

URMIS

unité de recherche
migrations et société

RITU

Racial and ethnic minorities, immigration and the role of trade unions in combating discrimination and xenophobia

Third Report : Results of Sector B fieldwork and analysis
(French National Report)

Retailing

Véronique De Rudder, Simona Tersigni, François Vourc'h

July 2005

WORKPACKAGE 6

DELIVERABLE 6

1. CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

En France, la branche du commerce affiche en 2003 une croissance légèrement positive (+ 0,8% en volume) avec un chiffre d'affaires supérieur à 1 100 milliards d'euros (hors taxes) [Insee Premières, 2004], dont 400 milliards pour l'ensemble du commerce de détail et de l'artisanat à caractère commercial. Les grandes surfaces alimentaires représentent à elles seules 44% des ventes. Le nombre des entreprises a augmenté plus fortement dans le commerce que dans le reste de l'économie française, mais ces nouvelles unités n'emploient pas nécessairement beaucoup de personnes. Dans la même année, le commerce occupe plus de trois millions de salariés et 350 000 non-salariés. À ceux-ci s'ajoutent 244 000 personnes employées dans l'artisanat commercial, dont un quart sont des non-salariés. Alors qu'il diminue dans l'ensemble de l'économie, l'emploi salarié progresse, dans ce secteur, de 1,2 %.

C'est un secteur qui a connu des mutations radicales depuis la dernière guerre mondiale. A partir des années 60, c'est toute la chaîne de la relation entre la production et la consommation qui a progressivement été transformée, au point que certains auteurs parlent de l'émergence d'une « société marchande », voire d'une « société de consommation » en Europe occidentale et aux États-Unis. Quoi que l'on puisse penser de ces appellations, les mutations industrielles et technologiques, celles de l'aménagement du territoire, le développement de la population urbaine et du salariat et, plus récemment l'accélération de la mondialisation économique ont modifié en profondeur les modes de commercialisation et de consommation, aboutissant au regroupement de denrées dans des commerces de plus grande taille, à une complexification des méthodes d'approvisionnement et de vente et à une formidable concentration économique du secteur du commerce [Carlier-Lossouarn et Dauvers, 2004].

La structure de la branche du commerce demeure cependant d'une extrême complexité, et sa définition même répond à une multiplicité de critères. Il est divisé en trois principaux sous-secteurs : le commerce de gros, le commerce de détail non alimentaire (spécialisé, par exemple dans les articles vestimentaires, d'ameublement, ou électroménager) et le commerce de détail à prédominance alimentaire. Il comprend différentes modalités de vente, soit à distance par correspondance ou Internet (en expansion), soit en magasin. C'est à la grande distribution en magasin de grande taille (hypermarché) à prédominance alimentaire que nous nous sommes intéressés. Celle-ci a connu un fort mouvement de concentration au cours des dernières années, au point qu'il ne reste aujourd'hui plus que six groupes (Auchan, Casino, Leclerc, Les Mousquetaires, Système U, Louis Delhaize et, surtout, Carrefour) et cinq grandes centrales d'achat.

Les notions de grande distribution et d'hypermarché, cependant, font l'objet de diverses définitions qui s'appuient sur des critères agrégés qui empêchent de faire la part des choses entre la surface du magasin, les types et le nombre de produits commercialisés, et le nombre de salariés¹. La plupart de ces caractéristiques entrent ainsi dans la définition présentée par la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD)², organisme patronal qui regroupe l'ensemble des sociétés de la grande distribution, selon laquelle « l'hypermarché » est un magasin d'une surface de vente au détail égale ou

¹ E. Colla [2001] définit les différentes formules de distribution du secteur des produits de grande consommation (PGC) sur la base de ces critères auxquels il ajoute le coût du travail, le taux de marge en pourcentages du chiffre d'affaire et le mode de gestion.

² Cf. la liste des sigles utilisés en Annexe 2.

supérieure à 2 500 m², dont l'offre en produits alimentaires varie de 3 000 à 5 000 références, où les articles sont majoritairement vendus en libre-service à des prix compétitifs³. L'implantation périphérique ou suburbaine des hypermarchés explique que, dans 80% des cas, les clients disposent d'une vaste zone de stationnement automobile⁴.

Depuis l'ouverture du premier hypermarché⁵, le 15 juin 1963, en région parisienne (Sainte-Geneviève-des-Bois, sous l'enseigne Carrefour), le développement de ce secteur a continûment modifié le paysage commercial en France⁶. Le concept du « tout sous un même toit » installé en périphérie des villes a suscité de nombreuses controverses. La satisfaction des gouvernements, liée à l'effet anti-inflationniste relatif de la grande distribution⁷, a rencontré le mécontentement du « petit commerce traditionnel » qui a exigé des pouvoirs publics et du Parlement la mise en place de garde-fous afin d'en limiter l'expansion. Entre les années 1970 et l'actuel projet de loi⁸, plusieurs textes ont été votés pour réglementer la grande distribution en France. Ce processus commence en 1973, au moment du vote de la « loi Royer » qui sera dite « loi cadenas » à cause des dispositions qui ont limité la croissance des enseignes des hypermarchés en France. Cette loi a de fait accéléré le développement international de certaines entreprises françaises qui tentaient depuis quelques années de contourner la « saturation du marché national ».

Les lois dites Raffarin et Galland de 1996 ont porté sur les conditions d'ouverture et la réglementation de certaines pratiques commerciales jugées désavantageuses à la fois pour le petit commerce traditionnel et pour les producteurs de l'agro-alimentaire. En voulant limiter l'implantation des grandes surfaces, la loi Galland de 1996 a indirectement induit l'agrandissement des établissements. Le pouvoir de la grande distribution à l'égard des producteurs est d'autant plus fort que les centrales d'achat sont désormais très peu nombreuses.

Après une forte croissance de leur chiffre d'affaires dans les années 1980 et 1990, la progression des grandes surfaces s'est ralentie et leur part de marché s'érode depuis 2002. Toutefois, l'INSEE relève qu'en dépit du caractère déprimé de l'évolution du commerce en 2003, le chiffre d'affaires de la grande distribution à prédominance alimentaire s'élève en 2003 à 151,1 milliards d'euros [FCD, 2003]. Le classement des quarante premières entreprises françaises de la grande distribution selon ce paramètre indique une incontestable suprématie de Carrefour⁹.

³ Par contraste, les « supermarchés » occupent une surface de vente comprise en 400 et 2 499 m² offrant entre 3000 et 5000 références (données sociales, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution, 2003). Les maxi discompteurs et les entrepôts indépendants font également l'objet de définitions de ce type.

⁴ L'objectif était de construire « des usines à vendre dans des océans de parkings » [Carluier-Lossouarn et Dauvers, 2004].

⁵ Le terme « hypermarché » lui-même est, semble-t-il, apparu après la naissance de la chose, en 1967 [ibid].

⁶ Fin 2001, on comptait 1 211 hypermarchés en France (7 millions de m²). Cf. Jacquiau, « Producteurs étranglés, consommateurs abusés : Racket dans la grande distribution 'à la française' » *Le Monde Diplomatique*, décembre 2002.

⁷ Le slogan, importé des Etats-Unis, de la grande distribution naissante était : « Empilez haut et vendez bas ».

⁸ Cette réforme (projet de loi Jacob du 13/04/05) est censée faire baisser les prix en faveur des consommateurs.

⁹ Cf. *L'Expansion*, décembre 2003. Voir aussi le tableau n° 1.

1.1. Structuration du secteur de la grande distribution à prédominance alimentaire en France

Le fort mouvement de concentration des entreprises de ce secteur s'est accompagné d'une rotation de la main d'œuvre et de la restructuration de l'organisation du travail pour obtenir gains de productivité et de rentabilité.

C'est dans les années 1980 que certaines enseignes ont décidé de ne plus se limiter à des stratégies de concurrence par les prix et d'opter pour la différenciation dans l'assortiment et le nombre total de références, donc de marques. C'est pour échapper aux contraintes liées aux différents textes de lois limitant leur expansion que, selon Sébastien Seguin « les hypermarchés (...) ont diversifié leurs ventes en investissant le marché des produits non alimentaires dont la présence est passée de 36% des ventes dans les années 70 à 46% à la fin des années 1990 » [Seguin, 2001]. Sur ce nouveau créneau, les hypermarchés à prédominance alimentaire entrent directement en concurrence avec les enseignes du commerce spécialisé dans l'habitat, la radiotélévision, la micro-informatique... En 1999 le grand commerce alimentaire représentait par exemple 50,7 % des parts de marché de la parfumerie et des produits d'hygiène, 30,3% de celui de l'électroménager et 22% de celui des textiles, alors que les grandes enseignes spécialisées ne représentaient dans ces mêmes domaines que respectivement 8,5%, 27,9% et 22,1%¹⁰.

Plus récemment le développement d'un nouveau type de grande surface, les « Hard Discount » ou « maxi-discompteurs », leur fait directement concurrence. Leur nombre n'a cessé d'augmenter passant de 2.291 en 1998 à 3.205 en 2003, alors que celui des hyper et supermarchés reste relativement stable, voire diminue [FCD, 2003]. Cependant, au risque de se faire concurrence à lui-même, chaque groupe a diversifié sa propre gamme de magasins en créant des enseignes distinctes (Ed a été créé à l'intérieur de Carrefour par exemple).

La récente et rapide concentration des entreprises a abouti à la constitution de grands groupes d'enseignes. Six d'entre eux font désormais partie des cinquante plus grands groupes français de l'industrie et des services, dont deux dans les dix premières places. En France, ils contrôlent plus de 90% du commerce alimentaire¹¹. En 2003 ils représentaient un chiffre d'affaires de 202.340 millions d'euros, soit 18,5% de celui des cinquante plus importants groupes français et ils employaient 951.183 personnes soit 18,8% de la main d'œuvre de ces mêmes groupes.

¹⁰ Dans d'autres secteurs tels que l'ameublement ou les articles de sports ce sont, en revanche, les enseignes spécialisées qui dominent largement.

¹¹ Source : Référence enseigne, Sécodip, cité par LSA (groupe Usine Nouvelle), n°1746, 22 novembre 2001.

Tableau 1 : Les 50 principaux groupes français de l'industrie et des services en 2003¹²

RANG *	SOCIETE	CA HT ^{**} (en millions d'euros)	Résultat net (en millions d'euros)	Effectifs
2	CARREFOUR	70 486	1 629	419 040
7	Les Mousquetaires ^{**}	38 400	...	112 000
11	Groupe Auchan	28 700	575	165 000
13	Centres Leclerc	27 200	...	84 000
17	Rallye (Finatis)	23 768	108	124 143
28	SYSTEME U CENTRALE NATIONALE	13 786	...	47 000

* Données consolidées des entreprises privées et publiques de l'industrie et des services, hors banques et assurances.

** Chiffres d'affaires hors taxes

*** Chiffres 2002.

... Résultats non disponibles

Source : Enjeux-les Échos, *Le grand atlas des entreprises 2005*, Minefi, « L'État actionnaire ».

Ces chiffres cachent des différences considérables dans le mode de fonctionnement des diverses enseignes. Certaines d'entre elles s'affichent comme un système coopératif implanté essentiellement en France (mais comprenant tout une gamme de magasins, des supérettes aux hypermarchés) dans lequel chaque adhérent (en l'espèce le propriétaire du magasin) devient propriétaire d'une part du groupe (Magasins U, par exemple). D'autres, tels Leclerc ou Intermarché, se présentent comme un regroupement de chefs d'entreprise indépendants ; d'autres encore sont formés d'entreprises partiellement intégrées ou associant tout un éventail de magasins franchisés.

Dans le secteur alimentaire, les achats constituent plus de 80% du chiffre d'affaires global d'une entreprise, et les stratégies de réduction des coûts concernent les modalités d'achats et la logistique [Colla, 2001]. A cette fin, les entreprises ont progressivement mis en place des centrales d'achats (nationales et internationales). Ces centrales varient en fonction de leur origine historique et du statut de leurs membres :

- les *groupements d'achats* rassemblent des entrepreneurs indépendants, propriétaires d'un ou plusieurs magasins portant la même enseigne, tels Leclerc, Intermarché, Système U ;
- les *chaînes volontaires* regroupent un nombre limité d'entreprises régionales. À l'origine il s'agissait de grossistes qui se sont ouverts au commerce au détail comme Spar et Sélex, actifs dans plusieurs pays européens ;
- les *coopératives de consommateurs* regroupent des coopératives initialement très morcelées qui ont modifié leur structure face au durcissement de la concurrence, réduit leurs coûts et réalisé des opérations de concentration, comme dans le cas de Coop en Italie ;
- les *centrales des succursalistes* sont des groupements d'entreprises cherchant à minorer les coûts de leurs achats tout en conservant leur autonomie. Ils essayent de généraliser au profit des autres partenaires les meilleures conditions obtenues pour l'un d'entre eux, ce qui conduit parfois à des alliances très éphémères.

L'augmentation du volume des achats donne aux distributeurs un pouvoir de négociation. Pour alléger les frais de gestion des stocks des magasins, ces entreprises procèdent à la centralisation de la distribution physique des marchandises, au regroupement des livraisons, aux techniques de flux tendus, au système PDP (profit direct du produit) grâce aux nouvelles technologies informatiques et à des accords avec des sociétés prestataires.

Le nombre, la surface des magasins sous enseigne, ainsi que leur implantation à l'étranger,

¹² INSEE : http://www.insee.fr/fr/ffc/chifcle_fiche.asp?ref_id=NATTEF9301&tab_id=117.

qu'elle soit directe ou sous couvert de marques partenaires, sont également très divers. Il est parfois difficile de se repérer dans la profusion des enseignes et sous-enseignes qui peuvent soit désigner des secteurs d'activité comme l'alimentaire, le bricolage, l'habillement... soit se référer directement à la taille des magasins. Ainsi le groupe Carrefour décline-t-il, en France, des hypermarchés et des « hard discounts » intégrés au groupe à plus de 80%, des supermarchés à près de 58% (Shopi) ainsi que des supérettes (8 à huit) et des supermarchés

à « vocation urbaine » (Marché M plus), totalement franchisés¹³. Ces trois dernières représentent plus de 2.600 points de vente dont seuls 22% sont directement intégrés au groupe, les autres étant des franchisés indépendants auxquels le groupe Carrefour « propose de devenir patron de leur propre entreprise en bénéficiant des formations, encadrement, logistique et d'une proximité relationnelle ». Ce type de magasin fonctionne avec un effectif réduit allant de deux à une vingtaine de personnes : sur les 4 900 entreprises appartenant au grand commerce alimentaire, près de 3 200 ont un effectif de moins de 50 salariés. Cependant selon Sébastien Séguin [2001], elles « adhèrent presque toutes à des centrales d'achat (et) peuvent ainsi négocier leur approvisionnement avec le même poids qu'une entreprise intégrée (tout en) bénéficiant d'une enseigne nationale leur conférant un pouvoir de marché important ».

Le groupe Carrefour issu de la fusion de Continent et Carrefour en 1999, se présente comme le second groupe mondial de la distribution (derrière l'américain Wal-Mart) en Europe, en Amérique du sud et en Asie. Avec 34,84% du chiffre d'affaires et 44,05% de la main d'œuvre des six groupes cités dans le tableau 1, Carrefour domine largement ses concurrents nationaux tels que Auchan, enseigne également bien implantée à l'échelle internationale (plus de 160 hypermarchés dont une quarantaine sous sa marque). En France, en revanche, Carrefour, ne se situe qu'au second rang en nombre d'hypermarchés (216 magasins) derrière Leclerc (408).-

La presse spécialisée met, depuis 2000, l'accent sur les « signes d'essoufflement » des hypermarchés en France au profit des supermarchés et des commerces de proximité. Un article du journal économique *La Tribune*, intitulé « Hypermarché, un concept en question »¹⁴, souligne que celui-ci, « qui représente 60% des ventes du numéro deux mondial de la distribution rencontre de plus en plus de difficultés malgré une nouvelle diversification dans les services (assurances, voyages...) qui a permis d'étoffer l'offre et de fidéliser la clientèle ». La même revue signale un peu plus tard (3/02/05) qu'après avoir dominé le paysage de la distribution française, les hypermarchés de Carrefour « sont à la peine depuis 2001 ». Au lendemain de la fusion avec Promodès, en 1999, en effet, Carrefour et Continent pesaient 17,8% du chiffre d'affaires total des grandes surfaces. À la fin de 2003, ils n'en représentaient plus que 14,9% et en 2004, 13,2%.

¹³ Ces chiffres sont issus du site Carrefour (www.carrefour.com) consulté en avril 2005.

¹⁴ *La Tribune* du 27/09/01

1.2. Contexte législatif et réglementaire de l'emploi

En France, les conventions collectives et les accords de branche, de groupe ou d'entreprise, fruits de négociations entre les partenaires sociaux, ne peuvent contenir que des dispositions plus favorables aux salariés que celles qui sont regroupées dans le Code du travail. Les conventions collectives¹⁵ ont un statut juridique intermédiaire entre le droit privé et le droit public. Elles sont passées entre un ou plusieurs syndicats de salariés et un employeur ou une association d'employeurs et peuvent concerner une entreprise, une branche industrielle au niveau régional ou national, ou être même d'ordre interprofessionnel. Si l'histoire juridique des conventions collectives recoupe les dates les plus importantes du droit du travail [Pillon et Vatin, 2003], les négociations d'une convention ne sont jamais simples et durent souvent de longues années.

Le droit français admet, pour les conventions collectives, une procédure dérogatoire du droit commun des contrats. Tout syndicat de salariés et tout groupement d'employeurs peut ainsi rejoindre les signataires initiaux par une simple notification aux pouvoirs publics (Direction départementale du travail). Ces derniers ont également la possibilité de rendre une convention collective applicable à tous les employeurs (y compris les non-signataires) entrant dans son champ d'application professionnel et territorial pour unifier les conditions de travail des salariés d'une branche. L'ensemble de ces facteurs explique les difficultés et les échecs des négociations, comme cela se vérifie actuellement au sujet des minima salariaux au sein de la grande distribution.

Dans notre cas, il faut distinguer les conventions collectives de groupe (groupe Carrefour)¹⁶, les conventions d'entreprise (Carrefour)¹⁷ et la convention collective de branche.

Il existe une convention collective nationale datée du 12 juillet 2001, étendue par arrêté du 26 juillet 2002, qui concerne le commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire¹⁸. Ses principales dispositions concernent les différents salariés du secteur, et les modalités de formation initiale minimale obligatoire et de formation continue. De nombreux avenants ont réglé ensuite le temps de travail et le travail partiel (n°2 du 10 avril 2003), ainsi que l'hygiène, la santé et la sécurité au travail (n°3 du 10 avril 2003), l'accompagnement des contrats-jeunes (accord du 7 juillet 2003), les classifications des fonctions (n°7 du 25 mars 2004), la valorisation de l'expérience, la gestion des « secondes carrières » et la mise à la retraite à partir de 60 ans (n°8 du 9 juin 2004), la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle (accord du 4 octobre 2004) et les salaires (n°1 du 4 octobre

¹⁵ Pour devenir applicable une convention collective doit obligatoirement avoir reçu l'aval d'au moins une organisation syndicale reconnue comme représentative, nationalement ou dans la branche, le secteur ou l'entreprise concernée. Au plan national, cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC pour le collège ouvrier et la CGC pour les cadres sont reconnues comme représentatives. D'autres organisations telles que Solidaires (Sud), l'UNSA peuvent se voir reconnues cette représentativité, avec les « avantages » qui en découlent, en fonction des branches, des secteurs ou des entreprises où ils ont fait la preuve de leur influence notamment lors des élections professionnelles. Rappelons que parmi les autres 'avantages' liés à ce statut, seules les organisations représentatives sont habilitées à présenter des candidats au 1er tour des élections professionnelles (délégués du personnel ou comité d'entreprises) et prud'homales, ou à nommer des délégués syndicaux dans les entreprises. Du côté des employeurs une convention peut être signée par les syndicats représentatifs MEDEF ou UIMM par exemple mais aussi par tout autre groupement — par exemple une association loi 1901 — ou même avec un ou plusieurs employeurs.

¹⁶ Projet d'accord de déblocage exceptionnel (septembre 2004) ; Accord de participation (juin 2002) ; Règlement du Plan d'Épargne du groupe (décembre 2002) ; Règlement du plan partenarial d'épargne salariale volontaire (décembre 2002) ; Accord plan d'épargne retraite (janvier 2002).

¹⁷ Ce type de convention collective concerne tout le personnel de l'établissement pour ce qui est de l'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité ; des éventuelles sanctions de l'employeur ; des droits de défense des salariés.

¹⁸ *Journal officiel de la République française* du 6 août 2002. Brochure n° 3305, Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire : (cf.<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/VisuSommaireCoco.jsp?lenum=3305>).

2004).

Toutefois, de nombreux travailleurs de la grande distribution ne sont pas concernés par cette convention : sept catégories d'employés en sont exclues. Ce sont notamment les salariés des entreprises de moins de 11 salariés, ceux qui travaillent dans les entreprises relevant d'autres conventions collectives (commerce de gros, commerce de détail des fruits et légumes, coopératives de consommateurs...) et ceux qui sont employés par des gérants non salariés...

Le paradoxe, du point de vue syndical, est que certains accords collectifs peuvent avoir des effets défavorables pour certaines catégories de salariés tels ceux qui travaillent à temps partiel ou appartenant à des sociétés « satellites » ou rachetées par des groupes plus puissants. Ainsi, selon un délégué national CFDT de Carrefour, il y aurait dans ce groupe « *plus d'une soixantaine de conventions collectives, héritées des rachats et des fusions* ». Cette situation a un effet direct sur les conditions de travail, de rémunération et de promotion¹⁹.

Quoi qu'il en soit, aucune des fédérations syndicales n'avance de revendications particulières pour les salariés migrants ou descendants d'immigrés, et les règlements intérieurs des hypermarchés ne présentent aucune disposition particulière les concernant.

1.3. L'emploi dans la grande distribution alimentaire

1.3.1. Un secteur en expansion

34% des salariés du commerce de détail à prédominance alimentaire relèvent du secteur des grandes surfaces alimentaires regroupant hypermarchés, supermarchés, supérettes et magasins populaires. Alors que les hypermarchés ne représentent que 11,5% des points de vente (contre 56% pour les supermarchés), on y retrouve près de la moitié des emplois recensés dans les grandes surfaces alimentaires (49,5%). Il s'agit essentiellement d'employés, lesquels représentent au total 4% des actifs ayant un emploi (FCD, 2003).

Selon l'Observatoire des Métiers, Qualifications et Besoins de Formation concernant, pour 2003, le secteur tertiaire, les hypermarchés sont caractérisés par les éléments suivants : 1) effectifs en constante augmentation ; 2) personnel employé à 94% dans les magasins ; 3) personnel jeune (plus de 60% de moins de 35 ans) ; y compris parmi le personnel recruté au statut cadre (chef de rayon) ; 4) personnel majoritairement féminin (plus de 60% de femmes).

Après dix années de forte croissance de l'emploi (+70%) liée à l'envolée du nombre de produits référencés et à la diversification de l'offre, l'ensemble des entreprises de la grande distribution à prédominance alimentaire marque un peu le pas, dans un contexte économique jugé, en France, en voie de dégradation. Dans le secteur de la grande distribution, l'emploi en 2003 s'est cependant accru de 18,5%. En 2003, selon la FCD, les effectifs des hypermarchés, avec en moyenne 248 personnes par magasin, n'ont progressé que de 1,5%, contre plus de 20% entre 1998 et 2003. Il s'agit donc de la plus faible progression de ces cinq dernières années.

En France où seul le recueil d'informations telles nationalité, âge, sexe, ou catégorie professionnelle est autorisée, il n'y a aucune donnée de branche, de secteur ou d'entreprise, permettant de connaître le pourcentage de ce qui, dans d'autres pays, se référerait à l'ascendance, à l'origine nationale voire à la religion des personnes.

¹⁹Nathalie Funès, « Salaires en solde chez Carrefour », *Le Nouvel Observateur*, 23-29 juin 2005, p. 72-73.

1.3.2. Structure des emplois

• Des emplois peu qualifiés

La répartition des effectifs par catégorie professionnelle connaît peu de modifications d'année en année.

Par rapport à l'ensemble de l'économie française en 2003, le secteur de la grande distribution occupe essentiellement des employés (581 000 personnes, soit 84% des effectifs) et comprend peu de cadres (47 000, soit 7% des effectifs). L'effectif des agents de maîtrise a connu une évolution en rapport avec celle des effectifs globaux : ceux-ci représentent les 9% restant de la profession.

La sur-représentation des employés dans les hypermarchés se traduit dans la répartition des fonctions : 24% d'*Hôtes et hôtesse de caisse et d'accueil* ; 36% d'*Employés commerciaux* (c'est-à-dire de libre-service) soit 50% des effectifs, pour environ 12% d'*Ouvriers et vendeurs spécialisés*, 7% de *Managers de rayons* et 15% d'autres postes regroupant l'administration et le personnel de direction. Ce dernier pourcentage devrait chuter rapidement, Carrefour, par exemple ayant décidé que « devant l'effritement de ses parts de marché et de son chiffre d'affaires, 350 salariés (sur 2.000), qui travaillent au siège du groupe, vont être appelés dans les mois qui viennent à rejoindre les rayons de hypers avec le titre de *Chef de secteur* »²⁰. Cette structure de l'emploi, très déséquilibrée, limite les possibilités d'évolution de carrière.

Le rythme actuel des créations de postes varie entre 25 000 et 35 000 par an. Pour la plupart, ces recrutements concernent les premiers échelons de la hiérarchie : caissier(e)s, hôte(sse)s, vendeurs-vendeuses et manutentionnaires (employés libre-service affectés au remplissage des rayons) [Condis, 2004].

Comme le soulignent T. Pillon et F. Vatin [2003], l'évolution des processus productifs a progressivement réduit le nombre des agents de maîtrise et des contremaîtres dans l'organisation du travail, du fait du primat donné au libre-service selon un « concept » de « marketing de masse » productiviste. Il est possible que cette tendance ait aujourd'hui atteint ses limites. Ainsi, le groupe Carrefour, en butte à la concurrence des maxi-discompteurs, semble vouloir réintroduire des chefs de rayons professionnels (boulangers, poissonniers, ...) dans ses hypermarchés. Dans l'hypermarché de Marseille, par exemple, où nous avons enquêté, c'est le poste de responsable des ressources humaines qui a été supprimé ; cette responsabilité ayant été transférée aux « managers des rayons » qui se voient donc confier les procédures de recrutement et de promotion.

Aux deux principales filières de la grande distribution — les achats et la vente — se greffent plusieurs fonctions communes à d'autres secteurs économiques, telles la logistique des entrepôts, celle des réseaux informatiques qui gèrent de nombreuses données (prix, inventaires, cartes de fidélité, règlements par chèque ou carte bancaires...), les ressources humaines. Trois fonctions-clés à l'intérieur de la grande distribution paraissent toutefois se consolider aujourd'hui : manager de rayon, acheteur et directeur de magasin.

Le manager de rayon gère les commandes, la gestion des stocks, le contrôle des vols, l'amélioration du chiffre d'affaires et commande une équipe d'une dizaine de salariés (horaires, entretiens annuels, formation des nouvelles recrues). Son rôle intermédiaire peut

²⁰ Muriel Gremillet et Frédéric Pons, « Carrefour remet des têtes sur ses gondoles », *Libération*, 21 avril 2005, rubrique Économie.

lui donner accès à des niveaux hiérarchiques plus élevés (chef de secteur) ou à d'autres métiers (contrôleur de gestion, responsable des ressources humaines). Suite aux regroupements des centrales d'achat les managers de chaque magasin n'ont plus la possibilité de négocier eux-mêmes les prix qui sont fixés au niveau national par les acheteurs. Ces derniers se déplacent dans les magasins pour vérifier les assortiments dans les rayons et auprès des fournisseurs en France comme à l'étranger. Il s'agit de prospecter des nouveaux produits, de négocier les quantités, les prix, les marges, les ristournes. Selon l'Agence pour l'emploi des cadres (Apec), ces derniers ont souvent un bac + 2 ou + 3 ou sont issus d'écoles de commerce.

Dans les groupes les plus intégrés, le poste de directeur de magasin fait l'objet d'une attention particulière, car il requiert une grande expérience du commerce et de la distribution. Il s'agit soit de personnes qui, recrutées avec des diplômes d'école de commerce, ont acquis au moins sept ans d'expérience professionnelle; soit d'anciens employés, montés du rang, devenus managers de rayon ou chefs de secteurs, après avoir effectué de multiples mobilités : il est rare, en effet, d'évoluer tout en restant dans le même magasin et, comme pour de nombreux cadres, une clause de mobilité figure dans leur contrat.

Enfin, le gardiennage est considéré comme un métier important et sensible, face aux problèmes de vols et de violence physique ou verbale à l'encontre des employés des grandes surfaces. Les agents de vigilance travaillant à l'intérieur et aux sorties des hypermarchés n'ont pas tous le même statut. Un certain nombre d'entre eux sont recrutés directement par les enseignes des hypermarchés (Cora, Carrefour, Leclerc...) pour des tâches confidentielles (surveillance vidéo, notamment). Ils peuvent être employés par des sociétés spécialisées, auxquelles les hypermarchés font appel, pour disposer du personnel aux abords du magasin, près des caisses, notamment. Enfin, ils peuvent être recrutés par les sociétés immobilières ou gestionnaires des centres commerciaux et des galeries marchandes qui se dotent toujours d'un service de vigilance.

• *Une majorité de femmes*

Comme nous l'avons déjà souligné, plus de 60% des salariés de la grande distribution sont des femmes. Le tableau n°2 ci-dessous montre à quel point leur répartition par qualification est déséquilibrée par rapport à celle des hommes. En ce qui concerne les magasins, le nombre de femmes se raréfie à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Il n'existe pratiquement pas de femmes directrices de magasin. Il n'y en a aucune chez Carrefour.

Tableau n°2 : Répartition hommes/femmes selon les qualifications.

	Hommes	Femmes	Ensemble
Employés/ouvriers	34% 91.000	66% 178.000	100% 269.700
Agents de maîtrise	55% 9.200	45% 7.600	100% 16.800
Cadres	75% 20.000	25% 6.700	100% 26.700
Ensemble	38% 120.000	62% 193.000	100% 313.200

Source : FCD, *Étude de branche de la grande distribution alimentaire*, 2003, réalisé par l'Institut d'Informations et de Conjonctures Professionnelles.

La moitié des femmes travaille à temps partiel (51%), contre 36% en moyenne, tous sexes confondus. 86% sont sous contrat « ordinaire » (contrat à durée indéterminée : CDI) contre 88% chez les hommes. Lors d'un entretien, un membre de la Fédération du commerce de la CGT soulignait que, dans le secteur de la grande distribution, la précarité, notamment celle des salariées qui ont des contrats à temps partiel, est :

... cultivée de façon à les exploiter quand on en a besoin [...] La grande distribution profite de ces gens qui n'ont pas la possibilité de faire autrement : travailler le dimanche et la nuit et pendant les jours de repos, de congé.

La Fédération du commerce de FO, indique cependant qu'en matière de fragmentation du temps de travail, les salariées, notamment les hôtesses de caisse, arrivent souvent à négocier des horaires aménagés, en fonction de leurs exigences familiales, surtout « à partir d'un certain âge », même s'il y a tout de même « du travail six jours sur sept jusqu'à 22 heures » et dans des conditions extrêmement difficiles et pénibles.

Il signale, lui aussi, le tri à la fois ethniste et sexué, propice à la surexploitation des employées immigrées :

Il y a l'exploitation massive, qui ne dit pas son nom, mais qui consiste à les exploiter, à sous-payer, à ne pas leur dire leurs droits (...) On me disait qu'il y avait une sélection qui se faisait pour embaucher des femmes de préférence étrangères, qui ne comprenaient pas bien le français, de préférence (...) C'était généralisé, c'était quelque chose qui était bien structuré, mais non, on n'arrivait pas à le prouver. Ce n'est pas prouvable, il n'y a pas de note écrite.

• **Des salariés jeunes et un fort turn-over**

Les salariés de la grande distribution alimentaire constituent une population relativement jeune tant pour les hommes que pour les femmes. L'âge moyen est de 33,5 ans et les moins de 35 ans représentent 63% des effectifs. La proportion des moins de 25 ans (23%) est nettement supérieure à celle des plus de 50 ans (7%). Selon les données de la FCD, l'ancienneté moyenne des salariés du secteur est de sept ans. La situation de l'emploi, en particulier chez les jeunes, autorise une certaine sélectivité de l'embauche. Le niveau de formation des recrues récentes, dans la grande distribution, s'est sensiblement élevé, ce qui conduit les candidats « autodidactes » à entrer en concurrence avec des diplômés (bac + 2) voire avec d'anciens étudiants d'écoles de commerce.

Le pourcentage annuel de départs après démission et licenciement est élevé : 10% en moyenne, même s'il est nettement moins important chez les cadres (4%) [APEC].

• **Statut des salariés, types de contrats**

Si les contrats à durée indéterminée (CDI) sont prépondérants (550.000 salariés, soit 87% des effectifs), le recours aux contrats à court terme, dits « à durée déterminée » (CDD), aux contrats d'intérim et à temps partiel reste cependant fréquent et quasi-structurel, de façon analogue au secteur de l'hôtellerie et restauration.

Selon le rapport 2003 de la FCD, le ratio entre emplois à temps partiel (228.000) et emplois à temps plein est stable, de l'ordre d'un tiers pour deux tiers (en progression de 2% entre 2002 et 2003).

Les étudiants effectuant quelques heures, souvent aux plages horaires les plus tardives, de forte affluence ou difficiles (soirées, week-end, périodes de solde ou de fêtes), sont exclus des accords concernant la revalorisation des contrats (cf. ci-dessous).

La question des emplois à temps partiel non choisi est structurelle dans les revendications syndicales. Les syndicats font de la revalorisation des contrats à temps partiels une de leurs principales revendications, avec les salaires. Au cours des récents conflits (avril 2005), la CFDT-Carrefour avait comme objectif l'augmentation des heures de travail pour les salariés à temps partiel, et notamment un minimum à 29 heures hebdomadaires au lieu de 16 (étudiants exclus).

• *Difficultés de recrutement*

Les recrutements se font au niveau régional et national pour les postes d'encadrement et de chef de rayon et majoritairement au niveau local pour les autres.

Les entreprises de la grande distribution continuent à rencontrer des difficultés de recrutement importantes, en particulier pour les ouvriers professionnels des métiers de bouche (boucherie, produits de la mer) et pour les vendeurs professionnels (informatique et multimédia). Selon le rapport du secteur tertiaire de l'Observatoire des Métiers, Qualifications et Besoins de formation [2003], de nombreux hypermarchés pallient le manque de personnel en recourant à des entreprises sous-traitantes qui centralisent les demandes et traitent les produits frais (notamment la découpe de la viande).

Pour les managers et les cadres de magasins, les difficultés sont encore plus manifestes. Cependant 20% d'employés qualifiés sont aussi devenus agents de maîtrise. Enfin en 2003, plus de 80 000 jeunes ont été recrutés, notamment par le biais de différents dispositifs de formation (59 000 stagiaires sous statut scolaire ou universitaire, 13 900 contrats en alternance d'apprentissage et qualification, 7 744 « contrats jeunes »). Signalons que le groupe Carrefour dispose d'une école de formation proposant elle aussi des contrats de qualification.

D'une manière générale, les entreprises cherchent désormais plus qu'auparavant à favoriser la promotion interne : en 2003, 24 400 salariés en ont bénéficié, taux le plus élevé des six dernières années. Il est vrai, néanmoins, que 71% de ces promotions n'ont concerné que des employés non qualifiés devenus employés qualifiés.

1.3.3. Salaires, conditions de travail, formation professionnelle

• *Salaires*

Ces niveaux de qualification relativement faibles se traduisent aussi par des faibles niveaux de rémunération, allant de 13 000 euros brut par an pour les plus bas à 16 300 euros pour les managers de rayon. En moyenne, en France, les salaires de la grande distribution, sont, selon l'UNI-commerce, de 15% inférieurs à ceux de l'industrie manufacturière²¹. S. Condis [op. cit., 2004] souligne qu'il existe d'importantes variations entre les enseignes : les salaires des managers de rayon se situent entre 17 000 et 30 000 euros par an, en fonction du type de magasin (supérettes ou hyper par exemple) du statut d'agent de maîtrise ou de cadre et varient en fonction d'autres critères tels que l'ancienneté, les diplômes exigés (entre bac + 2 : DUT, BTS Management des unités commerciales ou Négociation et relation Client et bac + 4 ou + 5 ou diplômes d'écoles de commerce). Ainsi que le résume un délégué syndical national CFDT chez Carrefour :

Le problème, c'est qu'il y a dans le groupe une soixantaine de conventions collectives, héritées des achats et des fusions, et autant de situations salariales différentes (...) Pour résumer il vaut mieux bosser dans un hypermarché Carrefour que dans supermarché Champion ou, pire, dans un Ed.²²

Les rémunérations des acheteurs tournent autour de 55 000 euros par an.

²¹ Cf. la liste des sigles, Annexe 2. Source : <http://www.union-network.org/UNISite/sectors/commerce/>.

²² Cité par Nathalie Funès, op. cit.

Tableau n° 3 : Les salaires mensuels dans la grande distribution selon les statuts (en €).

fonction	De :	À :
Employé de commerce	13.700	16.900
Hôte/hôtesse de caisse	13.700	15.100
Vendeur alimentaire	13.700	15.400
Réceptionnaire	13.700	16.800
Ouvrier professionnel	14.000	16.800
Manager de rayon	16.300	22.400

Source : FCD, 2003

Les syndicats font de la rémunération un enjeu central alors que, plaident-ils, « les enseignes n'ont jamais fait autant de bénéfices »²³. Ils soulignent le fait que le montant réel du minimum salarial proposé par la FCD ne dépasse le SMIC²⁴ que d'un ou deux euros.

Lors des grèves d'avril 2005, la CGT a ainsi déclaré « *la seule menace aujourd'hui, ce sont les salaires bas* ». De même, la CFDT a rappelé aux actionnaires de Carrefour que « *sans social, pas de commercial* » (assemblée générale des actionnaires, 20 avril 2005) et a exigé « *le partage des fruits de l'entreprise en direction de ses salariés, notamment dans leurs bulletins de salaire* ». Le slogan de FO-groupe Carrefour « *Oui pour un vrai salaire* » fait partie de ses revendications prioritaires de l'année 2005.

• *Conditions de travail*

Globalement, dans la grande distribution à prédominance alimentaire, les conditions de travail sont difficiles. Les horaires de travail sont contraignants, décalés et accompagnés de variations saisonnières fortes. Ce sont surtout les employés de faible niveau de qualification qui en pâtissent, tout particulièrement les manutentionnaires, qui doivent arriver très tôt le matin, avant l'ouverture, de façon à remplir les rayons, et les caissier(e)s, dont les horaires sont « modulés ».

Le système de « modulation des horaires » (articles L 212-218 du Code du travail) consiste à négocier un accord collectif de « lissage annuel du temps de travail » afin d'adapter le rythme de travail des salariés à celui des activités et d'éviter le recours aux heures supplémentaires en période de haute activité et au chômage partiel en période de basse activité. Depuis la loi du 19 janvier 2000, chaque salarié à temps plein est censé travailler 1 600 heures annuelles (maximum : 1 607 h.), avec un niveau moyen de 35 heures hebdomadaires. L'aménagement des horaires concerne le nombre de jours sur lesquels se répartit la moyenne de ces 35 heures. En 2003, 20% des salariés de la grande distribution à prédominance alimentaire ont été soumis à une modulation d'horaires (46 000 salariés).

La durée effective moyenne des salariés à temps partiel de la grande distribution demeure stable à 26,5 heures hebdomadaires, en progression au sein des hypermarchés. Les horaires de travail prévus dans les contrats à temps partiel ne peuvent comporter plus d'une coupure par jour. La durée de cette coupure, dans la grande distribution à prédominance alimentaire est plafonnée à deux heures et demie. En 2003, pour les salariés à temps partiel, la durée maximale de coupure a eu tendance à diminuer dans les hypermarchés et dans les supermarchés, mais elle est restée stable chez les maxi discompteurs. Cette même année, dans les hypermarchés français la proportion de salariés à la fois à temps partiel et soumis à une modulation de leurs horaires était de 16%. On ne relève plus beaucoup de revendications syndicales sur cette question.

²³ *Libération*, 3/05/2005.

²⁴ Salaire minimum interprofessionnel de croissance, indexé sur l'inflation. Le SMIC horaire était respectivement de 7,19 € en 2003 et de 7,61 € en 2004.

• *Formation professionnelle*

L'évolution des métiers de la grande distribution accroît aujourd'hui la nécessité de formations que les entreprises elles-mêmes doivent assurer à leurs employés. La loi française leur impose d'investir tous les ans dans la formation un minimum de 1,6% de leur masse salariale. Les organisations syndicales de la branche du commerce à prédominance alimentaire ont signé en juin 2004 un accord qui prévoit deux volets. D'une part, il s'agit de mettre en place un « passeport » individuel qui présente les formations suivies et validées par le salarié — « passeport » qui doit pouvoir être reconnu en cas de changement d'enseigne. D'autre part, il défend le droit individuel à la formation en définissant des publics prioritaires : les salariés à temps partiel ou plus âgés ainsi que les femmes, en particulier celles qui comptent de longs congés parentaux dans leur parcours professionnel.

La question de la formation est très directement liée à celle des promotions. Les formations offertes sont souvent dites « qualifiantes », mais elles n'ouvrent pas droit à la promotion. Elles sont en outre peu nombreuses et souvent éloignées du lieu de travail.

La mobilité géographique est généralement le seul moyen d'accéder à certains postes d'encadrement. Elle constitue souvent un obstacle supplémentaire à la promotion pour les femmes en charge de famille²⁵. Elle semble aussi poser plus de difficultés, comme nous le verrons par la suite, aux personnes susceptibles de se retrouver dans un environnement qu'elles estiment pouvoir leur être hostile.

1.4. Les immigrés et leurs descendants dans la grande distribution

« Moins il y a de social dans une enseigne, plus il y a d'immigrés ».

Ce constat d'un responsable fédéral FO du commerce est largement partagé par ses homologues des autres syndicats. Néanmoins les syndicalistes que nous avons rencontrés font généralement état de situations très contrastées, selon l'époque, les types de commerce ou les enseignes concernés. Ils s'accordent à considérer que l'embauche de minoritaires est d'autant plus importante que le commerce est de petite taille, proche du système du « discount » et que les employés sont des immigrants récents, ignorants de leurs droits et des recours possible, ces caractéristiques étant associées les une aux autres :

Un responsable de la Fédération CGT : Vous avez beaucoup de ressortissants étrangers sur les discompteurs. Parce qu'ils sont, pour souvent, illettrés, pas de bagage, presque rien. Et le discompteur, c'est le commerce du pauvre, aussi bien pour l'achat en tant que client que pour les travailleurs. C'est pitoyable, et il y a un abus de la direction. Les salariés font souvent des heures supplémentaires et ne voient pas la différence dans leur fiche de paie ou très peu.

Un responsable fédéral de FO : Si on prend Carrefour, il y a beaucoup moins de migrants que chez Leclerc ou Intermarché ou Franprix ou Leaderprice ou ED. Plus il y a d'immigrés, moins il y a d'avantages (...) Ceux que l'on trouve aujourd'hui n'ont pas beaucoup de moyens, ils n'ont pas un niveau d'étude... (...) En moyenne, ils n'ont pas les moyens et puis ils sont toujours contents par rapport à la rémunération de leur pays.

Plusieurs aussi, pensent qu'il y a un changement d'attitude du patronat et l'associent à la dégradation des garanties salariales et sociales dans le secteur :

²⁵ Ce problème de la mobilité obligatoire pour l'obtention d'une promotion est, bien au delà de la grande distribution un obstacle à la promotion des femmes chargées de famille, quel que soit leur secteur d'emploi (privé ou public) et leur niveau de qualification.

Un responsable fédéral FO : *Puis est arrivé une autre époque où toute la grande distribution a commencé à payer moins, où les avantages ont été plutôt sur le recul et là (...) Après ils ne trouvaient plus vraiment de la main-d'œuvre pas française, je veux dire, européenne. On ne trouvait plus de main-d'œuvre européenne : un Italien était pris, un Espagnol sans problème, c'était plutôt tout ce qui est continent africain, surtout les Africains parce que les Asiatiques, à l'époque, ils étaient réputés travailleurs et surtout fermant leur gueule. (...) Et puis au fil des années, la situation s'est dégradée : on ne trouvait quasiment que des étudiants qui étaient là temporairement, des personnes qui n'avaient pas de grandes qualifications ou des immigrés...*

Q. Et le moment, vous le situez quand à peu près ?

Moi, je dirais, il y a 5 ans, ça a commencé peut-être avant, mais il y a 5 ans, c'était vraiment flagrant, on le voit (...) alors là, ce n'est plus un choix comme avant, c'est par défaut.

Ils insistent aussi sur l'hétérogénéité des situations locales, même au sein d'une même enseigne. Ainsi pour les magasins Carrefour, un responsable de la CFDT décrit la diversité des recrutements :

Par exemple, dans le magasin de S. qui est à côté d'Orléans, je pense que sur un effectif de 400 salariés, ceux issus de l'immigration ne doivent pas dépasser la dizaine. Par contre si vous allez à D., en région parisienne, c'est plutôt les salariés d'origine française qui sont plutôt dans la dizaine (...) Cela dépend des régions : dans la région parisienne, c'est là qu'il y a le plus de salariés d'origine... Dans la région marseillaise, tous mes salariés, à G. sont d'origine maghrébine ; si vous prenez V., aucun n'est d'origine maghrébine ; si vous prenez M., aucun n'est d'origine maghrébine. Dans un autre il y a un délégué d'origine maghrébine. Si vous voulez, j'ai le nom de tous mes adhérents. Je n'ai jamais cherché à savoir vraiment quelles étaient leurs origines.

Cet interviewé estime que, depuis quelques années, Carrefour recrute en fonction de sa clientèle, et que le personnel est à l'image du quartier d'implantation du magasin :

Michel Bon, qui était l'ancien directeur de Carrefour, disait qu'il mettait les salariés dans l'entreprise en fonction de la clientèle. D'ailleurs à l'époque, cela avait provoqué quelques scandales (...) Mais je pense que le discours de Michel Bon existe toujours: l'entreprise recrute en fonction de la population.

Plusieurs de nos interlocuteurs font état de discriminations systématiques à l'embauche :

Un responsable fédéral CGT : *Il est vrai, par expérience, dès lors qu'il y a un nom qui ne sonne pas très français, c'est plus facile de le mettre à la poubelle lors de l'embauche. Je sais que cela se fait régulièrement et fréquemment. Il y a des cas de figure particuliers, mais cela se passe partout. Dans l'établissement où j'étais moi, c'était interdit aux Noirs et aux Arabes. J'appelais cela un magasin Barbie. C'était dans une cité urbaine, il y avait des étrangers, installés là depuis des générations, qui ont des papiers comme nous, et cependant il y a toujours cette étiquette...*

Un responsable fédéral FO : *Vraiment les employeurs, c'était quelque chose.... Ils n'en voulaient pas, alors là (...) Les employeurs regardaient les migrants comme quelque chose dont ils ne voulaient pas. Pour eux il y a toujours deux genres d'immigrations : l'immigré à peu près comme moi, on va dire européen, et puis les Africains, les derniers, parce que c'est vrai que les Asiatiques sont arrivés un peu plus tard. Nous, on était des seconds, eux c'étaient vraiment les derniers, sans vouloir les offenser. Mais moi j'ai connu, puisqu'à l'époque, j'étais employé, des directeurs qui refusaient d'embaucher des personnes de couleur (...) Bon et dans une grande enseigne française, ça n'a jamais été dit si vous voulez, mais moi (...) quand j'étais chef de caisse, ce n'était pas des consignes fermes, mais c'était fortement conseillé : « qu'est-ce qu'ils vont dire les clients, vous vous rendez compte, on est dans le 16ème (arrondissement de Paris) ! Après j'étais dans le 19^{ème}, dans le 19^{ème}, il y avait beaucoup d'immigrés, à Paris, ça ne choquait personne, je ne pense pas.... À l'époque, à chaque fois qu'ils avaient quelqu'un qui n'était pas forcément français, mais sur son visage ça se voyait pas, comme moi, j'aurais été pris au lieu de quelqu'un à compétence égale...*

Des refus de promotion semblent aussi discriminatoires :

Un responsable fédéral FO : *Notamment de manques de promotion : « Moi, on veut pas me confier des postes de responsabilités parce qu'on suppose... ». On m'a dit récemment : « J'ai*

tous les niveaux pour être directeur de magasin », j'ai regardé, cela me semblait vrai. Cela paraît tout à fait jouable et on lui dit non, non. Quand il essaye d'approfondir, on ne lui répond pas, il me dit : « C'est parce qu'on ne me fait pas confiance ». Comme il n'y a pas véritablement une obligation de l'entreprise de dire... Il suffit de dire non, il n'y a pas d'obligation légale de dire pourquoi.

Un responsable de la Fédération CGT évoque même d'autres traitements discriminatoires :

Pareil, dans les discompteurs, il y a des challenges qui sont faits magasin par magasin. Le magasin de D. avait les meilleurs résultats, donc il avait touché une prime pour ses salariés. Mais parce que c'était un ressortissant d'Afrique du Nord et parce que c'était un élu de la CGT, son magasin a été déclassé 4^{ème}. Le racisme, c'est très très dur à prouver.

Il n'existe, par définition, puisqu'elles seraient illégales, aucune statistique croisant les types d'emplois avec les origines des employés. La structure de l'emploi dans les hypermarchés à prédominance alimentaire, cependant, tire l'ensemble des qualifications vers le bas. Il nous a fréquemment été certifié qu'il existait une structuration ethnique « occulte », qui tendait à affecter les minoritaires « non-européens », particulièrement les hommes, à des postes privés de tout contact avec le public (manutention, horaires très matinaux). Les contrats précaires et à temps partiel de caissiers, plus spécifiquement féminins, auraient aussi tendance à s'ethniciser.

Le recrutement des vigiles est cependant celui qui semble faire appel le plus ouvertement à des critères ethniques voire « raciaux ». S'il y a plus de « Noirs » et d'« Arabes » dans ces activités, cela semble « naturellement » lié à leur force physique. Un membre de la Fédération du commerce CGT indique ainsi :

Dans la prévention-sécurité, il faut être Arabe, c'est les vieux stéréotypes, même pour le patronat, ou alors il faut être un monstre de la nature, comme j'en ai déjà vu, des petits blancs bien costauds. Pour eux, un bon vigile, c'est quelqu'un qui est noir ou arabe, qui fait deux mètres de haut et deux mètres de large, qui n'a rien dans le cerveau.[...] C'est le contraste complet : ce sont des domaines d'activité, à la pelle, il n'y a que des étrangers, sauf dans des lieux comme les musées, parce que la clientèle fait que... C'est vrai, c'est discriminatoire dans tous les sens.

Selon l'un de nos interlocuteurs de la Fédération du commerce FO, ce sont les entreprises d'extrême droite, d'une part, et celles qui sont créées par des migrants qui pratiquent ces recrutements ethniques, sur fond de surexploitation de la main d'œuvre :

Il y a deux types de sociétés de gardiennage : le genre Front National ou le genre immigration, monté par des immigrés eux-mêmes, qui ont compris qu'il y avait un marché là-dessus, et que moi je qualifie de bandits. Ils exploitent complètement les immigrés et ils volent. Des fois, ils ne sont pas très nets au niveau des déclarations, les inspecteurs du travail ont du mal à vérifier. Moi, je n'ai aucune confiance.

L'autre type de recrutement faisant émerger une forme d'ethnicisation s'appuie sur la justification du « vigile-grand frère », censé être plus à même de dissuader les jeunes de même origine de commettre des vols.

1.5. Grande distribution et culture de métier

Contrairement au secteur des transports publics des personnes, celui de la grande distribution n'est pas caractérisé par la vivacité des cultures de métier. Les caractéristiques de l'emploi y sont pour beaucoup : poids des temps partiels, importance du *turn over*, hétérogénéité des parcours professionnels allant jusqu'au clivage au sein des employés, d'une part, et entre employés et maîtrise-encadrement, d'autre part.

On relève en revanche de fortes identifications à l'entreprise, à tous les niveaux professionnels et éventuellement la fierté « d'appartenir » à des groupes puissants y compris au niveau international (Carrefour notamment). Cet « esprit de groupe » est construit tout au long de l'activité professionnelle, dès l'embauche et plus encore lors des formations.

Cette identification à Carrefour a partie liée avec le fait que le groupe a longtemps été considéré, en France, comme « le meilleur des mauvais » employeurs du secteur, ayant, sur les autres « un quart d'heure social d'avance » en matière de gestion du personnel et de salaires.

La diffusion de ce sentiment d'appartenance est parfois dénoncée comme « propagande patronale » destinée à dissuader les employés de défendre leurs intérêts :

On nous a matraqué de beaux discours, sur la culture d'entreprise, genre : « c'est une cathédrale, chacun y contribue en amenant sa pierre », etc. Enfin vous voyez... Discours un peu (...) On était là, soi-disant, la pseudo culture d'entreprise, pour faire avancer...

déclare ainsi un ancien employé de Carrefour. Mais ce sentiment d'appartenance de groupe est aussi utilisé et valorisé par les organisations syndicales qui s'en font, volontairement ou non les relais, comme nous le verrons à plusieurs occasions²⁶.

* *
*
*
*

Longtemps « locomotive mondiale », la grande distribution française est depuis peu « en proie au doute »²⁷. L'intense mouvement de concentration n'a nullement produit les résultats escomptés (baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices), ce qui a donné lieu à de multiples réorganisations managériales, probablement non terminées. On serait « à la fin d'un cycle », marqué par la perte d'attrait du « concept » de l'hypermarché et la modification des conduites consuméristes en faveur d'une offre plus « proche » des attentes des clients et favorable aux produits « basiques », même de la part des couches sociales relativement aisées. Les maxi discompteurs, qui ont anticipé ces transformations, en sont aujourd'hui les bénéficiaires. Ces transformations ont des conséquences directes au niveau de l'emploi, qui constitue évidemment une variable d'ajustement essentielle. Un grand patron de la distribution en convient : « Les frustrations en matière de pouvoir d'achat sont énormes, nous entrons dans une zone de turbulence ... »²⁸.

Selon Margaret Maruani, sociologue, « le secteur (de la grande distribution) est très emblématique d'une dégradation du salariat », parce qu'il a fonctionné comme « laboratoire des nouvelles formes d'emplois précaires. (...) On parlait au début du siècle

²⁶ A titre d'exemple, les sites de CFDT, CGT et FO-Carrefour comportent des informations qui relèvent plus de l'entreprise que de la mobilisation syndicale, tels les logos des différentes enseignes du groupe Carrefour, les effectifs des établissements du groupe (avec le nombre des magasins franchisés), le pourcentage des salariés du groupe en Europe (68% de l'effectif mondial), le pourcentage des effectifs dans chaque pays européen, les photographies de nombreux magasins du groupe...

²⁷ Cf. Stéphane Lauer, « Les distributeurs français sont en quête d'un nouveau modèle », *Le Monde*, 21/05/2005.

²⁸ Michel-Edouard Leclerc (groupe Leclerc), cité par Stéphane Lauer, *ibid.*

des cadences infernales des ouvriers. On peut parler aujourd'hui des cadences infernales des caissières. Avec les mêmes caractéristiques que sont le contrôle social et la non-maîtrise du temps de travail. Avec aussi la même image, très négative. Aux petites filles, on continue de dire : si tu ne travailles pas à l'école, tu finiras caissière »²⁹.

La diminution des bénéfices du groupe Carrefour en France l'a conduit à réduire certains avantages qu'il accordait à son personnel (pas de prime d'intéressement en 2004, par exemple) : « *Carrefour était jusqu'à il y a une dizaine d'années très, en avance sur les avantages sociaux et (...) sur les rémunérations. Sur les rémunérations ce n'est plus le cas ! À moment donné, il a fallu se remettre au niveau du marché !* », confirme un dirigeant. Le climat social s'en ressent. Mais celui-ci s'est brusquement tendu au début de l'année 2005, après que le départ du PDG du groupe eut donné lieu à une indemnité de 9,8 millions d'euros et à un « complément de retraite » pouvant aller jusqu'à 29 millions d'Euros³⁰. Une grève nationale, fait tout à fait nouveau et exceptionnel dans ce secteur très faiblement syndicalisé, a plus ou moins paralysé une dizaine magasins dans diverses régions de France.

Ce climat conflictuel tient aussi à des critiques syndicales de plus en plus relayées politiquement et médiatiquement sur le rôle de la grande distribution dans la hausse des prix lors du passage à l'euro, sur le système des « marges arrière », dispositif qui fait payer aux producteurs leur place d'exposition (têtes de gondoles, ...) et d'autres accords du même type. Les actions judiciaires sont de plus en plus fréquentes : la rémunération d'employés réguliers d'un magasin par des industriels producteurs, par exemple, fait actuellement l'objet de procès.

²⁹ M. Maruani, citée par N. Funès, *op. cit., ibid.*

³⁰ Cf. Frédéric Pons, « Le patron sortant touche le gros lot », *Libération*, 21/04/2005. Une partie de la classe politique française, à gauche et même à droite, et jusqu'à une partie des représentants du patronat (des petites et moyennes entreprises, notamment), se sont scandalisés publiquement de ces avantages jugés exorbitants.

2. LES SYNDICATS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

En France, le taux de syndicalisation s'est stabilisé depuis une dizaine d'années, mais il a subi une chute importante par rapport à il y a vingt-cinq ans (deux fois moins). En 2003, 40% des salariés déclaraient qu'un syndicat était présent sur leur lieu de travail, plus de la moitié dans leur entreprise ou dans leur administration. Ce taux de syndicalisation est moins important que dans nombre d'autres pays de l'Union Européenne, mais il s'accompagne d'une progression de la présence syndicale (délégués ou représentants élus) dans les établissements et dans les entreprises. Un ouvrage récent de D. Andolfatto [2004] indique que 14% des salariés du secteur public sont syndiqués contre 5% dans le privé. À l'opposé de la fonction publique et des entreprises à statut (EDF, SNCF, La Poste) se trouvent les établissements du secteur privé ayant moins de cinquante salariés où ceux-ci rencontrent des difficultés à avoir des représentants syndicaux [T. Amossé, 2004].

Les travaux existant sur l'engagement syndical des salariés prennent en compte des raisons corporatives, politiques ou générationnelles [D. Andolfatto et D. Labbé, 2000]. Sont également précisées les motivations individuelles liées à un arrière-plan familial, construites sur la base d'un territoire socio-économique ainsi que les caractéristiques propres à chaque branche d'activité. Selon de nombreux auteurs, l'adhésion à l'action collective syndicale peut dépendre tout autant des « bonnes » conditions d'emploi (fonction publique) que de l'insatisfaction des salariés vis-à-vis de leur contrat de travail. Pourtant l'engagement syndical ne paraît que partiellement lié à la conjoncture socio-économique et aux luttes sociales [D. Labbé, 1991] : il dépend surtout de l'existence d'équipes syndicales présentes sur le lieu de travail, unies et stables [D. Andolfatto et D. Labbé, 2000]. À partir de données statistiques T. Amossé [2004] estime que, depuis une vingtaine d'années, le développement de formes d'emploi flexibles aurait contribué à limiter la syndicalisation de la main d'œuvre concernée par ces emplois. En effet, en 2003 le taux de syndicalisation n'est que de 2,5% pour les salariés en CDD ou en intérim et de 6% pour les salariés à temps partiel.

2.1. Le syndicalisme dans le grand commerce : organes et fonctionnement

Une fédération du commerce et des services existe au sein des quatre principales organisations syndicales françaises : CGT, CFDT, FO et CFTC. C'est également le cas pour les syndicats autonomes dont l'implantation s'est développée dans certaines zones d'influence : SUD est, par exemple, très présente dans la région Rhône-Alpes et l'UNSA est très active dans la région Languedoc-Roussillon.

Etre syndiqué peut, en certains cas, constituer une façon d'adhérer à « l'esprit d'entreprise ». Les sites Internet de la fédération du commerce de la CGT, CFDT et de FO et les magazines syndicaux (confédéraux ou liés à un syndicat de groupe tel CFDT-Carrefour) sont extrêmement révélateurs de cet esprit de groupe et d'une certaine fierté, notamment dans le cas du groupe Carrefour, pour lequel il est systématiquement précisé qu'il est le deuxième au monde après Wal-Mart. Alors que la lutte contre la « walmartisation », *i.e.* la stratégie des salaires bas, constitue formellement une des priorités de l'UNI-commerce³¹, cette société américaine est, sur les sites des syndicats français du commerce, plus mentionnée en fonction de son chiffre d'affaires (le seul qui soit supérieur

31 « The fight against walmartization of employment and working conditions in commerce is a priority for UNI Commerce », Cf. http://www.union.network.org/UNISite/Sectors/Commerce/Activities/UNI_Commerce_Priorities_and_Work_Programme.htm, (site consulté en mai 2005).

à celui de Carrefour au niveau mondial) qu'à cause des conditions d'exploitation de sa main-d'œuvre — majoritairement féminine (2/3 des salariés).

Les fréquentes interrogations sur la « représentativité » ou la « crise » des organisations syndicales s'accompagnent d'une difficulté à avoir accès aux chiffres des effectifs déclarés, notamment par fédération. Selon D. Andolfatto [2004] l'estimation de l'audience globale des principales organisations syndicales est, en France, de 9 millions d'électeurs (45% des salariés), dont 2,7 millions de voix pour la CGT, 2,2 millions de voix pour la CFDT, 1,6 millions de voix pour FO, 680.000 voix pour la CFTC, 520.000 voix pour la CGC et 1,4 million de voix pour les organisations non-confédérées.

2.1.1. La légitimité des délégués syndicaux sous l'influence du secteur d'activité

Pour le secteur privé, trois facteurs jouent en faveur de la syndicalisation : la taille des établissements (la syndicalisation est maximale dans les établissements industriels de taille moyenne) ; la concentration des firmes dans la branche (la syndicalisation est plus forte lorsque le nombre d'entreprises baisse) ; la présence d'une main d'œuvre qualifiée (la syndicalisation est inversement proportionnelle au nombre d'employés et de cadres administratifs). Malgré l'importante concentration d'enseignes et la taille des grandes surfaces à prédominance alimentaire (GSA), la grande distribution présente un taux de syndicalisation inférieur à la moyenne nationale. Selon D. Andolfatto [2004], les différentes données sur les effectifs permettent de déterminer un taux de syndicalisation inférieur à 8% des salariés. Ce taux est proche de celui du commerce, en général, qui est considéré à « faible implantation » syndicale (entre 5 et 8%) avec le textile et les services agroalimentaires.

De même, selon que l'on travaille dans un groupe tel que Carrefour ou dans un supermarché sous franchise, la reconnaissance et la légitimité de l'action syndicale ne s'exercent pas semblablement.

Ainsi, si on considère les déclarations des représentants de la CFDT-Carrefour, plus de 3 500 salariés adhèrent à ce syndicat au sein du groupe au niveau national³² et il existe plus de 200 sections d'entreprise. Dans le grand commerce spécialisé, l'activité syndicale ne s'inscrit pas dans le contexte historique d'un militantisme ouvrier : il a connu un développement récent³³ lié à celui des grandes surfaces et il est caractérisé par une présence nouvelle et discrète dans certains magasins et une absence dans beaucoup d'autres [C. Chabault, 2004]. Ce faible taux de syndicalisation du secteur paraît d'autant plus étonnant face au potentiel de ce qui constitue, comme le signale un responsable de la Fédération du Commerce CGT, la « première force en termes de salariés », ce que confirme le journal *L'Humanité* : « Les activités du commerce qui représentent 20% de la population active et plus du tiers des employés privés (...) enregistrent aujourd'hui un des plus faibles taux (de syndicalisation) français. La fédération CGT n'y compte que 26 500 adhérents, soit à peine 0,5% des travailleurs ». Elle vient, en juin 2005, de lancer une campagne de syndicalisation dans ce secteur visant à doubler le nombre d'adhérents³⁴.

2.1.2. Les résultats des syndicats aux élections professionnelles

³² Les retraités ne sont pas comptés dans ce chiffre car ils sont comptabilisés dans le syndicat des retraités.

³³ Par exemple dans le cas de la CGT, la fédération du commerce a été créée en 1974. Elle couvre 70 branches professionnelles et 110 conventions collectives.

³⁴ Christelle Chabaud, « Un plan de syndicalisation dans le commerce et les services », *L'Humanité*, 3 juin 2005.

Les élections professionnelles (Conseil de Prud'hommes, comités d'entreprise, délégués du personnel, commissions administratives paritaires) permettent de mesurer la représentativité des organisations syndicales et les caractéristiques des implantations respectives.

En 2004, dans le secteur du commerce, l'implantation des listes syndicales et non syndicales est la suivante :

- pour les employés et ouvriers CFDT (32,2%), CGT (31%), CGT-FO (30,9%), CFTC (22,2%), autres syndicats (10%) et la CFE-CGC (10%) ;
- pour les cadres et les agents de maîtrise. Salariés avec au moins une liste syndicale (61,9%), salariés non syndiqués (50,3%) [T. Amossé, C. Lemoigne, 2004].

Si on considère les résultats des dernières élections professionnelles (2003) pour le groupe Carrefour³⁵ (voix tous collègues aux 2 tours) : FO a obtenu 42% des voix ; la CFDT 21% ; la CGT 18% ; la CFTC 6% ; la CGC 1%, le CAT 3%.

Pour ce qui est des hypermarchés Carrefour le 31/12/2004 au 1er tour (tous collègues sur 41 340 voix exprimées) : FO a obtenu 51,7% ; la CFDT 20,7% ; la CGT 17,8% ; la CFTC 5,3%, CAT 3,1% ; la CGC représentant les cadres et les agents de maîtrise 1,4%³⁶.

Aux élections prud'homales, malgré une érosion progressive de son électorat, la CGT conserve l'audience la plus forte au niveau national avec un taux paritaire entre les femmes et les hommes élus. En 1997 la CGT est arrivée en tête dans les sections de l'industrie, du commerce et des activités diverses [D. Andolfatto et D. Labbé, 2000].

Tableau 4 fac-similé Les résultats des élections prud'homales (1979-2002)

Tableau 3. Les résultats des élections prud'homales (collège salarié, ensemble des sections) (1979-2002)

		1979	1982	1987	1992	1997	2002	Évolution (base 100 en 1979)
Inscrits	En millions	12,7	13,5	12,3	13,9	14,7	16,4	129
Abstention	% des insc.	36,9	41,4	54,1	59,6	65,6	67,3	183
CGT	% des exp.	42,1	36,8	36,3	33,3	33,1	32,1	76
CFDT	id.	23,3	23,5	23,1	23,8	25,3	25,2	109
FO	id.	17,4	17,8	20,5	20,5	20,6	18,3	105
CFTC	id.	7,2	8,5	8,3	8,6	7,5	9,7	139
CGC	id.	3,2	9,8	7,4	6,9	5,9	7,0	135
Autres	id.	4,8	3,8	4,3	6,8	7,5	7,7	160
dont CSL	id.		1,7	2,3	4,4	4,2		
dont G-10	id.				0,5	0,3	1,5	
dont UNSA	id.					0,7	5,0	
dont FSU	id.						0,2	

Source : banque de données socio-politiques (BDSP-IEP) de Grenoble et ministère du Travail.

Source : banque de données socio-politiques (BDSP-IEP) de Grenoble et ministère du Travail, in D. Andolfatto (2004 : 97).

Les résultats des élections des Comités d'entreprise (CE) sont utilisés pour mesurer l'audience des syndicats dans le secteur privé et semi-public ainsi que les changements de leur implantation. Au plan national, la CGT est passée de 80% des voix en 1946 à 22% en 1997 [D. Andolfatto et D. Labbé, 2000]. Entre la fin des années 1970 et 1995 les non-syndiqués ont bénéficié de ce recul, recueillant plus du quart des suffrages — ce qui leur permet aujourd'hui de gérer la moitié des comités d'entreprise.

³⁵ Le groupe Carrefour comprend 57 sociétés, et emploie 127 933 salariés dont 56% dans les hypermarchés.

³⁶ Source : CFDT-Groupe Carrefour.

Tableau n°5 : Audience syndicale aux élections aux comités d'entreprise (1991-2001).

	CGT	FO	CFDT	CFTC	CGC	Autres syndicats	Non- syndiqués
1990-91	22,7	12,3	20,2	4	6,5	5,6	28,7
1992-93	22,5	11,9	20,6	4,6	5,7	6,6	28,1
1994-95	22	12,2	20,7	4,7	6	6,5	27,9
1996-97	22,1	12,1	21,2	4,8	6,1	6,6	27,1
1998-99	23	12,1	22,3	5,3	6	6,3	24,9
2000-01	23	12,3	22,9	5,5	6	6,5	23,7
<i>Évolution (indice base 100 en 1990-91)</i>	<i>104</i>	<i>103</i>	<i>113</i>	<i>142</i>	<i>91</i>	<i>125</i>	<i>78</i>

Source : D. Andolfatto, *op. cit.*, p.102.

De façon générale, les femmes sont nettement sous-représentées parmi les secrétaires syndiqués des CE.

Au sein de chaque groupe d'enseigne, il existe plusieurs comités d'entreprises. Dans le cas de Carrefour, il y a des CE de magasins (> 50 salariés), des comités centraux d'entreprise (CCE) rassemblant tous les CE de la même enseigne présents en France (environ 88 sociétés ainsi que des sociétés sans salariés), un comité de groupe Carrefour rassemblant les élus (environ trente personnes) du comité d'entreprise de toutes les filiales du groupe et un comité européen (CICE). La désignation des élus de ces comités d'entreprises est conforme à la loi et s'effectue au niveau des magasins pour les CE, suivant les accords sur la répartition au niveau de la société pour les CCE, selon les accords sur la répartition au niveau du groupe Carrefour, suivant les accords sur la répartition au niveau de l'UNI (regroupement des syndicats de l'Union européenne)³⁷.

2.2. Les revendications syndicales dans les grandes surfaces à prédominance alimentaire et la place des minoritaires

2.2.1. Salaires et contrats, en particulier au sein du groupe Carrefour

Pour tous les syndicats, c'est la question des salaires et du pouvoir d'achat qui domine les revendications, en particulier les salaires minimum. La question qui vient ensuite est celle des temps partiels non choisis, et donc de la revalorisation des contrats, et celle des statuts précaires.

Même si l'on se tient à la seule grande distribution à prédominance alimentaire, les situations auxquelles les syndicats sont confrontés sont très disparates selon les enseignes, les conditions locales, etc. Dans ce cadre, les hypermarchés Carrefour composent un paysage relativement lisible, où les modalités de gestion de la main d'œuvre restent, la plupart du temps, dans les limites de la légalité et où les abus sont relativement repérables.

Comme nous l'avons déjà évoqué, une grève nationale a eu lieu pour la première fois dans l'entreprise Carrefour sur le thème des salaires en mars 2005, touchant une dizaine d'hypermarchés. Relayé par un conflit local, lié à l'accusation de complicité de vol à l'encontre d'un responsable syndical, un des hypermarchés Carrefour proche de celui où

³⁷ Les fédérations françaises qui adhèrent à l'UNI-commerce sont la CFDT et la FGTA-FO. La CGT annonce son ralliement depuis 2003.

nous avons enquêté (Port-de-Bouc, Bouches du Rhône) est resté fermé ou demi-fermé (non-livré en produits frais) pendant plusieurs semaines au mois d'avril-mai 2005)³⁸.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'énormité des indemnités de départ de l'ex-PDG de Carrefour a contribué à tendre le climat social dans l'entreprise, au moment où elle freine ses avantages salariaux relatifs. Lors de la dernière assemblée générale des actionnaires de Carrefour qui s'est tenue le 20 avril 2005, la CFDT a rappelé : « Sans social, pas de commercial » et précisé quatre revendications, dont « l'amélioration des conditions de travail et de l'emploi » et « le partage des fruits de l'entreprise en direction de ses salariés, notamment dans leurs bulletins de salaires ». De même, le slogan « Oui pour un vrai salaire » s'inscrit dans les revendications portées par les militants FO du groupe Carrefour qui se sont rencontrés en février dernier pour définir les revendications de l'année 2005.

Le principe général « à travail égal, salaire égal » est particulièrement mis en avant par la CFDT-Carrefour pour limiter les effets d'accords collectifs³⁹ qu'elle juge discriminatoires à l'encontre de nombreux salariés (à temps partiel, appartenant à des sociétés « satellite » ou rachetées par des groupes plus puissants) dont on sait que beaucoup sont des femmes et parmi lesquelles on estime généralement que les migrantes et leurs descendantes sont nombreuses. Le passage du temps partiel d'un minimum de 16 à 29 heures hebdomadaires est également revendiqué par la CFDT. À cette fin, le slogan du patronat et d'une partie de la droite politique opposée à la réduction du temps de travail et à la loi instaurant « les 35 heures » : « travailler plus pour gagner plus » a été franchement et ironiquement détourné par cette organisation syndicale.

2.2.2. L'égalité hommes/femmes

En matière de discrimination, les syndicats sont nettement plus mobilisés contre les discriminations syndicales et sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes que contre les discriminations ethniques ou racistes. Suite, notamment, à un audit réalisé par la société Vigéo⁴⁰ pointant les mauvaises performances de Carrefour en matière d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la CFDT du groupe a fait de cette question une de ses priorités pour l'année 2005 :

La revendication de l'égalité professionnelle hommes/femmes fait partie de nos priorités 2005. Pourquoi 2005 ? Bon, parce qu'on avait trop de choses en 2004 et que c'est resté pour l'année suivante. Aujourd'hui on pense qu'il y a des outils mis en place par la loi et l'entreprise ne les respecte même pas. Pour vous donner un exemple, il y a au niveau de l'encadrement 24% des femmes, mais quand vous allez au niveau 7 vous n'en trouvez plus que 14% et quand vous montez plus haut, l'entreprise vous dit qu'elle n'a pas de statistiques, donc cela doit être encore pire. La vérité est que dans la direction de l'entreprise, sur 179 directeurs il y a 3 femmes. Et (...) quand nous faisons la réunion des comités européens, nous avons tous les directeurs des ressources humaines qui viennent : il n'y a aucune femme ! Tant que vous n'avez aucune femme, ce n'est pas demain qu'on avancera.

³⁸ Cf. *Le Monde*, 3/04/2005.

³⁹ Ces accords Carrefour auraient été signés par la fédération du commerce de FO. L'accord de 1982 prévoyait de faire bénéficier de la réduction du temps de travail uniquement les salariés à temps complet et excluait ceux à temps partiel : dans ce cas la CFDT a attaqué en justice, mais l'entreprise a gagné. L'accord de 1985 prévoyait que les salariés de tous les magasins ouverts après cette année ne pouvaient pas bénéficier des accords de rémunérations des entreprises du groupe Carrefour : ils touchaient 15% de moins des autres. Enfin, depuis l'intégration de Promodès dans Carrefour, les salariés de la société Continent 2001 qui ne bénéficiaient pas des mêmes conditions de rémunération, continuent à avoir les mêmes conditions de travail que les autres salariés mais à gagner 1.500 euros annuels de moins que les autres.

⁴⁰ La société Vigéo, agence de notation sociale et environnementale, créée en 2002 par Nicole Notat, ex-secrétaire générale de la CFDT, a mis en place un système d'audit et de notation spécialisé dans le développement durable.

À la fédération CGT du commerce et des services, cette question est également jugée essentielle :

[Il n'y a pas que les statuts]... Quand on regarde les salaires, certains hommes cadres touchent plus que des femmes cadres. Certaines femmes ont, pour le même salaire qu'un homme, deux fois plus de travail à faire.

Dans la mesure où elle concerne prioritairement des femmes, la question des temps partiels non choisis et de la revalorisation des contrats est depuis longtemps l'objet de revendications. Quant à celle de l'obligation de mobilité géographique pour l'obtention de promotions, elle semble commencer à faire l'objet de propositions.

Un responsable FO considère qu'il existe un recrutement préférentiel de femmes en situation sociale difficile, donc plus aisément exploitables :

Je pense que les femmes sont beaucoup plus exploitées (...) Voilà on dit le profil : elle n'est pas parisienne, qui ne vit pas avec ses parents, de préférence divorcée, avec des enfants, donc voilà, alors les femmes étaient visées plus parce qu'elles étaient plus nombreuses car, dans la grande distribution, elles sont majoritaires.

Évidemment, nos interlocuteurs syndicalistes évoquent d'autres situations fortement entachées de sexisme, mais celles-ci, pourtant reconnues, ne font pas officiellement partie des revendications, pas même, semble-t-il, des programmes de sensibilisation des syndicats. C'est le cas pour le harcèlement sexuel qui, interdit par la loi, se perpétue ou ne reçoit que des sanctions inadaptées :

Un responsable de la CGT : *Elle est allée au tribunal mais ... elle a eu 1 000 francs par mois pendant deux ans et le garçon a eu interdiction d'embaucher et de débaucher... Mais il est resté son chef. Pour moi ce n'est pas une victoire, cela prouve qu'il y a des problèmes sur ce dossier-là. Parce que la logique voudrait quoi ? Qu'il s'en aille de l'entreprise, qu'il soit radié... Interdiction de travailler : « dégage mon garçon : t'as un problème personnel, tu vas voir un spécialiste, tu vas te faire soigner ! » Là, qu'est-ce qu'il y a eu ? Elle vit encore à côté de lui, il est toujours son chef. Je suppose que dès qu'il y a un problème dans le secteur, c'est elle qui doit en pâtir, c'est elle qui doit ramasser la merde. C'est pour cela que je vous dis, c'est très très dur, puisque les gens n'ouvrent pas les yeux. Dans le train, dans le métro, c'est pareil... On fuit la réalité.*

C'est aussi le cas de recrutements préférentiels ou des licenciements de femmes sur critères esthétiques :

Un responsable fédéral FO : *Il y a une époque où c'est tout juste s'ils ne voulaient pas des top models. Il y a une époque où, dans les cafétérias, on voulait des femmes, mais belles, avec des longues jambes, et je ne sais plus quel critère... J'étais dans la direction et je leur disais mais attendez, vous ne voulez pas les filles du Crazy Horse au temps partiel et au SMIC.*

(...) Il y avait une femme qui avait de la moustache, bon, je suis intervenu pour elle. On me dit : « on licencie une femme parce qu'elle a des moustaches » (...) Je vais la voir. Il faut la défendre.

Les fédérations du commerce comme les syndicats de groupe soulignent la question de la violence au travail. Ces violences verbales et physiques sont fait l'objet d'une réflexion syndicale au niveau européen (UNI-Commerce). Elles semblent s'exercer plus particulièrement à l'égard des personnels en caisse et contre les femmes et les femmes migrantes ou « issues de l'immigration ».

D'ailleurs, plus généralement, nombre de faits qui nous ont été rapportés cumulent ou articulent, de la même façon, racisme et sexisme.

2.2.3. Revendications spécifiques aux salariés minoritaires

Les responsables syndicaux de niveau fédéral que nous avons interrogés distinguent deux types de populations « immigrées », pour lesquelles les problèmes et les revendications éventuelles sont distinctes.

Les immigrants, proprement dits, sont en butte à des difficultés particulières qui les exposent à la surexploitation. Leur recrutement même est lié à leur vulnérabilité, et les actions qu'il convient de mener doivent d'abord favoriser leur insertion et renforcer leur capacité de résistance. Cela concerne l'apprentissage de la langue française, l'accès à des formations de base, la diffusion d'informations sur les formalités et ressources administratives, sur les droits sociaux et syndicaux... Les syndicalistes évoquent parfois leur action en ce sens, tout en soulignant que, si le syndicat fait « ce qu'il peut », ce n'est pas son rôle de se substituer aux services sociaux.

Les descendants d'immigrés nés ou socialisés en France et le plus souvent de nationalité française constituent pour eux un groupe très différent et plus complexe, qu'ils n'hésitent pas, parfois, à présenter comme opposé au premier en termes générationnels :

Un responsable fédéral FO : Si vous voulez, pour moi, il y a deux genres de migrations. Je fais une distinction parce que nous avons à gérer des situations et même des demandes qui n'ont rien à voir (...) Entre les anciens, quelle que soit l'origine, ils ne comprennent pas le comportement de certains jeunes (...) Ce n'est pas du tout la même approche, pas la même approche du temps, ils ont vécu des choses que leurs parents n'ont pas vécues, donc ils vont avoir des demandes différentes.

Pour ces « jeunes d'origine immigrée », la vulnérabilité relève explicitement de la discrimination, dans la mesure où leurs caractéristiques et compétences sociales ne diffèrent guère des jeunes d'origine française. A ce titre, ils assimilent les jeunes d'origine étrangère à l'ensemble de la jeunesse populaire, y compris dans la dénonciation de certains comportements qui, selon nos interlocuteurs, nuisent à la réputation de l'ensemble :

Un responsable fédéral FO : On ne peut pas condamner l'ensemble d'une jeunesse parce que tout simplement, il y en a dix qui ont piqué (...) Aujourd'hui, on a un problème général. Aujourd'hui les jeunes ont perdu le respect de l'entreprise, mais l'entreprise est fautive, parce que par rapport à nous, ils sont allés de contrat précaire en contrat précaire (...) Ils savent que même si on travaille bien il n'y a plus vraiment de promotion, à quelques exceptions près, jusqu'au troisième niveau vous êtes payés au SMIC.

Les fédérations syndicales ne font guère état de revendications propres aux salariés minoritaires, sachant que celles qui concernent les salaires, la revalorisation des contrats à temps partiel et la formation les intéressent souvent au premier chef.

Un des responsables fédéraux interviewés signale que la demande de congés payés cumulables (dix semaines de congés payés tous les deux ans, au lieu de cinq chaque année) pour les étrangers originaires d'Afrique, évoquée lors des discussions en vue des accords de branche ou d'entreprise, n'a pas été soutenue par l'ensemble des organisations syndicales et a été finalement repoussée, alors que certaines enseignes les acceptaient auparavant.

La question de la pratique religieuse est reconnue comme plus ou moins problématique. L'absence de lieu de culte dans les magasins de la grande distribution ne semble faire l'objet d'aucune revendication. Ce sont l'aménagement des horaires pour la pratique religieuse, en particulier dans les périodes de ramadan, et le port du foulard pour des raisons religieuses qui sont évoqués. Dans un cas comme dans l'autre, les responsables fédéraux renvoient plutôt aux arrangements locaux, à des accords interindividuels, à des facilitations compréhensives qu'à des aménagements d'horaires officiellement négociés. Ils stigmatisent volontiers les cadres qui ne font pas preuve de souplesse ou de tolérance :

Un responsable fédéral CGT : *Je ne connais pas beaucoup de magasins qui ont un lieu de culte ! Je ne connais pas beaucoup de responsables qui travaillent à avoir des horaires modérés le vendredi pour la mosquée, alors que la prière du vendredi est la prière la plus importante pour les musulmans !*

Mais aucun ne semble prêt à se faire officiellement le porte-parole de requêtes collectives en matière religieuse. Pour la période traditionnelle de jeûne, ils renvoient la responsabilité d'éventuelles difficultés aux managers :

Un responsable fédéral CGT : *On retombe sur l'individuel. Si vous tombez sur des chefs qui sont plus ou moins tranquilles, ils vont déplacer un petit peu le plage horaire. Le travail doit être fait, cela doit être fait. Maintenant, qu'on trouve des solutions intermédiaires pour que les copains puissent adapter la prière mais qu'ils fassent en même temps le travail, ce n'est pas le cas dans la grande distribution. Ceux qui dans le planning sont entre 14 et 19 h, on va pas trop les aider à prendre plus de temps pour le repas. 14-19, cela fait 15 minutes de pause pour quelqu'un qui n'a pas mangé depuis le matin. Cela fait court, de là cela dépend où vous vous trouvez : si vous êtes dans les lignes de caisse, vous partez admettons à 16 heures, c'est 16 heures vous finissez, parce que cela aussi c'est un trafic dans la grande distribution. (...) Mais en fait la chef de caisse appelle la fille ou le garçon, elle lui dit : « Tu te mets en pause ! », elles doit libérer toute sa caisse, après se déplacer, aller en salle de pause, se restaurer, revenir là pour compte. Ils ne sont pas aidés ! Et encore là, c'est ce qu'on appelle nous, la légalité. Il y a encore ceux qui sont pires : 16 heures, tu es en pause mais à 16 heures tu es encore ici, après il faut que tu ailles à la caisse centrale, qu'après tu reviennes à la caisse et qu'à 16h15 tu sois là. Vous avez 7 minutes pour manger... après vous avez des cas de figure particuliers où cela se passe très bien, mais ils sont minoritaires.*

Le « foulard islamique » a fait l'objet d'une intense polémique en France à propos, tout particulièrement, des élèves des écoles publiques [Lorcerie, 2005]. Sa situation juridique n'est pas parfaitement claire en ce qui concerne le travail dans le secteur privé (cf. Annexe 3). Il est considéré comme un signe religieux ostensible et interdit à ce titre par le règlement intérieur des magasins Carrefour. Il n'en est pas moins unanimement considéré comme un sujet sensible et délicat par les syndicalistes, qui le traduisent en termes de difficultés pour l'organisation du travail :

Un responsable fédéral CGT : *Le foulard est un très grand problème. J'ai un cas de figure dans mon établissement où j'ai une collègue avec qui j'ai toujours eu de bonnes relations, qui est pratiquante mais pas plus, qui un jour m'a demandé (cela vous montre aussi les relations avec l'établissement, ce n'est pas la direction qu'elle est allée voir, c'est moi) « J'ai décidé de moi-même de porter le foulard, qu'est-ce que tu en penses ? ». Sur le plan individuel là ce n'est pas de mon ressort, ce n'est pas à moi de décider de ton avenir dans la religion, si tu estimes que tu dois le faire par des convictions personnelles... Cependant sur le plan professionnel cela va être très très dur sur plusieurs aspects...*

C'est aux caisses que la question se pose avec le plus d'acuité (cf. aussi ci-dessous § 4.3.4.) :

Un responsable fédéral CGT : *Comment pouvez-vous sur une des caisses définir des clients que vous allez avoir ? C'est invivable. Je lui ai dit, tu vas te faire insulter de tous les noms, parmi les clients que tu vas avoir. Soit tu vas tomber sur un gars tranquille : « Oui, Madame, vous auriez pu le dire avant, vous auriez pu le marquer », soit tu vas tomber sur quelqu'un un peu énervé, style le week-end, et là il va te traiter de tous les noms et là, les noms des oiseaux, tu vas les connaître... Et tout, sur ta nationalité et tes origines ! Deuxièmement, cela c'est un aspect que la direction tolère : après, est-ce que professionnellement on a les moyens de pouvoir accepter ?*

Ici encore, la question est renvoyée aux contextes particuliers, aux ententes locales :

Après c'est un rapport de forces... Mais pour moi c'est d'abord pour moi un aspect individuel, il faut trouver les solutions adéquates. La seule chance que cette personne peut avoir, moi... Dans mon établissement, j'ai une fille algérienne qui met un voile, mais discret, mais elle est en rayon, cela passe plus facilement, alors qu'en caisse... ce n'est pas pareil cela passe plus facilement, elle me dit : « Chef, tu peux pas trouver une solution pour qu'en rayon je ne touche

pas à cela, cela et cela, tu me mets là. On va parler avec les collègues pour voir s'ils sont d'accord... Comme c'est une équipe de jeunes, ils ont dit : « OK, on inverse les rayons ». Elle se retrouve dans un secteur où elle n'a pas à toucher le porc, tranquille, elle a un foulard discret. Parce qu'il y a une bonne entente, mais une caissière, alors là... (Pour la caissière) il y a deux solutions : soit les virer, soit trouver des solutions intermédiaires... Après cela engendre aussi la réflexion des autres, est-ce que les autres ne vont pas dire : « Je veux, je veux... » parce que... donc le foulard passe mieux en rayon qu'en caisse.

2.2.4. La lutte contre le racisme et les discriminations

Toutes les organisations syndicales rencontrées déclarent que leurs instances représentatives luttent contre le racisme. Plusieurs confédérations françaises ont adhéré à des programmes de recherche-action et de lutte contre les discriminations racistes associant syndicats et chercheurs⁴¹. Ces organisations partagent l'idée que « combattre les discriminations, c'est lutter contre les inégalités ». La page Internet de l'UNI-Commerce souligne son engagement dans la lutte contre le racisme et la xénophobie⁴². L'importance de cette lutte contre des phénomènes qui sont considérés comme étant des formes de violation des droits de l'Homme y est d'ailleurs justifiée par le nombre de salariés du secteur en Europe (22 millions). À cette fin, un *Code de pratiques* est proposé aux partenaires sociaux et aux entreprises pour promouvoir la non-discrimination et lutter contre le racisme.

Au niveau des fédérations syndicales du commerce, le principe selon lequel la cause des minoritaires s'inscrit dans le cadre plus ample de la lutte contre l'exploitation des travailleurs et pour l'égalité de traitement demeure majoritaire. Ce discours peut être renforcé par des déclarations d'intention contre tout cas de discrimination à l'embauche ou dans l'avancement de carrière.

Mais malgré l'engagement de certains représentants syndicaux, notamment dans le cadre de l'Intersyndicale de groupe, la difficulté à « prouver » les actes racistes bloque la réflexion et l'action collectives sur ce sujet. Tous nos interlocuteurs des fédérations syndicales s'accordent à reconnaître qu'il existe du racisme (cf. ci-dessus § 1.4.). Mais ils passent de dénonciations très générales contre la surexploitation et les discriminations envers les minoritaires — dont ils renvoient la responsabilité au patronat, à la direction voire à l'encadrement de l'entreprise — à tel ou tel cas individuel très circonscrit qu'ils ont eu à connaître.

Tous insistent sur la difficulté de traiter ce sujet :

Un membre de la fédération CFDT-Carrefour : Aujourd'hui si vous voulez, à mon niveau, il n'y a rien. Je peux vous dire que les problèmes de racisme et d'immigration ne me remontent jamais ! À ce jour je serais incapable de vous citer un problème lié à l'immigration qui a eu lieu chez Carrefour : cela ne veut pas dire qu'il n'y en a pas. (...) C'est un petit peu cela le problème pour votre entretien : aujourd'hui rien ne me remonte des problèmes liés au racisme. Soit les militants évitent d'aborder ces problèmes, soit les choses sont camouflées et les gens ne les voient pas.

Un responsable de la fédération FO : Il n'y a pas de revendications. Ils ne veulent pas en parler, il faut toujours que ça arrive à l'extrême, ils en parlent quand ils sont presque déjà sortis de l'affaire, quand on l'apprend, ils ont déjà dérivé beaucoup. Ils commencent à parler au bout de trois ou quatre ans, quand ils sont presque déjà sortis de l'affaire. Ils sont déjà intégrés, ils savent comment cela fonctionne, ils savent déjà lire leur fiche de paie, ils savent

⁴¹ Le programme européen OSIME a associé le bureau d'étude de la CGT (ISERES) et l'URMIS (CNRS, Universités Paris 7, Paris 8 et Nice-Sophia-Antipolis) ; le programme EQUAL associant, pour sa part, la CFDT et le CADIS (EHESS).

⁴² Cf. *Joint Statement on combating racism and xenophobia*, sur le site : <http://www.union-network.org/UNISite/sectors/commerce/social>.

leurs droits. Non, je n'ai pas vraiment de... C'est plus des cas individuels que collectifs.

Ils se disent souvent favorables aux procédures judiciaires, mais soulignent leur caractère aléatoire et leurs difficultés, en particulier pour ce qui concerne l'administration de la preuve :

Q. Donc c'est plus difficile dans les cas de harcèlement raciste ?

Un responsable de la fédération CGT : On y met les avocats, on monte un dossier pour le tribunal et tout et tout... Dès qu'on peut : ce qu'il faut, c'est qu'il faut pouvoir cumuler les pièces qui peuvent nous permettre de... C'est très très dur. Il y en a un sur mille qui gagne. Il faut vraiment avoir un dossier béton, des témoins.

Nous quand on a des cas comme cela, on incite à avoir des petits carnets, on oblige presque, pour noter tout ce qui se passe et qui peut paraître ambigu : « Notez l'heure, la date et les personnes autour... ». C'est plus par ces petites méthodes de travail qui sont simples et anodines qu'on arrive petit à petit à justifier de certains faits mais cela oblige à un minimum de réflexion individuelle. Et deuxièmement, le syndicat n'est pas là non plus pour remplacer le salarié : « Vous avez un problème dans un établissement, je ne suis pas avec vous du matin jusqu'au soir pour vous soutenir, donc c'est vous qui devez juger jusqu'où vous pouvez aller . et nous sommes toujours prêts à apporter les éléments pour pouvoir vous aider... Mais en aucun cas nous pouvons remplacer votre activité ».

La même personne pense que certains patrons sont souvent prêts à proposer des compromis et à payer pour convaincre leurs victimes de renoncer à leur plainte, rencontrant souvent leur accord, soit du fait de leur situation précaire, soit devant le caractère incertain des décisions de justice :

Souvent, si le patronat voit que cela commence à prendre des envergures considérables, il préfère traiter avant, donc pas de traces pour nous... Une décharge comme quoi vous n'attaquerez jamais la société... On vous traite de tous les noms mais vous avez le chèque avec un mot d'excuse.

Même les juges ne sont pas très ... ils ont peur de se mouiller sur cela, parce que cela laisse des antécédents après, il y a des jurisprudences sur cela.

Un responsable fédéral de FO souligne aussi le fait que, selon son expérience, les victimes elles-mêmes redoutent les procès :

La plupart des immigrés ne veulent pas de gros procès. C'est vrai que ça fait avancer un grand procès, mais en même temps, cela peut tomber sur quelqu'un qui n'est pas prêt à être médiatisé. La plupart des immigrés ne veulent pas. C'est vrai que ça peut détruire quelqu'un qui n'est pas prêt et moi, quand je peux trouver des arrangements, je les trouve....

Ce même responsable dit être en train de constituer un dossier recensant les problèmes rencontrés par les immigrés, y compris en termes de discrimination :

On a déjà mis quelque chose en place et on commence à faire des dossiers (...) Pour l'instant, on traite les problèmes, mais on les traite statistiquement pour qu'on puisse dire : « on a sorti 400 problèmes de discrimination à l'embauche, 200 de je ne sais pas quoi »... Enfin voilà (...) Parce que comment je vais pouvoir revendiquer quelque chose si... Parce que pour l'instant, c'est plus dans ma tête. Vous le savez parce qu'on vous en parle, mais il faut savoir si c'est un problème unique, par exemple à Marseille, ou si c'est sur toute la France (...) Suite à cela, dans la grande distribution, on va faire une plateforme de revendications qu'on ira, nous, défendre au ministère. J'ai mis cela en place parce que je crois beaucoup à ce qui va sortir véritablement. Ça ne sert à rien que je sorte un texte généraliste, beau, tout ce que vous voulez, et que personne ne se mouille ou que je me sois trompé, parce que je peux aussi me tromper. Moi, ce que je veux, c'est avoir tant de cas sur ça, dire : « on a tant de cas sur ce problème et tant de cas sur... ».

Un membre de la Fédération du commerce de la CGT souligne, lui aussi, l'intérêt qu'il y aurait à disposer d'un dossier national, mais ne poursuit pas plus avant sur cette idée. Au

contraire, il continue sa phrase en déviant sur un débat éthique international posé au commerce en termes de Droits de l'Homme :

Il serait intéressant de passer de ces dossiers coup par coup à un dossier national. Cela... On a eu une interpellation avec le groupe Carrefour, il y a six ou sept mois : le groupe Carrefour a signé un pacte dans le cadre du respect des droits de l'Homme, sur un dossier éthique international, sur l'utilisation... Sur les personnes qui travaillent à l'international pour produire les produits. Comme par hasard les syndicats français n'ont pas été conviés. Alors que c'est un dossier qui nous intéresse : pas d'enfants qui travaillent, pas d'abus sur le travail des gens...

Le racisme, pourtant parfaitement reconnu (« *c'est vrai, c'est discriminatoire dans tous les sens* ») ne fait pas l'objet d'une réflexion collective continue au sein des organisations syndicales. Le même responsable de la CGT indique que :

Face à un patronat qui attaque les travailleurs dans tous les sens (35 heures, salaires, abus du Code du travail, heures de travail non payées), il est difficile de se consacrer à la lutte contre le racisme en dehors des rares procès contre le harcèlement racial.

Il ne semble exister aucune relation organique, ni même de coopération, entre les organisations syndicales et les associations antiracistes. Cette question est à peine évoquée, même lorsque le responsable syndical interrogé est lui-même membre d'une association de solidarité :

Un responsable de la fédération FO : C'est vrai que, pour me situer moi, personnellement, je suis militant de l'ASTI⁴³, je suis très sensible là-dessus, mais c'est vrai que rien ne me remonte. Rien ne me remonte. En même temps, ceci ne veut pas dire que le racisme n'existe pas.

Au niveau national, il semble exister une certaine concurrence, en tous cas une division du travail tacite, entre organisations syndicales et associations antiracistes, les premières se présentant comme seules légitimes pour intervenir au sein des entreprises, tout en se déclarant largement impuissantes. Le résultat en est que le racisme demeure, finalement, le problème des seuls racisés, sur lesquels repose la charge de connaître leurs droits, de la dénonciation, du recueil des preuves... :

Un responsable de la fédération CGT : Le racisme c'est très très dur à prouver, c'est comme le harcèlement, il faut vraiment avoir un dossier béton ou alors il faut faire un truc médiatique, mais il faut aussi avoir des billes, il faut appeler SOS-racisme, le MRAP et compagnie...

Q. Est-ce qu'il est envisageable de nouer des relations plus dans la longue durée avec ces associations ?

Cela serait bien mais est-ce que nous sommes en capacité ? Et est-ce qu'ils sont en capacité de pouvoir faire ce que nous, on demande ? je vous donne un exemple : je vais être honnête, vous êtes un salarié malien, je ne peux rien faire pour vous, tout ce que je peux faire c'est de vous guider à m'apporter des éléments. Vous notez tout ce qui est dit, s'il y a des témoins et tout cela. Mais moi, je ne peux être présent, c'est très difficile pour nous de pouvoir y pénétrer... Dès lors que c'est un établissement où il n'y a pas la CGT, où il n'y a pas le syndicat, comme il y en a pas mal, déjà, ils font ce qu'ils veulent...

2.3. Les minoritaires au sein des organisations syndicales

Certains critères pouvant faciliter la présence des femmes, militantes et déléguées syndicales lors des réunions sont respectés (horaires des réunions, par exemple). La faiblesse du nombre de femmes dans les postes de responsabilité syndicale, si elle est regrettée, est parfois rapportée... à celle du nombre de femmes dans les postes de direction de l'entreprise !

La CGT a néanmoins instauré la parité hommes/femmes dans ses plus hautes instances,

⁴³ Association de solidarité avec les travailleurs immigrés.

allant nettement plus loin que nombre d'institutions politiques telles que l'Assemblée Nationale ou le Sénat. La commission exécutive CFDT des hypermarchés Carrefour compte trois femmes sur cinq membres. Dans le conseil de la coordination de la CFDT Carrefour, il y en a six sur un total de treize.

Nous disposons de très peu de chiffres sur le taux de syndicalisation des salariés minoritaires (migrants, descendants de migrants ou Français des DOM-TOM⁴⁴) et encore moins sur les femmes minoritaires dans la branche de la grande distribution à prédominance alimentaire. Dans la fédération du commerce et des services de FO, on estime que sur 2 000 salariés syndiqués, le quart ou la moitié serait composé de migrants et d'enfants de migrants. Selon la CFDT-Carrefour, seulement 11 délégués syndicaux des hypermarchés sur 108 sont issus de l'immigration : ils seraient originaires d'Afrique du Nord, d'Italie, d'Espagne... Trois militantes ont été définies comme étant « issues de l'immigration ».

Aucune des fédérations syndicales ne dispose d'instance spécifique rassemblant ou représentant les minoritaires, même lorsque quelques mesures spécifiques sont adoptées à un niveau plus informel (tract en langue d'origine, ou « parrainage » de jeunes « issus de l'immigration », par exemple). Toutes mettent en avant l'exigence d'« aveuglement à la couleur » ou à l'égard des origines comme norme et garantie de traitement égalitaire. Aucune mesure d'action positive ne leur semble envisageable. L'idée de tenir compte officiellement de la situation particulière de certains employés en fonction de leur origine réelle ou supposée suscite même parfois un véritable malaise :

Q. Et à l'intérieur du syndicat, quels sont les problèmes qui vous paraissent en liaison avec la question des « origines » ?

Un responsable fédéral CGT : *Il n'y en a pas. Nous c'est écrit dans nos statuts, le syndicat est ouvert à tout le monde, « Noir », « Blanc », sans ... idéologiques et politiques, sans problèmes de religion... Alors là c'est pas du tout ... tout le monde peut venir.*

Q. Et alors est-ce que le fait d'avoir plus de responsables syndicaux « issus de l'immigration » ou « minoritaires », en général, pourrait aider à avoir des positionnements plus équitables au sein du syndicat ?

Oui je suis d'accord avec vous, c'est vrai, mais ce n'est pas en passant par là qu'on arrivera à modifier les choses, on en revient aux ghettos... Il y a un truc qui me gêne, si on met un délégué « noir » parce qu'il va attirer tous les « noirs », si on met un délégué syndical arabe, est-ce qu'on n'est pas non plus en train de faire des préjugés... ? On utilise les problèmes qui existent déjà. Non, je sais que c'est peut-être fait, mais ce n'est pas un de mes critères... Moi (...) je ne veux pas utiliser... et faire la même chose qu'eux. On ne peut pas critiquer et faire la même chose qu'eux. Après cela n'engage que moi, mais je ne suis pas certain que cela serait la solution... On répercuterait la même chose qui se passe dans les cités : parce qu'il y a des salariés « noirs », je mettrais des délégués syndicaux « noirs »... Je ne suis pas sûr que cela soit crédible (...) On ne doit pas traiter un syndiqué pour ses origines, pour sa couleur, pour sa religion... Pour nous, c'est tabou. On n'a pas à y toucher.

Un responsable de la CFDT-Carrefour : *Le problème des hypermarchés est bien que la plupart des militants syndicaux est d'origine... franco-française (...) Cela veut dire deux choses : que la population maghrébine n'est pas très nombreuse dans l'entreprise, la deuxième chose est qu'elle n'arrive pas à la prise en compte du militantisme. Là, on peut se poser la question « pourquoi ? », mais il faudrait avoir les statistiques des salariés d'origine... et puis cela dépend des régions (...) Si vous voulez, j'ai le nom de tous mes adhérents, je n'ai jamais cherché à savoir vraiment quelles étaient leurs origines.*

Au mieux, les syndicalistes conviennent qu'il faut veiller pragmatiquement à la représentativité des listes syndicales pour les élections des délégués, même s'ils tiennent à

⁴⁴ Départements et territoires d'Outre Mer.

prendre leur distance avec toute entreprise de comptage ou de recensement systématique :

Un responsable fédéral FO : *Je m'aperçois qu'il ne faut pas aller trop loin, quand il y a toute une population dans un magasin, il faut faire attention à la liste. Un jour on était dans un magasin (...) Je n'avais pas fait attention avant : (dans la liste) il n'y avait pas un seul noir. Mais après les élections, le garçon me dit : « j'ai compris, j'aurais dû prendre quelqu'un de la population, je ne sais plus de quel pays ». Je suis allé là-bas : il y avait une population africaine hyper-importante, donc il y avait une liste CGT qui s'était faite avec je ne sais plus combien d'Africains, donc eux ils ont voté pour leur communauté, ils ont voté pour la CGT, mais en fait c'était pour leur communauté... Donc si vous ne faites pas attention à cela...*

Un responsable fédéral CGT : *On a travaillé aussi avec tout ce qui est « ressortissants » pour faire en sorte qu'on soit représentatif par rapport aux salariés. Il y a eu des enquêtes faites dans mon département pour savoir combien il y avait d'immigrés et compagnie pour avoir, nous, de notre côté, une liste électorale qui soit identique à la liste des salariés, pour la représentativité. Je sais que d'autres l'ont fait, mais moi je ne suis pas d'accord avec la méthode... Je suis contre la parité pour la parité, même pour l'immigration. Je pense que ce n'est pas un travail de la dernière seconde mais que c'est un travail de tous les jours. C'est dur à dire, je crois que pour défendre une femme ou un étranger, il ne faut pas le mettre sur une liste pour qu'il soit juste dans une liste, mais il faut le mettre pour qu'il soit dans de bonnes conditions pour travailler.*

Le constat qu'en France, il n'y a pas beaucoup de migrants ou descendants de migrants dans les instances syndicales du commerce suscite généralement l'expression d'un regret, qui vaut reconnaissance, mais qui est immédiatement assortie de l'une ou l'autre des remarques suivantes (ou des deux) :

- Les minoritaires sont relativement nombreux parmi les élus à la base (magasins) ;
- Toute introduction de quota est à proscrire, l'origine ne pouvant pas constituer un critère légitime de recrutement.

La relative faiblesse du nombre des minoritaires parmi les syndiqués, eux-mêmes très peu nombreux, dans le secteur du commerce et, en particulier de la grande distribution n'est donc l'objet ni véritablement d'une réflexion spécifique, ni de campagnes ciblées. Comme pour ce qui concerne les éventuelles demandes d'aménagement des conditions de travail liées aux pratiques religieuses dans les magasins, les responsables syndicaux que nous avons interrogés excluent toute mesure formelle ou officielle de promotion ou de représentation des minoritaires et, dans le meilleur des cas, n'envisagent que quelques arrangements pragmatiques et informels avec la norme « universaliste » qu'ils proclament comme valeur centrale et référence absolue. Globalement, même s'ils n'utilisent pas cette notion, c'est l'assimilation aux normes syndicales qu'ils valorisent, un élu « issu de l'immigration » devant être capable de représenter, au même titre qu'un élu majoritaire, l'ensemble des salariés, sans distinction d'origine. C'est donc, en accord avec le système « méritocratique » dominant, à lui de faire la preuve qu'il en a les capacités.

Les responsables syndicaux n'ignorent pas le racisme que certains d'entre eux rencontrent, mais ils n'en tiennent aucun compte. Au sein même du syndicat, seuls quelques « petits » aménagements sont envisagés pour que les minoritaires se « sentent bien ». L'évitement, lors des repas collectifs, de plats à base de porc, pour faire en sorte que les syndicalistes « musulmans » ne soient pas mis dans l'embarras ou dans l'obligation de déclarer leur religion paraissant une forme d'attention particulièrement judicieuse :

Un responsable fédéral CFDT : *Un petit truc tout bête (...) On demande aux restaurateurs de ne jamais mettre de viande de porc. On ne pose même pas la question si nos camarades sont pratiquants ou pas pratiquants. On pense que c'est une façon de respecter les gens. Ils ne sont même pas obligés d'aller manger à part, d'aller marquer leur diversité. La question ne va pas se poser. Ce genre de petites choses, c'est une façon d'intégrer (...)*

J'envoie à mes camarades le calendrier avec les autres fêtes religieuses. Le problème c'est qu'il faut avoir le réflexe, on ne l'a pas toujours. Démarrer un jour de ramadan, cela, on l'évite (...) Il faut chercher à intégrer les minorités, qu'elles le soient par le sexe, par la race ou par la religion, quoi...

Quant au racisme à l'intérieur des organisations syndicales, il n'y est fait allusion qu'en des termes qui le relativise et, surtout, qui en minimise la portée :

Un responsable de la CFDT Carrefour : Rien ne me remonte, en même temps ceci ne veut pas dire que le racisme n'existe pas. Moi je peux vous dire, par rapport à ma sensibilité, je sens bien que même parmi les militants syndicaux, que M. Le Pen n'a pas forcément des émules avec leur carte, mais il y a une ambiance... Je pense que le genre de blagues très rapides sont là et elles existent.

Il est souvent renvoyé à des causes sociales qui, en quelque sorte, le dédouanent, comme, par exemple, le manque d'instruction ou la pauvreté :

Un responsable fédéral CGT : Mais je pense qu'il y a plus de pauvres que de racisme. Pour moi, des racistes, il y en a pas tant que cela. Il y en a, et c'est ceux-là qu'il faut combattre, mais on parle plus souvent d'eux que d'autres choses. Je n'ai pas de baguette magique, (la lutte contre le racisme) il ne faut pas la séparer, il faut que cela soit incorporé dans tout ce qu'on fait. Il faut pas que cela soit un thème précis à la... C'est comme l'égalité professionnelle, c'est comme les salaires, je ne suis pas d'accord sur le fait de le traiter de façon précise une fois par an, c'est quelque chose qui doit être ancré dans tout ce qu'on fait, dans notre esprit du matin jusqu'au soir. C'est tous ces petits trucs qu'il faut remettre en cause.

Il est même parfois entièrement expliqué à travers d'autres conflits, comme par exemple, celui des générations :

Un responsable fédéral FO : Non, c'était plus des conflits de génération, honnêtement, c'était pas parce qu'ils étaient immigrés. Il y en a, c'est vrai que j'ai eu des discussions avec un type, qui n'est pas à mon avis un raciste né, mais c'est vrai que, pas de pot, on va dire, quatre maghrébins, quatre expériences douloureuses. Il s'est fait lui-même insulter, il est devenu lui-même raciste presque comme cela, par dépit. J'ai plus assisté à un affrontement entre une génération qui n'a plus de repères, on pouvait mettre un Roumain et un Maghrébin en face c'était à mon avis le même résultat, et cette ancienne classe qui était chargée de les former. Justement, c'est un peu la génération apprentie, qui était à l'heure et qui a marché à coups de pieds dans le cul, et qui ne comprenait pas. Moi on me dit : « Moi, mon patron, je n'ai rien à foutre ». J'ai assisté plus à cela que vraiment qu'à du racisme... Je pense que c'est plus venu à cause de cela que à cause de... Un type qui entre dans une salle et qui dit : « Dégage, t'es un sale noir ! » : je n'ai pas eu cela. J'ai eu plus, parce que le type est arrivé en retard, parce que cela s'est très mal passé, parce que il y a eu plein de choses comme cela.

* *

*

La faiblesse syndicale est structurelle dans le secteur du commerce, même si elle est atténuée dans la grande distribution et dans les grandes enseignes, tel Carrefour. Les revendications concernent principalement les salaires et les contrats à temps partiel non choisis. Si toutes les fédérations syndicales concernées adhèrent aux positions syndicales confédérales, voire européennes, en matière d'égalité entre hommes et femmes et de lutte contre les discriminations, contre le racisme et la xénophobie, ces questions n'occupent pas, dans leur activité, le même rang de priorité.

Le poids relatif des femmes parmi les employés paraît retenir leur attention, que ce soit en termes de conditions d'emploi, de travail et de promotion dans les entreprises ou en vue d'une meilleure cooptation au sein des instances syndicales. En revanche, la question du racisme et des discriminations ethniques ou racistes est fortement limitée aux déclarations de principe.

Comme ils le soulignent eux-mêmes, les responsables fédéraux sont confrontés à deux modalités d'expression concrète du racisme, correspondant à des populations différentes. La première leur est familière depuis la période de recrutement massif d'immigrants, en France, dans les années 60. Elle concerne la surexploitation des derniers arrivants, facilitée par leur mauvais maniement de la langue, leur provenance du Tiers-monde, leur orientation vers le pays d'origine et la méconnaissance de leurs droits. Aisément analysable en termes de concurrence illégitime orchestrée par le patronat pour peser sur les salaires et les conditions de travail de l'ensemble des travailleurs, ce mode de gestion discriminatoire de la main d'œuvre est constamment dénoncé, tandis que les luttes qui peuvent surgir à ce propos sont souvent soutenues, relayées et offrent l'occasion de recruter. Certains de nos interlocuteurs évoquent l'arrivée d'immigrants en provenance des pays de l'est de l'Europe, dont les caractéristiques, notamment en termes de formation initiale, sont très différentes de celles des immigrés « traditionnels », mais qui sont également susceptibles d'accepter, au moins pour un temps, des conditions d'emploi et de rémunération hors norme. Dans ce même registre, on peut ranger la discrimination systématique à l'embauche qui a pratiquement interdit aux racisés de travailler dans la grande distribution. Reprenant le vieil argument selon lequel « la clientèle » n'aurait pas supporté d'être servie par des minoritaires racisés, les dirigeants ne recrutaient ces minoritaires qu'en très faible nombre et pour des emplois sans contact avec le public (manutention en réserve, par exemple). De l'avis de beaucoup de syndicalistes, les choses ont changé depuis cinq à dix ans, lorsque les hypermarchés ont rencontré des difficultés de recrutement et qu'ils ont cherché à apparier leurs employés avec la clientèle environnante.

Les discriminations à l'embauche ou à la promotion et les relations ethnicisées concernant les descendants d'immigrés nés et/ou socialisés en France sont plus difficiles à reconnaître et à prendre en compte. Les responsables syndicaux ont une image contrastée de cette population qu'ils ont tendance à subdiviser entre « bons » et « mauvais ». Les premiers sont les « Français comme les autres » que l'on doit traiter comme tels, et qui sont potentiellement victimes des agissements des seconds. Car, partageant un stéréotype largement diffusé, entretenu par les médias et exploité politiquement, sur les « jeunes-de-banlieue » ou « les-jeunes-d'origine-étrangère-des-cités », ils ont tendance à considérer qu'une bonne partie d'entre eux sont potentiellement malhonnêtes et, à tous le moins, peu respectueux des normes : délinquants (voleurs), impertinents (impolis, rebelles à l'ordre hiérarchique), inadaptés (incapables d'arriver à l'heure ou de s'habiller « convenablement ») et fondamentalement instrumentalistes (sans attachement à l'entreprise et à son image, et susceptibles d'utiliser le syndicat à des fins strictement personnelles, voire délictueuses).

Ils ne manquent pas d'anecdotes confortant cette criminalisation d'une part de la jeunesse populaire qui fait figure, en France, de « nouvelle classe dangereuse », même si elle est parfois traduite en termes de conflit de générations, y compris au sein même des populations d'origine étrangère (les « vieux » immigrés ne comprenant pas les comportements des « jeunes »).

Cette figure itérative du « sauvageon »⁴⁵, qui trouve toujours à s'alimenter d'un fait divers ou d'un autre, tend à affaiblir la sensibilité des responsables des confédérations et fédérations syndicales par rapport aux comportements racistes, qu'ils soient discriminatoires ou ségrégatifs, en particulier lorsqu'ils ne sont pas imputables aux patrons, mais à la maîtrise et aux collègues. Ajoutée à leur forte attente de conformité aux normes instituées, y compris à l'intérieur des organisations syndicales, cette attitude de méfiance —

⁴⁵ Selon l'expression d'un ancien ministre de l'Intérieur socialiste.

même ou surtout quand elle met en valeur quelques individus « bien » qu'ils ne manquent pas d'opposer aux « autres » — ne peut qu'avoir tendance à décourager la syndicalisation de ces employés — syndicalisation qu'ils appellent pourtant de leurs vœux, et à laquelle ils ont intérêt.

3. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS : SPÉCIFICITÉ DU RECRUTEMENT DU PERSONNEL DE L'HYPERMARCHÉ ET SUIVI DE TERRAIN.

En 1996, nous avons analysé les procédures de recrutement-formation du personnel de l'hypermarché Continent implanté dans une grande galerie commerciale (Grand Littoral) récemment ouverte dans une large zone urbaine cumulant de nombreuses difficultés (les Quartiers-Nord de Marseille)⁴⁶. Ces recrutements (450 personnes) ont été effectués sur la base d'une « préférence locale » à l'embauche, annoncée publiquement. Il n'est, par définition, pas possible de connaître, même grossièrement, la part des populations d'origine étrangère dans ces quartiers. Celle des étrangers, 12% en moyenne (mais jusqu'à plus de 20% dans certains et probablement plus dans certaines cités), n'est pas très élevée, mais, tout le monde sait, à Marseille et même en France, que les originaires de l'étranger à la première ou à la seconde génération, y sont nombreux. La population dite « maghrébine », notamment, y est très importante (évaluée parfois jusqu'aux trois quarts des habitants) ainsi que les « Comoriens ».

À l'issue de cette enquête, nous avons constaté que les habitants des Quartiers-Nord avaient réellement bénéficié des créations d'emploi, puisqu'ils représentaient 75% des nouveaux employés de l'hypermarché — parmi lesquels de nombreux descendants d'immigrés. La plupart de nos interlocuteurs (institutionnels comme privés) s'accordaient à dresser un bilan positif de l'opération, tant en ce qui concernait les résultats qu'à propos de la méthode de recrutement « innovante », privilégiant les compétences pratiques et la formation de base plutôt que les acquis scolaires et professionnels antérieurs et promouvant ainsi une certaine égalité des chances. La situation de l'emploi a cependant fait que de nombreux recrutés disposaient d'une formation supérieure technique (BTS) ou universitaire, parfois jusqu'à bac + 5⁴⁷. Il semblait alors que les relations de travail étaient empreintes d'une certaine confiance réciproque entre employés et Direction [cf. De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1997].

La recherche *RITU* nous a permis de retourner sur ce terrain, neuf ans plus tard, avec l'objectif d'analyser l'évolution de l'hypermarché en matière de recrutement du personnel, de promotion, de syndicalisation⁴⁸ et de relations de travail.

Sur place, nous avons mené des entretiens semi-directifs, dont certains étaient collectifs (deux ou trois personnes). D'autres interviews ont été recueillies auprès de responsables syndicaux de branche, d'organisations anti-racistes, des services de l'emploi et d'ex-employés... Nous avons, au total, rencontré une trentaine de personnes (cf. Annexe 1 : Liste des interviewés).

⁴⁶ La moitié des 68 000 habitants des Quartiers-Nord vit dans d'importantes cités, pour la plupart de type H.L.M. Beaucoup font partie de familles nombreuses. Le tiers des habitants en âge de travailler est privé d'emploi, proportion qui dépasse 40% chez les jeunes et dans certains quartiers. Les emplois précaires ou à temps partiel sont fréquents. Les ressources des ménages sont faibles et souvent irrégulières. La part qu'y tiennent diverses allocations d'assistance ou d'aide sociale est importante. Cf. INSEE PACA-Sud, 1996.

⁴⁷ Cf. Annexe 2 : Liste des sigles employés.

⁴⁸ En 1996, l'hypermarché venant d'ouvrir, les syndicats n'avaient pas encore eu le temps de s'implanter. Ils n'ont commencé à s'implanter que deux ans plus tard.

3.1. Identifications et assignations

3.1.1. L'affichage identitaire

Au sein de l'hypermarché Carrefour-Grand Littoral de Marseille, aucun de nos interlocuteurs n'a spontanément eu recours à une présentation de soi relevant de la catégorie de classement « minorité ethnique », pas même ceux qui sont généralement considérés comme relevant d'une ethnicité « particulière » au sein de la société française, ou même marseillaise. Les personnes que nous avons interrogées ne se présentent pas principalement en termes d'origine. Nombre d'entre elles, d'ailleurs, ne comprennent pas ou mal la question sur leur propre affiliation ethnique (posée en fin d'entretien). Cette question provoque fréquemment un long silence embarrassé, ou des rires, voire des plaisanteries (« *On peut sortir notre Joker ?* »), suivis d'une demande d'éclaircissement sur la signification que nous donnons aux termes « ethnicité » ou « appartenance ethnique » : (« *Attendez, je ne comprends pas la question. Religion ?⁴⁹* »). La revendication de la nationalité française vient ensuite, le plus fréquemment, afficher une identité principale, précédant parfois la déclinaison d'autres sentiments d'appartenance, en termes d'origine (régionales ou étrangères) ou de culture (arabe, berbère, espagnole, portugaise...). La religion est parfois évoquée, mais jamais la « race » :

M. Hamsa, syndiqué : *Français Français. Quoi, c'est sûr que j'ai une origine étrangère, mais je me sens d'abord Français.*

M. Ben Khadi, syndicaliste : *Moi, je suis musulman, mais non-croyant, hein ! Je ne suis pas pratiquant, ni croyant. Je me sens Français en premier lieu. Oui, oui, c'est vrai, je me sens plutôt Français (...) Je me dis Français tout court (...) Moi au niveau religion je suis non-croyant donc... Je vous dis, je me sens plus... Français normal quoi. Français de base... Peut-être qu'aux yeux de la société, je suis un Maghrébin.. Moi j'ai l'impression d'être un Français tout court quoi...*

Mme Osis, syndiquée : *Oui, sans problème, je suis de nationalité française mais je suis d'origine turque. Je me sens française, mais je suis aussi d'une autre culture... Et je n'oublie pas nos traditions, et je ne me pose pas de questions sur... C'est naturel.*

M. Chaïb, syndiqué : *Non, moi, c'est un peu pareil, moi aussi je suis d'origine algérienne et de nationalité française, sinon, pour moi, un individu c'est un individu (...) Sinon, ma culture, elle est... Elle est comme ça et je l'applique et j'en suis fier. Je ne la revendique pas pour autant, mais c'est comme ça.*

Mme Torti, maîtrise : *Souvent, quand on me parle de racisme, je leur dis "moi-même je suis d'origine italienne". Je ne renie pas mes origines, j'en suis fière. Donc à chacun ses origines.*

Il ne s'agit pourtant pas d'une dénégation : les personnes que nous avons rencontrées, en 1996 comme en 2005, ne taisent nullement leur origine ou leur histoire sociale et familiale. Bien au contraire, elles y font souvent référence pour expliquer leur propre parcours scolaire ou professionnel, voire leur positionnement politico-syndical :

M. Guevir, ex-employé Continent, syndiqué : *Moi, mes parents étaient ouvriers, mes parents ont toujours milité (...) J'avais l'impression de revivre l'époque coloniale que mon père me racontait. C'est-à-dire, nous, (le chef de rayon) on l'appelait Monsieur, et lui il nous appelait par notre prénom. Donc vous voyez, déjà, on n'était, on n'était pas sur le même registre d'égalité...*

⁴⁹ Comme nous l'avons déjà souligné dans le rapport sur le secteur des transports publics, la religion sert, en France, de marqueur de différenciation culturelle, souvent (et peut-être de plus en plus fréquemment) socialement converti en appartenance collective minoritaire de type ethnique.

Cet interlocuteur n'est pas le seul à évoquer le fait que certaines relations dissymétriques entre chefs et employés excèdent les normes des rapports hiérarchiques, ni à en tirer argument pour son propre positionnement professionnel ou syndical (cf. M. Arhat, M. Hamsa).

Les discours que nous avons recueillis sur cette question des origines semblent aujourd'hui un peu moins embarrassés qu'il y a neuf ans. Mais ils n'en expriment pas moins une sorte de revendication à la « color-blindness ». L'origine minoritaire est considérée comme une réalité personnelle — parfois comme stigmata, parfois comme ressource — mais, si elle est reconnue comme un élément intervenant dans le cheminement individuel, elle reste considérée comme non pertinente et illégitime en matière de compétence et de relations professionnelles.

Nos interlocuteurs ont donc fréquemment fait allusion à leurs diverses origines. Pour autant, cela ne débouche jamais sur une définition formulée en termes collectifs « Nous, les Français d'origine X », ou « Nous les Musulmans ».

Cette origine est plutôt considérée comme une particularité personnelle, un trait singulier, souvent même comme « une richesse » :

Mme Khemissi, syndiquée CGT : *Je suis riche en culture, parce que j'ai la chance d'avoir plusieurs cultures. Pour moi c'est une richesse. Ce n'est pas donné à tout le monde.*

Leur façon de s'exprimer ne diffère pas tellement de celle des personnes qui, appartenant aux groupes majoritaires, signalent qu'ils ont eux-mêmes une relation singulière avec un « ailleurs ». Les uns comme les autres y voient une « originalité » distinctive. Ainsi, quand l'un de nos interlocuteurs⁵⁰ nous fait part de sa connaissance de la langue arabe :

M. Siles, syndiqué CGT : *Moi aussi, je suis immigré. Je viens de Tunis. J'ai passé toute mon enfance là-bas, j'ai passé 18 ans en Tunisie. Je parle l'arabe couramment.*

Cet interviewé, cependant, s'amuse du fait que certains descendants d'arabophones ne parlent pas la langue de leurs parents :

Il y a même certains à qui je parle en arabe qui ne sont pas à même de me répondre...

Or, ceux qui en ont la maîtrise ne le signalent pas nécessairement, dans la mesure où celle-ci n'est nullement reconnue comme une compétence par la Direction ou l'encadrement et peut constituer un objet de suspicion, au point que l'usage d'une langue minoritaire puisse même être réprimé (cf. ci-dessous 4.3.).

Une autre interviewée décrit avec une pointe d'amusement ses demi-frères gitans comme des « gens du voyage vivant de l'artisanat », en précisant : « Mon père, il les a mis au travail très jeunes ». Élevée par sa mère (dont elle précise qu'elle est « non gitane ») elle explique qu'elle est la seule de sa famille à avoir fait des études et à avoir un travail salarié.

Ce rapport à l'origine et à l'ethnicité peut apparaître comme surprenant, voire contradictoire. Il est en fait assez fréquent en France, et, en l'occurrence, il s'inscrit dans la continuité de l'histoire même de cet hypermarché. Notre enquête de 1996 avait ainsi montré la variabilité du recours au registre de l'ethnicité de la part des pouvoirs et services publics, de la Direction du magasin comme des personnes recrutées elles-mêmes. Nous avons alors relevé un jeu très caractéristique de « montré-caché » de l'ethnicité, qui permettait de passer insensiblement des désignations sociales (« population défavorisée ») aux

⁵⁰ Celui-ci a compris notre question sur l'« ethnicité » comme une référence à sa « technicité » (« Moi, quand j'étais jardinier de métier, je conseillais le client... »). Ce n'est qu'après avoir entendu sa collègue répondre, qu'il a compris ce dont il s'agissait.

étiquetages territoriaux (« les habitants des Quartiers-Nord »), sans nécessairement faire explicitement référence aux origines étrangères des personnes — supposées connues de tous — mais sans non plus obligatoirement les « oublier » totalement :

De facto, il y a une telle majorité de gens qui sont... Le respect de la clause géographique amenait automatiquement l'inclusion de..., On ne peut pas dire de minorités, mais de gens qui n'étaient pas Français de souche, pour être clair. Automatiquement, il y a ça... [entretien de 1996. cf. De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1997].

Ainsi écrivions-nous en 1998 : «Le jeu de reconnaissance-occultation de l'ethnicité pratiqué par l'hypermarché repose ainsi sur un minimum de consensus des différents acteurs autour de règles implicites. Il reste que celui-ci est continuellement questionné, adapté et réactualisé » [De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1998].

En fait, l'identité la plus fréquemment affichée est celle de « Marseillais », éventuellement accompagnée par celle d'être « des Quartiers-Nord » (voir 3.2.2., ci-dessous). Par exemple, Monsieur Guévir recourt quatre fois, pour justifier son usage de telle ou telle expression, à la formule « *comme on dit à Marseille* »⁵¹. Le « Nous » est alors pleinement revendiqué.

Q. Il m'a semblé qu'il y avait une forte identité marseillaise, qui traverse les générations et les origines, non ?

Monsieur Triolet, responsable MRAP de Marseille : *Oui, oui, c'est ce qu'on dit. Les gens le remarquent. Je crois que c'est vrai. Il y a l'O.M.⁵², là ce n'est pas un club où les supporters font du racisme. Ça n'empêche pas le racisme, mais c'est vrai que c'est fort.*

Q. Est-ce que vous pensez que le fait que les Quartiers-Nord soient dans la ville de Marseille, et pas dans une municipalité de banlieue comme à Paris ou à Lyon, joue un rôle dans cette identification ?

Monsieur Triolet : *C'est bien possible. Vous avez peut-être raison... Il n'y a pas cette frontière, municipale, quoi. Les Quartiers-Nord, ils font partie de Marseille, oui, personne ne peut dire le contraire.*

Cette forte identité est corroborée par nombre de nos interlocuteurs qui, n'étant pas eux-mêmes Marseillais, se sont empressés de nous le préciser :

Ainsi, ce responsable fédéral de la CGT :

Là on est sur une région particulière, c'est chaud à Marseille, quand même, les conflits à Marseille ce n'est pas du tout comme les autres. Je pense qu'il y a deux ou trois régions en France où, par l'existant et par le travail fait, on peut plus facilement faire entrer des ressortissants étrangers, qu'ils soient « Noirs », « Maghrébins », tout ce qu'on veut... parce qu'il y a du vécu. Marseille en fait à peu près partie, avec toutes les problématiques que cela peut occasionner aussi.

Ou ce membre de la Direction de l'hypermarché :

On est à Marseille quand même, il y a quand même une intégration qui n'est pas trop mauvaise, les gamins sont marseillais, supporters de l'O.M., et c'est qu'à la fin qu'ils sont issus de l'immigration.

Nos interviewés se positionnent aussi par rapport à la spécificité présumée de Marseille (« *C'est à Marseille et à Marseille rien n'est comme ailleurs* »). Ils contestent néanmoins parfois cette spécificité :

On pourrait dire aussi ce qu'on entend souvent : « c'est Marseille, Marseille, voilà », on exagère toujours en disant « ben ça, t'étonne pas, c'est Marseille ! ».

Dans une recherche récente sur les identités sociales des lycéens marseillais, Françoise Lorcerie (2005. 2) constate une forte identification à la communauté marseillaise et souligne

⁵¹ « *Déjà, j'ai senti un peu, comme on dit à Marseille, l'embrouille* » ; « *Mais des minots, comme on dit à Marseille* » ; etc.

⁵² L'*Olympique de Marseille*, club de football local très populaire, régionalement et nationalement.

que « la particularité de cette attache est qu'elle s'associe avec un maximum d'autres options. Elle se combine préférentiellement avec des options d'identification aussi différentes que la fierté hexagonale (l'association des choix *Français* et *Marseillais* est très significative), ou une affirmation transnationale (association significative de *Marseillais* et *Origine nationale*), ou encore l'affirmation d'appartenance religieuse (association forte entre *Marseillais* et *Votre religion*) ». Notre propre enquête, auprès d'une population très différemment constituée (employés de l'hypermarché Carrefour), fait également apparaître la force de cette identification accompagnée, comme chez les lycéens, de l'expression vigoureuse d'un « cosmopolitisme » qui se passe de revendication d'appartenance ethnique collective, faisant apparaître ce que Brubaker (2002) nomme « de l'ethnicité sans groupes ethniques » délimitables (Lorcerie, 2003).

Pour ce qui concerne les lycéens des Quartiers-Nord, Françoise Lorcerie fait l'hypothèse que la priorité accordée à l'identification marseillaise recèle « une dimension revendicative et compensatrice des stigmates sociaux », trait que nous avons également retrouvé, comme nous allons le voir, parmi les personnels de l'hypermarché.

3.1.2. La réputation des « Quartiers-Nord » et les rumeurs sur le centre commercial

L'image des Quartiers-Nord de Marseille, à la fois pauvres et ethnicisés, est forte. Et elle est le plus souvent négative. Pour leurs habitants, elle fonctionne comme un stigmate auquel ils sont extrêmement sensibles :

M. Guevir, ex-employé syndiqué, (évoquant son enquête sur un bidonville situé dans les Quartiers-Nord, en cours de résorption dans les années 90) : *Elle m'a tenu un discours ! Elle m'a tenu un discours ! J'avais l'impression qu'elle parlait d'animaux. Je lui dis : « Mais vous pensez qu'il y a des jeunes qui ont passé leur bac, et tout » (...) Elle me dit « je crois qu'il y en a un de là bas. Eux, ils sont différents de nous, ils mangent par terre ». Le discours ! « Ils mangent par terre », etc., des trucs comme ça !*

Le même évoque son expérience dans la vie politique locale :

On retrouve chez les communistes aussi, je vous garantis, enfin, quand on va dans certaines cellules, et qu'on ne distingue pas mes origines, c'est limite, hein. Du style, dans la cellule du 3^{ème} arrondissement, quand j'ai dit que j'étais dans le 16^{ème} arrondissement, le monsieur ne me connaissait pas, il m'a dit « Ah, le parti où il y a beaucoup d'Arabes là-bas ! ». Donc, il y a même là un distinguo. Alors que les communistes, c'était (...) Même là, même là, il y avait de la discrimination !

En fait, pour la plupart des personnes interrogées, les caractéristiques socio-économiques et ethniques de ce secteur résidentiel se superposent, se confondent pas. La description des habitants des Quartiers-Nord (on les nomme parfois eux-mêmes « *LES Quartiers-Nord* » !) en termes de cumul de difficultés sociales et économiques est consensuelle. La mention explicite des caractéristiques ethniques est en revanche moins systématique et plus contradictoire. Certaines personnes l'évitent, mais ce peut aussi bien par crainte de paraître raciste que pour en récuser la pertinence au profit d'une analyse de classe. D'autres y recourent, parfois pour dénoncer le racisme, parfois, à l'opposé, dans un discours stigmatisant. Certaines personnes se sont d'ailleurs senti considérées comme inférieures :

Mme Bemighi, employée de gestion : *A l'ouverture comme on venait tous du même secteur, on a eu peur d'être pris pour des demeurés. Certaines personnes de la hiérarchie ne nous voyaient que de loin, pas comme des collègues. Pour la hiérarchie c'est des chômeurs qu'on leur a imposés... des gens incapables de penser, des gens limités. À l'ouverture, c'était ça. Je ne l'ai pas bien vécu (...) À l'ouverture, l'encadrement venait du Nord et il n'avait pas l'habitude d'avoir autant d'origines sur lieu de travail. Ça m'a choquée... Nous avons l'impression d'être bêtes, il a fallu leur prouver que non, c'est lourd à porter. Ils utilisaient les*

mots les plus simples comme si on ne comprenait pas. Pour eux on n'avait rien, or dans les rayons, certains avaient un Bac + 5. C'est cette image qui nous collait. C'est difficile de s'en défaire. On était bêtes. Mais il y a eu une évolution rapide. Après quelques mois, ça a changé. Ils ont perdu leurs a priori et ont évolué positivement. On le sentait. L'encadrement était européen et nous à 40% originaires d'Afrique (...) Leur regard était discriminatoire. On ne l'a pas bien vécu. J'en parle car c'est lourd. On en parlait entre nous. Car on le voyait dans leur regard. On devait prouver deux fois plus qu'un autre.

M. Benkhadi, syndicaliste : *Ils ont pris... Je crois qu'il y a eu aussi une politique mise en place par la mairie qui a certainement demandé à Continent de recruter en priorité des gens du quartier. Et quand je suis arrivé on m'a dit qu'on avait recruté carrément des cas sociaux.*

La Direction dit rencontrer des difficultés de management spécifiques et s'en inquiète pour les cadres et reproche aux associations du quartier de jouer un rôle démobilisateur :

Ces gens-là, dont beaucoup n'ont pas bossé, n'ont pas d'expérience, il faut qu'on adapte aussi nos organisations parce ce qu'on avait remarqué aussi c'est que, contrairement, à ce qu'on pense, ils bossent, ils bossent à condition de leur mâcher le travail et d'être extrêmement précis dans ce qu'on attend d'eux.

(...) L'autre difficulté pour l'encadrement aussi c'est que c'est des environnements qui sont très ingrats, tous les efforts que (...) l'encadrement a l'impression de faire, ils nous le rendent pas. Tout le problème de toutes ces associations qui leur gravitent autour et qui font un peu tout et rien, et qui font qu'à un moment donné ils ne le rendent pas à la hauteur des efforts qu'on pense faire. C'est ingrat parce que vous allez faire des efforts un peu atypiques, que vous n'avez pas l'habitude de faire dans d'autres circonstances (...) Encore une fois c'est ... C'est vrai qu'il faut être vigilant pour que l'encadrement ne s'essouffle pas. Pour les cadres, ce n'est pas très simple, c'est ingrat de tous les côtés, les gens pour qui vous faites des efforts ne vous le rendent pas. Pour des bonnes raisons, je ne leur en veux pas, ils sont empêtrés dans leurs problèmes, l'effet des associations, la misère... Il n'empêche que j'aurais toujours de quoi manger, de quoi me nourrir — mais quelque part cela les empêche de se débrouiller d'eux-mêmes.

Les « jeunes », en particulier, sont, comme presque toujours, décrits comme peu disciplinés :

La difficulté là c'est qu'on avait en face de nous des gamins qui n'avaient jamais bossé, donc peu de repères quand même : quartier difficile, populaire, et à qui on demandait... Donc cela veut dire : « tu viens demain matin à 5 heures, tu remplis l'épicerie, ce n'est ni à 4 heures ni à 8 heures, c'est 5 heures ».

On est là face à un stéréotype fortement constitué. Les « jeunes » — ceux des milieux défavorisés, habitants des cités de logement social et qui sont descendants d'immigrés — sont régulièrement dénoncés comme inadaptés et fauteurs de trouble (cf. ci-dessus § 2.3)

Un responsable fédéral FO : *Entre les anciens, quelle que soit l'origine, ils ne comprennent pas le comportement de certains jeunes, qui n'ont pas la notion — qui l'ont perdue — d'arriver à l'heure, du respect normal. Quand je dis normal, c'est de dire bonjour et bonsoir, je ne leur demande pas non plus de baisser leurs frocs, mais d'arriver dans un atelier gourmet... Moi j'ai vu dans un atelier gourmet⁵³, le chef gourmet m'a dit : « comment veux-tu que j'essaye de le former, il arrive la tête baissée, il arrive avec une heure de retard, il s'en fout, il ne dit ni pourquoi ni comment, il s'en fout. A la moindre remarque, il m'envoie balader ». Surtout qu'il ne faut pas oublier que la personne qui forme n'est pas payée plus, là il faut en avoir envie, une fois, deux fois et puis débrouille-toi ! Il y a eu quelques frictions.*

L'image des jeunes des Quartiers-Nord de Marseille coïncide parfaitement avec ce stéréotype, y compris chez les syndicalistes locaux :

M. Siles, syndiqué CGT : *Beaucoup baissent les bras au bout de deux ou trois jours. On se demande si les gens, ils veulent vraiment travailler... Ça ne leur plaît pas, c'est trop fatigant ;*

⁵³ Lieu de préparation de plats cuisinés prêts à l'emploi.

ou se lever de bonne heure, ils ne veulent pas se lever de bonne heure. Le critère maintenant, vous savez, les jeunes — c'est pas que je veuille critiquer les jeunes — mais... se lever de bonne heure, il y a beaucoup de contraintes à respecter... c'est pas mirobolant au départ hein...

M. Siles : *Ils n'ont pas de plomb dans la tête...*

Mme Khemissi, syndiquée CGT : *Moi je vais vous dire, la motivation, elle n'y est plus. Cette année on n'a pas eu de prime d'intéressement... Les gens...*

M. Siles : *Motivation ou pas, si tu n'as pas où t'accrocher ailleurs, tu ne lâches pas un travail comme ça...*

Mme Khemissi : *Bien sûr bien sûr ...*

Un certain nombre d'événements délictueux, dont nous reparlerons, a renforcé l'image négative des « jeunes-des-banlieues » et conforté l'idée que les Quartiers-Nord sont des repères de délinquants, et donc que ceux qui y habitent sont tous susceptibles de le devenir : « *Les mauvais pénalisent les gens du quartier* » regrette ainsi un syndicaliste local.

La Direction tient un discours plus ambivalent. D'une part, elle reconnaît que le problème des vols existe dans l'hypermarché depuis son ouverture⁵⁴ :

Le problème c'est qu'à un moment donné, dans ce style d'environnement, le piège c'est justement d'oublier cela, et l'environnement social vous bouffe la tête à tel point qu'on a un oubli, que le propre d'une entreprise est de gagner du fric et beaucoup et vite, pas forcément sur le dos des employés mais normalement. Et le drame de ce magasin est qu'il perdait beaucoup d'argent et le problème encore une fois c'est qu'on disait : « Mais c'est normal, c'est à Marseille, et tu vois bien que c'est des voleurs parce qu'il y a des gros écarts d'inventaire, des trucs monstrueux, tu vois bien que c'est des voleurs, tu vois bien que tes employés c'est des feignants, tous absentéistes ». Et à un moment donné moi j'ai eu un peu de chance, quand je suis arrivé, tout le monde a changé en dessous de moi, il y avait une espèce d'équipe qui avait envie, donc j'ai eu un peu carte blanche et un des premiers trucs que j'ai faits a été de changer l'encadrement parce que je m'étais aperçu très très vite que quand j'avais un encadrement qui tenait la route, je n'avais pas de problèmes.

D'autre part, elle conteste la tendance à criminaliser les employés maghrébins :

Il ne faut pas tomber dans les extrêmes de la démagogie ni du racisme. Il y a quand même une tendance. (...) Il y a quand même cette tendance, dans ce style d'environnement, le candidat de souche non-maghrébine (...), va le faire contraint et forcé... Et comme il est plutôt contraint, soit il va bosser à 20 à l'heure plutôt qu'à 50, soit — cela m'a marqué surtout dans les vols — on s'aperçoit que les employés de souche ou d'origine maghrébine essentiellement, globalement, c'est là que je suis moins embêté.

Quoi qu'il en soit, et même s'ils le trouvent « un peu particulier », l'encadrement comme la Direction, considèrent « qu'ils n'ont pas le choix », et qu'il leur faut s'adapter à cet environnement :

Continent (l'ancienne enseigne) — c'est toujours facile de critiquer les autres, bon, mais je dis les choses telles que je les ressens — ils n'ont pas bien pris la mesure de l'ampleur de ce que cela voulait dire. Eux ils ont vu à mon avis : « Chouette, une autorisation d'ouverture », car c'était très dur en 1997 d'avoir des autorisations. 17.000 m² sur Marseille, j'allais dire, on prend à n'importe quel prix à l'époque. La difficulté là, c'est qu'on avait en face de nous des gamins qui n'avaient jamais bossé, donc peu de repères quand même. Quartier difficile, populaire, et à qui on demandait l'exigence, il fallait que cela tourne et correctement quoi (...) Il faut qu'on s'adapte à cet environnement-là ! Et cela Promodès (l'ancien groupe) ne l'a pas senti venir et je ne suis pas sûr que Carrefour aurait fait mieux, ce que je veux dire c'est que c'est faisable, je crois qu'on est en train de le réussir mais cela nécessite de la part de l'employeur vraiment des efforts exceptionnels.

⁵⁴ Le taux de démarque (correspondant aux vols et dégradations) était de 2,20% du chiffre d'affaire du magasin en 2004, en baisse de 17% par rapport à 2003.

Et, en fin de compte, « fataliste », la Direction finit par admettre que les salaires ne sont pas à la hauteur de la difficulté et de la dureté du travail :

Je ne sais pas si j'accepterais facilement de me lever à 4 heures du matin pour remplir les rayons de surgelés pour 700 euros par mois.

Certains membres de la maîtrise se positionnent en soulignant combien le magasin a besoin de la clientèle de son secteur d'implantation :

Mme Torti, chef de service : C'est vrai que souvent, j'entends parler de Quartiers-Nord. Après, bien oui, on a notre clientèle qu'on peut aussi dire... On entend souvent « Quartiers-Nord », mais c'est nos clients, donc il faut bien qu'on fasse avec. Je veux dire c'est à nous de nous adapter à eux, de leur apporter... En mettant en place des choses qui font que peut-être, eh bien, peut-être un peu plus de surveillance, peut-être un peu plus de ménage, peut-être un peu plus... Mais on a de la chance, ce sont nos clients, on fait avec. C'est pour cela que moi je ne fais pas attention à cela.

Dans la « réputation » attachée aux Quartiers-Nord et au centre commercial, il faut aussi compter avec les rumeurs. Elles ont accompagné la construction même du centre commercial, dès les années 1994-95, à partir des glissements de terrain, bien réels, qu'a connu le chantier — et qui apparaissent toujours comme une menace, entretenue par la fermeture d'une partie du centre et la destruction d'un cinéma multiplexe pour raisons de sécurité :

On devait se baigner à l'Estaque, le lendemain, parce que le magasin devait glisser sur l'Estaque !⁵⁵.

L'idée a circulé, dès avant l'ouverture, que des milliers d'emplois allaient être offerts aux habitants des Quartiers-Nord, suscitant en réponse des milliers de candidatures spontanées auprès de la mairie d'arrondissement.

Une fois le centre ouvert, il s'est dit et répété que des vols, des agressions, des dégradations de voitures ... s'y déroulaient quotidiennement :

Mme Patrat, syndicaliste : Au début, c'était un peu le magasin des cancons. Même au niveau des clients, hein. À Grand Littoral, (prétendument) on se faisait agresser, on se faisait...

Monsieur Ben Khadi, syndicaliste : Il y avait une mauvaise réputation.

Mme Patrat : Les caissières se faisaient violer sur le parking des employés le soir, quand on récupérait nos véhicules. Il ne fallait pas traverser La Bricarde⁵⁶. J'ai toujours traversé La Bricarde bouche ouverte, hein...

Ces rumeurs participent évidemment de la stigmatisation du quartier et de ses habitants, selon la logique de criminalisation des « classes dangereuses » à la fois défavorisées et, de plus en plus fréquemment en France, racisées.

3.1.3. Les réticences des fédérations syndicales vis-à-vis de l'expérience de recrutement de Continent-Grand Littoral (1995-96).

Interrogés sur l'expérience de recrutement par « préférence locale » menée à Marseille au moment de l'ouverture de l'hypermarché Continent dans le centre commercial Grand Littoral, les responsables des fédérations syndicales du commerce affichent une grande méfiance. Même s'ils ne la connaissent pas parfaitement, ils ne manifestent aucun enthousiasme, c'est le moins que l'on puisse dire, pour une démarche qu'ils identifient comme une opération de recrutement prioritaire de « jeunes issus de l'immigration », voire de délinquants. Et s'ils n'en contestent pas le succès, ils le relativisent ou le rapportent au contexte marseillais, une fois encore jugé très spécifique...

⁵⁵ Quartier portuaire situé immédiatement en contrebas du centre commercial.

⁵⁶ Ensemble (« cité ») de logements sociaux (HLM) proche du centre commercial.

Q. Il y a quelques années il y avait eu tout une série de négociations autour des questions d'embauche...

Un responsable fédéral FO : *Cela se fait toujours dans les quartiers difficiles. Moi, pour moi j'ai toujours été contre, parce que pour moi, cela dessert l'immigré. Moi, pour moi, on n'a pas à se poser des questions, on doit l'embaucher s'il a des compétences. Dès qu'on dit « allez, je prends le quartier de ... où il y a des bandes »... (c'est) négocier avec les bandes pour embaucher des bandits. L'autre solution, tant qu'à faire, c'est de leur donner les clés et de les laisser piller ! Pour avoir la paix ! Mais ils se sont aperçus deux mois après qu'ils avaient été pillés. Mais on ne peut pas les licencier comme cela. Le problème, c'est qu'après, le salarié normal, lui, ne comprend pas. Les pouvoirs publics disent, en gros « démerdez-vous : vous les avez voulus, démerdez-vous ». Moi je crois que ce n'est pas une solution. Franchement, je n'ai pas vu des cas qui ont apporté des fruits sans que derrière il y ait un compromis. A Marseille notamment, soit vous dites « je veux avoir la paix et le vol est autorisé jusqu'à un certain pourcentage... ». Vous acceptez comme quand on apporte de l'aide humanitaire dans certains pays et qu'on laisse des camions jusqu'à un certain barrage. C'est exactement la même chose. Pour moi on doit embaucher des jeunes de banlieue normalement, mais pas les voleurs, parce que cela dessert l'ensemble des immigrés. Sinon on prend un système mafieux... mais vous ne pouvez pas négocier avec des gens qui volent (...)*

Q. Alors, vu que vous parlez de Marseille, au Grand Littoral, au moment de l'ouverture du magasin, il y avait eu tout un dispositif d'embauche qui visait prioritairement les habitants du quartier ...

C'était très mitigé. Nous même on a viré notre délégué syndical parce qu'il a commencé à voler et à racketter les immigrés, parce qu'il y a cela aussi, il y en a qui sont malins et qui prétendent... On a eu d'ailleurs un entrepôt où il fallait payer pour travailler. Vous savez, certains sont très organisés et ils profitent...

Qu'est-ce qui s'est passé au Grand Littoral ? La direction a voulu bien s'y prendre, donc elle a mis des critères... Ils ont voulu bien faire, ils avaient vraiment la volonté d'embaucher des gens du quartier parce que c'était un quartier difficile, machin bref, mais pas essayer de prendre des jeunes de la bande mais vraiment d'embaucher des jeunes issus de...

Ce qui s'est passé c'est que la plupart n'ont pas résisté aux conditions de travail, pour des raisons peut-être identiques que si c'était peut-être à Paris. Ils ont parfois retrouvé du travail ailleurs, et y compris chez Carrefour, mais ce magasin ne leur convenait pas, certains (sont partis) parce que on a l'impression d'être toujours dans notre quartier. Ils ont l'impression de ne pas évoluer : finalement on nous a embauchés mais c'est dans notre quartier, c'est pareil, c'est pourri, c'est fait pour nous. Donc certains veulent se prouver qu'ils sont capables d'autre chose, mais il faut aller ailleurs. Mais globalement ce n'est pas une réussite non plus, je ne crois pas qu'il y a des solutions miracles, quand on ne procède pas d'une façon naturelle et normale (...) Après ils vous changent la personne ou le directeur, et cela remet tout en cause. Si le mec ne croit pas à ... S'il n'en a rien à faire ou s'il est raciste, il change tout, et vous n'avez rien fait pendant cinq ans.

Q. Et c'est ce qui s'est passé au Grand Littoral ?

Non, non

Q. Ils continuent à embaucher prioritairement dans le quartier ?

Non, cela s'est normalisé parce qu'ils se sont aperçus que cela n'apportait pas plus, que d'abord le quartier ne répondait même pas aux demandes (...) que si on se cantonnait au quartier, à mon avis, ils allaient avoir un problème. Mais globalement ce n'était pas une défaite non plus, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu.... C'est moi qui ai eu un problème puisque le garçon a commencé à racketter le monde. Cela... je ne vous avais rien dit mais nous, on l'a éliminé, parce qu'à partir du moment où on a un délégué syndical... vous ne pouvez pas le savoir à l'avance et le problème de ces petites bandes c'est qu'ils sont devenus très malins, très malins. Ils savent aujourd'hui qu'une organisation syndicale peut leur apporter une notoriété, que c'est aussi une façon de faire du business, comme ils disent. Ils peuvent nous dire : « Moi, je n'ai rien à foutre » (...) C'est fou quoi, bon, et la direction se focalise sur une seule personne et le syndicat n'avance pas et à la limite on a une mauvaise image, et ainsi de suite.

Un responsable fédéral CGT : *Je n'ai pas d'éléments particuliers. Mais là on est sur une région particulière. C'est chaud à Marseille, quand même. Les conflits, à Marseille, ce n'est pas du tout comme les autres. Je pense qu'il y a 2 ou 3 régions en France par l'existant et par le travail fait : on peut plus facilement faire entrer des ressortissants étrangers : qu'ils*

soient « Noirs », « Maghrébins », tout ce qu'on veut... Parce qu'il y a du vécu. Marseille en fait à peu près partie, avec toutes les problématiques que cela peut occasionner aussi.

Comme on le voit, les réticences affichées par les responsables fédéraux font écho aux stéréotypes concernant à la fois les « jeunes de banlieues », en général, et ceux qui concernent Marseille et ses quartiers populaires, en particulier.

Cette attitude de réserve contraste fortement avec la satisfaction affichée par l'ensemble des partenaires publics et associatifs au moment de l'ouverture du centre commercial, neuf ans auparavant. Faute d'implantation préalable, les syndicats — si l'on excepte la très active organisation locale des chômeurs de la CGT, quelque peu marginale au plan national — n'avaient, à cette époque, joué aucun rôle dans la mobilisation en faveur du recrutement local préférentiel des employés du centre commercial et, principalement, de l'hypermarché. La méthode qui a alors été testée (modification des critères d'embauche en faveur des compétences non sanctionnées par des diplômes), tout à fait nouvelle alors, ne s'est certes pas généralisée, mais elle paraît banalisée (« cela se fait toujours pour les quartiers difficiles »). Sans implication initiale, n'ayant été informées que par ouï-dire, ignorantes de la mobilisation politique et institutionnelle locale, les fédérations syndicales sont plus sensibles à ce qu'elles identifient comme des « inconvénients », y compris pour elles-mêmes, qu'aux vertus, largement reconnues initialement, du dispositif mis en place.

Ce hiatus est une source d'incompréhension majeure par rapport à la situation locale, puisque, comme nous allons le voir, l'aire de recrutement, et ses effets directs en matière de composition ethnique du personnel, demeure un souci permanent au sein même du magasin. Alors que les responsables fédéraux voient dans cette vigilance un obstacle au fonctionnement « normal » d'une entreprise, les salariés de l'hypermarché y trouvent matière à exigence légitime et valorisation collective .

3.2. Les principales revendications à Carrefour-Grand Littoral

3.2.1. Le recrutement préférentiel des habitants des Quartiers-Nord

Les salariés, syndiqués ou non, du magasin connaissent tous plus ou moins bien l'histoire de son recrutement. Ceux qui sont entrés dans l'entreprise au moment de l'ouverture en ont un souvenir précis. Les autres, embauchés ou arrivés plus tard, en ont tous une idée plus ou moins exacte. Aucun ne manifeste une opposition frontale à la « préférence locale » en matière d'embauche. Si certains ont, comme nous allons le voir, des positions nuancées sur la procédure, tous manifestent un fort attachement à la composition « cosmopolite » du personnel du magasin.

L'absence de données « ethniques » sur le personnel alimente les interrogations et, ici encore, les rumeurs, à l'intérieur comme à l'extérieur du magasin, à propos des nouvelles embauches et des nouvelles procédures de recrutement. Elles donnent lieu à un face à face à fleuret moucheté entre la Direction de l'hypermarché et les organisations syndicales.

La Direction actuelle du magasin reconnaît avoir pensé à modifier la composition ethnique du personnel, avant de reculer, non par crainte d'un conflit social sur cette question, mais du fait de la difficulté à recruter pour des postes d'employé libre-service ou de caissière des personnes aussi motivées, fiables, stables etc. que celles provenant de la proximité immédiate du magasin :

L'histoire (du recrutement dans les) quartiers, je ne me suis pas trop posé la question de savoir s'il fallait y rester ou en sortir : je n'ai pas le choix ! Je ne suis pas meilleur que les autres, si j'avais pu avoir un équilibre de moins de Maghrébins ou je ne sais pas quoi, des

gens d'autres quartiers, je l'aurais fait. Mais je n'ai pas le choix. Et c'est très rigolo : les "gens à problèmes", c'étaient les Blancs, tout simplement parce qu'on est dans les Quartiers-Nord et que s'ils acceptent ce boulot-là, c'est qu'ils y sont contraints, forcés, ils ne sont pas à l'aise.

Les employés qui ont fait partie de la « première vague » de recrutement ont été sélectionnés non sur un critère d'ethnicité, mais pour leur « appartenance » aux Quartiers-Nord de Marseille — leur propre qualification professionnelle initiale ne tenant aucun rôle⁵⁷. Lors des entretiens que nous avons menés en avril 2005, tous reliaient le fait qu'être habitant des Quartiers-Nord signifiait aussi, le plus souvent, être minoritaire (« Maghrébin », « Comorien », etc.)... Tous, également, s'interrogeaient sur un possible « blanchiment » progressif du personnel, notamment par le biais d'un élargissement géographique de la zone de recrutement à l'ensemble de la région :

Q. Est-ce qu'ils continuent d'embaucher de préférence des gens des Quartiers-Nord ?

Mme Khemissi, syndicaliste : *Pas du tout, au contraire, ça serait plutôt l'inverse. Ça on le ressent bien, vous pouvez demander aux salariés....*

M. Triolet, MRAP-Marseille : *On dit beaucoup qu'ils veulent blanchir le personnel, j'ai entendu ça plusieurs fois. Je ne sais plus qui m'en parlait l'autre jour encore.*

En fait, plusieurs syndicalistes interrogés, bien qu'ayant eux-mêmes été recrutés à cette époque, soit par le biais de l'ANPE, soit par celui de la fondation Face, ont intégré, dans leur perception de la première vague d'embauche, le fait qu'il s'agissait d'une opération hors normes, reposant sur des critères de sélection qu'ils présentent, aujourd'hui, comme parfois inadaptés au regard du travail à effectuer. C'est ce dont témoigne le dialogue ci-dessous entre trois employés affiliés au même syndicat :

Mme Osis : *C'est vrai qu'au début il y avait plus de (gens des) Quartiers-Nord.*

M. Chaïb : *Oui c'était le projet quoi, il y avait un projet en commun avec la mairie, l'Agence nationale pour l'emploi, le Grand projet urbain, et depuis avec la fusion (Carrefour-Continent) et tout ça, ils accordent plus d'importance aux compétences. Surtout au niveau des compétences...*

Mme Bendam : *Plus qu'aux situations...*

M. Chaïb : *Après, il y a aussi les gens qu'ils ressentent par rapport à leur sérieux, s'ils doivent être là ou non, ça peut être en dent-de-scie, il vient ou il ne vient pas, à l'heure ou pas... C'est des facteurs qu'ils prennent en compte. Après je pense qu'ils recrutent aux quatre coins de Marseille, voire de la France....*

Le passage d'un recrutement, présenté comme « politique » à un recrutement plus « professionnel » rencontre donc une certaine adhésion des syndicalistes, dont la compétence professionnelle est, du même coup, elle aussi, validée. Le soupçon demeure, cependant, que cela s'accompagne depuis un ou deux ans du recours à une main d'œuvre plus « traditionnelle ». Ainsi, si l'un des délégués CFDT que nous avons rencontrés insiste sur cet aspect : « *Depuis un ou deux ans, on ne recrute que des 'Français-Français'* », sa collègue remarque que « *comme ils (la Direction) avaient été obligés de recruter sur place, il y avait un peu de tout et c'était fatigant (...)* ».

En fait, la plupart des employés, syndiqués ou non, que nous avons interrogés nous ont laissé entendre qu'ils nourrissent (ou avaient à un moment quelconque nourri) personnellement un doute sur les modalités de recrutement adoptées par les directions successives de l'hypermarché. Ce doute, de fait partagé, ne fait cependant pas vraiment l'objet de débats entre syndiqués minoritaires.

⁵⁷ Rappelons que les candidats au recrutement (qui devaient savoir lire, écrire et compter) ont, à l'époque, subi des tests évaluant strictement leurs compétences pratiques.

Q. Sur la question de la modification des zones géographiques de recrutement, est-ce que entre employés, vous en parlez ?

M. Ben Khadi, délégué syndical: *On en parle surtout entre délégués du syndicat, mais entre employés non, ce n'est pas leur sujet de préoccupation.*

Q. En intersyndicale aussi ?

Oui, à un moment oui. On a vraiment cru que le recrutement était ciblé sur des personnes vraiment françaises de souche. Mais c'est un problème assez compliqué à résoudre... On a décidé de laisser faire... (et depuis) ça repart sur de nouvelles bases. Il y a eu des recrutements de personnes d'origine étrangère, ou alors c'est peut-être nous qui nous faisons des idées.

Nous faisons tous les mois des réunions de délégués du personnel et on remonte les réclamations des employés.

Q. Au directeur ?

Oui au directeur. Et nous, sans remonter de réclamations des employés, on leur avait posé des questions sur le recrutement... S'il était ciblé ou s'il n'était pas ciblé. Il nous avait certifié qu'il n'était pas ciblé, que c'était un recrutement par rapport aux compétences des employés qu'on choisissait et depuis cette période-là, on a l'impression que c'est reparti sur de nouvelles bases.

Pendant, alors que cette question semble omniprésente dans les esprits, elle n'a, le plus souvent, fait l'objet que de discussions informelles. Elle n'a, semble-t-il, été abordée qu'une seule fois, lors d'une séance hebdomadaire réunissant les délégués du personnel et la Direction. Elle ne l'a pas pour autant été frontalement. Un militant (CFDT) nous a affirmé en avoir discuté, préalablement, avec des militants d'une autre organisation (FO), alors que ces derniers nous ont certifié ne jamais avoir abordé la question avec d'autres syndicalistes. La question posée par Monsieur Benkhadi au directeur est d'ailleurs, par lui-même, présentée comme une initiative personnelle.

Cette position de « retrait » relatif est à rapporter à la quête de reconnaissance professionnelle. Les premiers embauchés ont dû faire face à leur réputation d'« incapables » et faire la démonstration de leur compétence (« *On devait prouver deux fois plus qu'un autre* »). Ils sont sensibles, désormais, à l'argumentation « politiquement correcte » en termes de « professionnalisme », puisqu'ils y recourent eux-mêmes pour échapper au stigmate et valoriser leur propre savoir-faire.

L'encadrement est aussi parfois soupçonné de « fausser le jeu » et d'être à l'origine d'une certaine forme d'opacité, de favoritisme, voire de ne pas respecter le règlement sur cette question, comme on peut le comprendre à travers cet échange :

M. Siles, syndiqué : *A Carrefour vous n'avez pas le droit d'embaucher quelqu'un de votre famille... Mari et femme, on ne peut pas travailler dans le même magasin, bon il y a des couples qui se sont formés on ne peut pas l'interdire... Mais on ne peut plus embaucher son fils, sa soeur...*

Mme Khemissi, syndiquée : *Et pourtant, après, vous vous apercevez que c'est le beau-frère, la cousine, la belle-soeur. Beaucoup d'embauches se font aussi par... Je connais...*

Q. des réseaux ?

M. Siles : *Je ne peux pas vous dire...*

Mme Khemissi : *C'est les chefs de rayon... Il va recevoir quatre personnes, mais vont donner son CV avant. C'est le manager qui choisit, c'est le milieu qui choisit, pas le directeur : il ne fait que signer.*

M. Siles : *Le manager, il ne lit pas dans le marc de café, il ne peut pas savoir si c'est un voleur ou un fainéant. C'est après coup qu'on voit.*

Mme Khemissi : *Moi je doute sur le recrutement... Il est toujours par connaissance, voilà !*

Le directeur, quant à lui, est qualifié de « social », à l'écoute de la base, tout à fait ouvert et attentif à satisfaire les demandes et besoins de ses employés, devançant même les

revendications susceptibles d'apparaître ici ou là, comme nous le verrons sur la question du ramadan. Un de nos interviewés lui reproche même « *de ne pas savoir dire non* ».

Il n'y a donc pas, semble-t-il, de mobilisation syndicale explicite exigeant que les nouvelles embauches continuent de privilégier les habitants des Quartiers-Nord. Pour autant, la vigilance des salariés est très vive sur ce sujet, et se traduit par des évaluations permanentes, nécessairement approximatives et sujettes à caution, concernant la composition ethnique du personnel. En fait, la direction établit arrondissement par arrondissement, la statistique des habitants des Quartiers-Nord parmi ses employés (311 sur 494 en avril 2005, soit 63%), mais les responsables syndicaux semblent l'ignorer ou ne pas en tenir compte.

3.2.2. Les perspectives de carrière

La grande distribution emploie de nombreux travailleurs non-qualifiés, mais les perspectives de carrière n'y sont pas nulles (cf. § 1.3.3). Elles supposent néanmoins presque toujours l'acceptation de la mobilité géographique, mobilité que l'on sait souvent extrêmement difficile pour les femmes en charge de famille.

M. Siles, syndiqué : Il y a des gens qui ont commencé au bas de l'échelle et qui ont progressé normalement, et sont devenus chefs de rayon et sont partis, car dès que l'on devient chef de rayon, vous ne pouvez pas rester dans le même magasin, ça doit faire 5 ou 10% de l'effectif.

Selon les organisations syndicales, ces possibilités restent rares :

Mme Khemissi, syndicaliste : Il y a eu des promotions, des jeunes qui... C'est rare, mais il y a eu quelques jeunes qui ont eu des promotions qui sont passés au niveau Cadre et qui sont partis dans d'autres magasins même dans le Nord (pas uniquement Marseille) et pas spécialement dans la région.. Ce n'est pas énorme, cinq peut être.

Le recrutement initial des employés de Continent-Grand Littoral n'a pas tenu compte des diplômes : tous ont été recrutés au bas de l'échelle, les cadres provenant tous d'autres magasins de toute la France. Il s'en est suivi une extrême hétérogénéité sociale des employés non qualifiés, certains n'ayant aucun diplôme tandis que d'autres avaient obtenu un BTS, voire un diplôme supérieur. Pour ces derniers, l'attente de mobilité ascendante était forte et elle a généralement été déçue. Un ex-employé insiste sur l'absence totale de reconnaissance des compétences acquises :

M. Guévir, ex-employé syndiqué : D. (un ex-collègue), il était génial, compétent. Il avait le bagage pour, hein, il avait fait un BTS action-commerciale, hein... Il y avait un truc qui m'avait aussi marqué. Il y avait une stagiaire chef de rayon, qui était venue travailler. (...) Elle ne comprenait pas que j'étais là, que, avec mes diplômes⁵⁸, je sois employé libre-service. Et ça me fait rire, parce qu'il y a beaucoup de personnes qui sont en décalage — mais c'est révélateur de la société française aussi, hein — qui découvrent, que... forcément... avec... Il n'y a pas uniquement les origines, hein, quand je parle d'origine, je parle aussi des origines sociales, de classe, etc. Mais les gens, forcément, on ne leur ouvre pas certaines portes. Elle ne comprenait pas. Elle disait « mais qu'est-ce que tu fais là, avec ton bagage (scolaire). Mais tu ne devrais pas être là, employé libre-service ». Je lui dis « mais il faut bien manger, comment je fais ? ». (...) Comme si c'était facile, quoi ! Je lui dis « mais toi, peut-être tu as eu maman, papa, à un moment donné, tu as fait tes études. Après tu te lances dans la vie active, c'est le parcours normal, mais forcément, tout le monde n'a pas le même parcours, et la même histoire, hein. Moi, j'étais obligé de travailler quand je faisais mes études, j'ai toujours... comme tout le monde, quoi....

⁵⁸ M. Guevir est titulaire d'un DEA, soit d'une formation universitaire de niveau Bac + 5 (cf. Annexe 2).

Certaines des personnes dans ce cas en ont conçu une véritable amertume, tel cet ancien chargé de mission dans les Quartiers-Nord qui regrette que personne n'ait cherché à tirer parti de son savoir-faire en matière de relation et de négociation. Lors de son passage « au siège », dit-il, « *on ne lui a rien demandé* ». Et il s'est senti non seulement dévalorisé, mais aussi, en quelque sorte « dépersonnalisé », devenu transparent aux yeux de ses collègues et de ses supérieurs, de cette transparence dont les minorisés savent bien qu'elle signifie isolement et perte de qualité.

D'autres en ont tiré des choix personnels et se sont engagées dans le syndicalisme : « *Je vous le dis franchement, moi, je suis devenu syndicaliste parce qu'ils ne m'ont pas donné ma chance* », nous déclarait ainsi un délégué du personnel.

Pour certains qui, au contraire, n'avaient guère de qualification et qui étaient considérés comme presque « inemployables », le fait d'être sorti du chômage, de bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi et d'une convivialité d'entreprise compense cette absence de perspective de carrière à l'intérieur de l'hypermarché.

Cette attitude de « résignation » peut être d'autant mal perçue par les cadres que certains, eux-mêmes issus de l'immigration, ont accepté de « bouger ». Elle l'est aussi parfois par des collègues qui y voient un refus « d'évoluer » :

Mme Bendam, syndicaliste : *Les changements de niveau ne se font pas à l'ancienneté mais selon la place dans la hiérarchie et de l'activité. Ce n'est pas du tout lié à l'ancienneté dans la convention collective.*

M. Chaïb, syndicaliste : *Pas tout le monde veut évoluer...*

Mme Bendam : *Moi, au début je ne voulais pas évoluer, je voulais rester C1. Aucun de nous ne veut changer de magasin pour évoluer.*

Certains soulignent que ce refus constitue une source supplémentaire de blocage des carrières, par formation de files d'attente hiérarchiques :

M. Siles, syndiqué : *Les C4 sont faits pour monter, mais il y en a beaucoup qui ne veulent pas monter, ils restent là et bloquent le rayon. Il y a des C3 etc. qui aimeraient monter, mais ne le peuvent pas, car il y en a un qui ne veut pas aller ailleurs. Le manager de rayon reste un ou deux ans puis il change de magasin. Comme beaucoup ne voulaient pas bouger, ils leur payent le déménagement ou Carrefour les garde sur la Région. Le dernier chef de rayon de Continent vient de partir. Il a été muté dans un autre magasin à Aix.*

L'attachement au magasin, lié au partage de la période « fondatrice » de l'ouverture, participe aussi d'un certain refus de la mobilité :

Mme Khemissi, syndicaliste : *Il reste à faire... Dans certains rayons, il manque des bras. Les anciens sont démotivés hein... Mais la force de ce magasin c'est que les anciens aiment ce magasin. Aujourd'hui, il va rouspéter, mais le lendemain... Ils sont attachés à leur rayon voilà...*

Cet attachement nous est confirmé par d'autres employés, syndiqués ou non. C'est aussi ce qui explique la référence au manque de convivialité des autres magasins du groupe.

Les difficultés personnelles et l'attachement au magasin entravent sans doute la mobilité nécessaire à l'ambition professionnelle. Mais ce refus de mobilité peut aussi s'expliquer par la crainte d'avoir à recommencer un « parcours du combattant », que certains employés ont connu avant, pendant, et dans les premiers mois de leur recrutement. Beaucoup en ont un souvenir cuisant, comme Mme Bemighi, déjà citée, qui se rappelle qu'ils ont été regardés comme des « *demeurés, des bêtes* »... Et qu'ils ont « *dû faire le double des autres* ».

Certaines personnes pensent cependant que le changement d'enseigne modifie les perspectives d'avancement :

Mme Bemighi, employée non-syndiquée : *Avec Carrefour les compétences prédominent. On a eu des formations qualifiantes pour mieux gérer les rayons. On fait un bilan de compétence, une fois par an, en fonction du niveau que l'on a, et si l'on fait demande écrite de formation si elles existent, on nous les donne. C'est un échange mutuel, c'est échange de part et d'autre (...) J'ai vu des collègues évoluer dans mon secteur (...). D'autres sont devenus manager dans d'autres magasins. Nous on est employés. Des collègues sont cadres dans d'autres magasins. Ils venaient aussi de ce secteur. Pour beaucoup c'était une chance. Avec ou sans diplômes... (...) Il y a plus que chez Continent, de cadres d'origine étrangère. Chez Continent on n'en voyait pas. Ici c'est l'égalité des chances. Mon manager actuel (dont elle précise qu'il est de la même origine qu'elle) est depuis 12 ans chez Carrefour, il vient de Bordeaux et a évolué normalement. C'est ce que demandent les gens. Ici il n'y a pas de discrimination liée aux origines, même si on est des Français de telle ou telle origine.*

Les descendants de migrants sont très rares parmi les trente-cinq cadres, « *pas nombreux* » chez les agents de maîtrise, nettement majoritaires chez les employés, leur importance décroissant de la classification d'entrée C1 à celle de C3 ou C4. Pour autant, on ne nous a fait part d'aucune revendication formulée en termes de discrimination ethnique en matière de promotion.

Un seul cas de suspicion en matière de discrimination en matière nous a été relaté. Encore fut-ce presque qu'incidence, et sans certitude. Les militants CFDT alertés disent ne pas avoir hésité à faire connaître à la Direction leurs interrogations sur un refus de promotion d'une de leurs collègues qui leur avait fait part de son échec :

Q. Vous avez souvent des cas à traiter ?

M. Ben Khadi, syndicaliste : *Non, pas depuis que je suis dans le syndicalisme.*

Ça on l'a remarqué. A. m'a dit qu'il l'avait remarqué, qu'il avait eu cette impression aussi, mais c'est compliqué (...) Mais là, ça se règle au cas par cas : on va voir le directeur pour lui dire qu'il fallait qu'il fasse le nécessaire pour pas que ça se reproduise quoi (...) (L'employée) est passée par nous et c'est nous qui avons demandé à rencontrer la Direction pour leur expliquer que ça ne se faisait pas, que c'était interdit. La personne méritait autant qu'une autre d'évoluer.

3.2.3. Les contrats et les horaires

Les syndicats de la grande distribution sont actuellement mobilisés sur les salaires et les types de contrats. Les salaires ne sont négociés qu'au niveau national⁵⁹. Les contrats le sont au niveau local. Le mouvement de grève d'avril 2005 a touché le magasin de Marseille-Grand Littoral, et s'est soldé par l'obtention de seize revalorisations de contrat (conversion de temps partiels en temps pleins).

L'horaire hebdomadaire officiel est de 35 heures mais, en fait, il semble établi à 33 heures 50 minutes de travail effectif. La modulation permet de faire travailler les salariés plus certains jours que d'autres, avec une amplitude maximale de 4 heures par semaine. Elle s'accompagne aussi de la possibilité de renvoyer chez eux, après trois heures minimales de présence au travail, les employés qui, pour une raison quelconque — le plus souvent manque de clientèle — se trouvent en surnombre. Le volume horaire peut atteindre certaines semaines 36 h. 75. L'une des incidences de cette modulation prévue d'une semaine sur l'autre, est l'impossibilité, pour les salariés à temps partiel, d'avoir une deuxième activité professionnelle.

⁵⁹ Les directeurs de magasins n'ont aucun pouvoir sur les rémunérations, qu'il s'agisse des salaires ou des primes. Certains d'entre eux le regrettent, dans la mesure où une certaine marge de manœuvre en la matière représenterait un instrument de management.

Si les caissières ne sont pas les seules concernées par la modulation, elles le sont au premier chef, le système n'ayant pas été mis en place dans tous les secteurs. Le personnel de caisse, et ses problèmes, apparaissent ainsi bien souvent comme « à part » aux employés des rayons, comme en témoigne le dialogue ci-dessous :

Q. sur la modulation des horaires

M. Siles, syndiqué : *La modulation, je ne sais pas trop moi... C'est surtout les caisses... la modulation...*

Mme Khemissi, syndicaliste : *Non la modulation, c'est aussi dans certains rayons, les semaines hautes, les semaines basses (...) par exemple 30 au lieu de 35 heures...*

M. Siles : *Oui, s'il n'y a pas de travail, on vous dit de rentrer à la maison.*

Mme Khemissi : *Ils ne peuvent pas faire venir les employés pour moins de 3 heures, mais après, ils peuvent les renvoyer chez eux...*

* *
*

Sur le plan des contrats et des horaires, l'Hypermarché Carrefour de Grand Littoral est représentatif : les mêmes contrats à temps partiels, les mêmes modulations d'horaires favorisent la flexibilité du travail et la précarité. Ils poussent à accepter, par exemple, le travail des dimanches et des jours fériés.

Cependant, même si elle s'est en partie atténuée au fil du temps, il demeure une certaine spécificité de l'hypermarché Carrefour du centre commercial Grand Littoral de Marseille, spécificité qui est à rapporter à son histoire relativement singulière. L'exigence, portée de façon presque unanime, de « recrutement préférentiel » dans les Quartiers-Nord n'est pas abandonnée, mais elle est relativisée par le souci de faire droit aux compétences acquises et à la professionnalisation — notions qui n'avaient pas cours de cette façon lors des premières embauches, tout au contraire — mais qui servent aujourd'hui à une valorisation personnelle des employés les plus anciens. Quant à la composition « cosmopolite » du personnel (en fait, essentiellement « franco-maghrébine », en termes d'origine), elle fait l'objet d'une surveillance plus ou moins explicite, mais généralisée.

Les revendications en faveur d'une amélioration des possibilités d'avancement hiérarchique, — parfois fortement énoncées individuellement, en particulier par ceux qui sont entrés « par le bas », alors qu'ils étaient titulaires de diplômes professionnels ou universitaires — prennent ici un contenu particulier. L'obligation de mobilité géographique pour « grimper » est, dans ce magasin comme ailleurs, un obstacle pour les personnes qui se trouvent dans l'impossibilité d'envisager un déménagement, en particulier, comme partout, pour les femmes mères de famille. Mais à Continent-Grand Littoral, le refus de « bouger » s'accompagne d'un véritable attachement au magasin sur lequel nous reviendrons.

4. RELATIONS INTERETHNIQUES ET RACISME DANS L'HYPERMARCHÉ CARREFOUR-GRAND LITTORAL DE MARSEILLE

4.1. Expérience minoritaire

Nos interlocuteurs habitant les Quartiers-Nord mettent systématiquement en avant leur nationalité, leur appartenance résidentielle ou le simple fait d'être avant tout un « Marseillais » dont tous, quelle que soit leur origine, ont l'accent et ce que l'on nomme la « tchatche »⁶⁰.

Pourtant, ils savent qu'ils ne sont nullement à l'abri d'un acte ou d'une remarque raciste ou méprisante dans leur vie quotidienne. Beaucoup nous en ont fait part, souvent douloureusement et difficilement, et en insistant généralement sur la rareté de ces situations. Une de nos interviewées évoque le racisme d'une vieille femme rencontrée à la maternité, lors de son accouchement :

Mme Bendam, syndicaliste : *Il y avait une 'mamie' qui attendait sa fille qui accouchait elle aussi, et mon mari est sorti fumer. Et physiquement, on ne sait pas si il fait ... si c'est un musulman aussi... et elle savait pas si c'était... Elle a dû penser que c'était pas un Arabe et elle a commencé à dire qu'elle ne voulait pas que sa fille accouche à Vitrolles parce qu'il n'y avait que des Arabes, que ceci et que cela... Qu'elle faisait attention pour que sa fille, elle ne soit pas avec une Arabe dans la même chambre et voile ! Quand j'ai su ça... Pfff... C'est la seule fois où... Après j'ai été voir le gynécologue... Quand j'ai accouché, je ne voulais pas qu'on me mette dans la même chambre qu'elle... Même quand j'en parle j'en ai... Elle ne savait pas que mon mari ... Bon, il lui n'a rien dit parce que c'était une dame âgée... Mais bon il a eu les nerfs aussi... Mais c'est la seule fois.*

Lors de sorties en famille, avec des femmes voilées par exemple, des passants peuvent jeter un regard méprisant :

Mme Osis, syndiquée : *Quand tu es avec ta mère, moi quand je marche avec ma mère, comme elle est voilée... Des regards ou...*

Mme Bendam, syndicaliste : *Des regards, ils peuvent regarder mais moi...*

M. Chaïb, syndiqué : *D'un côté c'est bien si tu as pu être épargnée de cette discrimination.*

Il y a une insistance à déclarer peu fréquentes ces situations dévalorisantes auxquelles nos interviewés ont été confrontés. C'est que le sentiment d'humiliation est fort, et charge les récits d'émotion (propos hachés, phrases non terminées, modification du débit voire cassure de la voix). Les conditions dans lesquelles ils ont été recueillis (sur le lieu de travail) permettent aussi de penser que cette affirmation est liée à la conviction, maintes fois exprimée, que, dans l'hypermarché, ils maîtrisent ou dominent la situation, en tout cas que cette dernière est relativement prévisible. L'extrait d'entretien collectif qui suit l'illustre parfaitement. Il a, comme souvent pour les choses délicates, été enregistré à la fin de l'interview. Au fur et à mesure de ce récit déroulé, les collègues qui accompagnaient notre interlocuteur se sont tues, lui-même baissant la voix, devenant par moments presque inaudible, hésitant sur les mots et les phrases, entrecoupant ses remarques de longues pauses ... alors que durant le reste de l'interview, il fallait parfois lui faire discrètement signe de laisser parler ses collègues féminines :

Q. Avez-vous été au cours de votre vie confrontés à des discriminations, du racisme ?

M. Chaïb, syndicaliste : *Qui veut répondre ?*

Mme Bendam, syndicaliste : *Attends, je réfléchis...*

⁶⁰ La « tchatche » désigne familièrement une façon à la fois aisée, imagée et rapide de s'exprimer verbalement.

M. Chaïb : *Moi, oui, je l'ai rencontré ça, ... [il baisse la voix et devient presque inaudible par moments, hésite beaucoup, et cherche ses mots...] Par rapport à des emplois par exemple... Heureusement c'était bien avant de rentrer ici. On ne me jugeait vraiment pas sur mes compétences ou sur éventuellement le potentiel que je pouvais apporter... En tout cas, si on ne me l'a pas dit clairement, on me l'a rappelé... vachement fait ressentir ... Et ça m'a pénalisé...*

Q. En vous présentant dans une boulangerie ?

M. Chaïb : *Oui J'avais le profil, on recherchait un boulanger qualifié. J'étais largement qualifié pour ce poste éventuellement et on me disait « on vous recontactera » et je n'avais plus jamais de nouvelles... Sachant que l'annonce était toujours d'actualité par la suite... J'ai compris que... je n'allais peut être pas avec les....*

Q. en étant d'origine algérienne vous ne pouviez pas faire une bonne baguette « de tradition française » ?

M. Chaïb : *Oui, sachant que j'avais suivi tout le cycle de formation courante et tout ce qui s'ensuit... Je suis un Français avant tout quand même ! Et euh on m'a rarement donné l'expression... le pouvoir de m'exprimer de ce côté-là... On m'a reçu en entretien normal, par rapport aux autres candidats éventuels et on ne m'a plus jamais (recontacté) pour ce poste....*

Q. Boulangerie ou une grande... ?

M. Chaïb : *Non la plupart du temps, c'était une petite boulangerie... Je trouve ça un petit peu dommage... De par mes origines... Ils auraient dû me juger par ma compétence... Peut-être que, de par l'aspect physique que je dégage, j'ai, peut être, l'impression d'être agressif ou froid, mais après quand on me connaît, je pense que je suis quelqu'un d'agréable— sans vouloir être très, trop prétentieux... Partant de là, ça m'avait pénalisé... pas choqué parce que, mais bon... Après on s'y fait malheureusement, mais euh...*

Mme Osis : *Tu prends l'habitude ?*

M. Chaïb : *Voilà [reprend sa voix normale]... C'était voilà... Vous pouvez venir vous présenter ? Vous êtes libre quand ? J'avais tous, euh, les critères requis pour pouvoir justement éventuellement occuper le poste à pourvoir Neuf fois sur dix ça se finissait « bon monsieur, ça va, on vous recontactera ». Mais pas toujours d'ailleurs hein....*

Q. Et ça c'est présenté fréquemment ?

M. Chaïb : *[baisse la voix] Oui fréquemment. [reprend sa voix] Il y avait une pénurie de main d'œuvre, donc je pense que quand on cherche un boulanger, on cherche un boulanger... On ne cherche pas sa culture sa... religion ou son ... [baisse la voix] On cherche un boulanger avant tout. Ça m'avait un peu pénalisé... Mais c'est pas grave. Je me suis remis (...) Et c'est peut-être un mal pour un bien... [reprend sa voix] Je suis à Carrefour.*

De fait, l'expérience même du recrutement initial des employés du magasin peut être interprétée comme une expérience minoritaire, la « préférence locale » signifiant au su de tous un recrutement de personnes doublement voire triplement stigmatisées (pour leur « pauvreté », pour leur origine ethnique et pour leur assignation résidentielle). Cela explique sans doute le choix préférentiel de récits d'humiliations et de discriminations subies hors du lieu de travail plutôt qu'à l'intérieur de l'entreprise et le faible nombre de récits précis concernant les relations de travail.

D'une manière générale, d'ailleurs, les problèmes ou incidents relatés ne sont pas interprétés de la même façon selon qu'ils se sont déroulés dans le magasin-même ou en dehors.

Lorsqu'ils concernent les employés, ils sont le plus souvent renvoyés à des décisions ou à des comportements individuels. C'est ainsi le cas pour les caissières qui, ayant insulté des clients, sont considérées comme ayant soudainement perdu leur self contrôle (« elles ont 'pété les plombs' »).

En revanche, lorsqu'il est fait allusion à l'« extérieur », c'est plus souvent à des comportements collectifs auxquels il est, de façon indirecte le plus souvent, fait allusion. Des groupes d'habitants des Quartiers-Nord exerçant des représailles sur des caissières ont ainsi été évoqués, sans appesantissement. Nous reviendrons sur cette question à propos des relations avec la clientèle (§ 4.5. ci-dessous), mais cette mise à distance de

« l'environnement », y compris par les syndicalistes, nous paraît dériver de celle généralement appliquée par les groupes qui s'estiment « établis » par opposition à ceux qu'ils considèrent comme des « outsiders » (Elias et Scotson, 1997). Le « Nous » qui transparait sous des formulations diverses a ici pour fondement l'histoire singulière et commune de la « génération » des salariés ayant été recrutés en 1996 (comme c'est effectivement le cas de la quasi-totalité de nos interlocuteurs syndicaux). Le « cosmopolitisme », largement revendiqué, et la « communauté de destin professionnel » semblent faire effectivement ciment.

4.2. Relations entre collègues

La plupart de nos interlocuteurs ayant commencé à travailler lors de l'ouverture du site partagent une expérience que beaucoup considèrent comme fondatrice de la bonne entente qui règne dans le magasin, bonne entente qu'ils ressentent comme plus ou moins exceptionnelle. En dépit des difficultés relationnelles avec l'encadrement, que nous évoquerons ci-dessous, la toute première période de recrutement et de formation a été un moment fort, durant lequel les employés ont eu l'impression de franchir ensemble un obstacle qui leur paraissait plus ou moins infranchissable. Ils ont, de fait, développé à partir de cette expérience commune le sentiment de faire corps, renforcé par l'interdiction de fréquenter au moment des temps de pause la galerie marchande, car située hors du périmètre de Continent, où se trouve implanté l'hypermarché les amenant ainsi à les prendre dans l'enceinte même de l'entreprise au milieu de leurs collègues. Les pauses étaient ainsi devenues un moment fort durant lesquelles les employés pouvaient échanger informations et nouvelles. Cette situation ne pouvait que renforcer l'interconnaissance non seulement entre les employés des différents services, mais aussi entre les employés et l'encadrement et donc le sentiment d'être dans le 'même bateau' :

Q. Pour vous c'est un magasin convivial ?

Mme Bemighi, employée non-syndiquée : *Oui tout le monde se parle, tout le monde se côtoie, tous les services. Nous avons une salle de repos commune. (...)*

Pendant quatre ans, on ne prenait pas de pause à l'extérieur. On les prenait ici, car nous n'étions pas assurés si on prenait une pause dans la galerie.

Tous les gens se voyaient à un moment dans la journée. Vous allez à Carrefour Vitrolles, d'un secteur à l'autre, ils ne se parlent pas. J'y ai fait un mois de stage et dans un autre aussi. Là-bas c'est un réfectoire, ils ne se parlent pas. Ici le boulanger est en pause avec l'épicerie... Là-bas non.

La convivialité est un objectif affiché des élus du syndicat FO. Leur objectif, comme ils nous l'ont expliqué :

c'est de faire avancer les choses sur les horaires etc. et la convivialité dans le travail. On y passe un tiers de notre vie, autant que ça se passe bien », regrettant au passage, la division syndicale qui ne reposerait selon eux que : sur le fait que certains la crient haut et fort et c'est dommage.

Ce sentiment d'appartenance est évidemment lié à la très forte proportion d'employés provenant des Quartiers-Nord. Il est aussi, sans doute, renforcé par la relative homogénéité ethnique des recrutés. S'il existe des employés « noirs » ou asiatiques, ils sont, aux dires de nos interlocuteurs, largement minoritaires. Le groupe le plus représenté est celui des « Maghrébins » — pour lequel les estimations varient de 20% à 90% du personnel ! Les autres groupes sont nettement minoritaires voire ne sont représentés que par des individus. En l'absence de données, nos interlocuteurs procèdent à des estimations « sauvages ». La phrase qui revient le plus souvent est : « *Je ne peux pas vous dire exactement* ». Tous,

cependant, parlent de variations importantes selon les rayons en fonction, par exemple, de leur technicité, de leur prestige ou de l'importance de la manutention (qui fait varier aussi l'équilibre entre les hommes et femmes).

Nous n'avons rencontré aucun salarié se plaignant de racisme dans les relations de travail. Au contraire, il est généralement affirmé qu'ils n'en ont jamais subi. Les incidents évoqués ne concernent que des clients, que nous aborderons ci-dessous. Ce n'est pas faute, en tout cas pour les syndicalistes de la CGT comme de la CFDT, d'être informés des campagnes syndicales nationales sur le thème des discriminations et d'y être attentifs. Les militants CFDT, tout en nous expliquant travailler dans un magasin « *sans racisme, ni sexisme* » dans les rapports professionnels et les relations de travail et n'avoir « *jamais eu d'écho du personnel* » sur cette question, disent cependant en discuter fréquemment, entre eux.

M. Ben Khadi, syndicaliste : « *Au niveau du syndicat, il mène un combat contre la discrimination raciale, ça c'est clair.*

Q. sur le plan national ?

Sur le plan national et sur le plan régional et départemental. Si ils connaissent des cas, ils sont prêts à intervenir pour ... empêcher le... Par exemple (...) si on rapporte vraiment des cas de discrimination raciale et de non égalité homme-femme, (on peut leur demander) comment on doit réagir pour régler le problème (...) Au niveau du magasin, si on ne sait pas très bien comment s'y prendre, on demande toujours l'aide du syndicat pour savoir comment on doit réagir.

Les militants de FO, pour leur part, n'avaient pas l'air de bien savoir si leur fédération ou leur confédération menait des campagnes contre le racisme... avant d'aviser une affiche au mur du local syndical sur ce thème (Mme Osis: *On a le type qu'il faut pour aller sur la photo !* »). Eux aussi nous ont affirmé n'avoir jamais eu à traiter ce genre de problème :

M. Chaïb, syndicaliste : *Nous, comme je vous l'ai dit, on traite surtout tout ce qui touche aux lois, aux règlements, etc.*

Mme Bendam, syndicaliste : *Ce genre de... ça ne s'est pas présenté, heureusement ! (...) Au contraire, on est très soudés.*

4.3. Experience of management

4.3.1. Les stéréotypes de l'encadrement « venu d'ailleurs »

À l'ouverture de l'hypermarché Continent, l'ensemble de l'encadrement était venu d'autres magasins de toute la France, sur la base du volontariat. Lors de notre enquête de 1996, les cadres que nous avons rencontrés se montraient enthousiastes par rapport à ce qu'ils vivaient comme une « expérience enrichissante » et peu banale : l'ouverture du plus grand magasin de leur groupe au cœur d'un quartier populaire et « immigré » parmi les plus stigmatisés de France. Ils nous avaient dit avoir été très intéressés par la formation spéciale sur « la problématique des Quartiers-Nord » qui leur avait été dispensée, afin qu'ils soient en mesure de « gérer des populations un peu plus difficiles que celles qu'on a l'habitude de côtoyer dans nos magasins classiques » [De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1998].

La confrontation des nouveaux embauchés avec ces cadres n'a cependant pas toujours été si facile à vivre, face aux préjugés qu'ils semblaient avoir, comme nous l'avons vu pour Mme Bemighi, qui a eu l'impression de « *voir dans leur regard qu'on était bêtes* ». Un ex-employé renvoie, lui, à l'ordre colonial :

M. Guevir, ex-employé syndicaliste : *Donc on m'a mis un chef de département qui se faisait les dents. Mais un tout jeune, hein, un petit requin qui sortait fraîchement d'une école de commerce, vous voyez... Et il était atroce. J'avais l'impression de revivre l'époque coloniale que mon père me racontait. C'est-à-dire, nous, on l'appelait Monsieur, et lui il nous appelait*

par notre prénom, donc vous voyez, déjà, on n'était, on n'était pas sur le même registre d'égalité. On était là, soi-disant, la pseudo culture d'entreprise, pour faire avancer... Moi je pense, j'ai des convictions ; quand je travaille, j'y crois, je sais qu'il y a des responsables, je dois les respecter et ainsi de suite. Mais après il ne faut pas qu'on soit traité comme des chiens.

Une syndicaliste recrutée à l'ouverture par l'intermédiaire de la Fondation Face, évoque aussi ces préjugés, tout en soulignant qu'il n'y a pas plus de racisme dans ce magasin qu'ailleurs :

Mme Khemissi : Disons, au début, c'était surtout des cadres qui arrivaient du Nord (de la France) et ainsi de suite... et avec la réputation des Quartiers-Nord et tout ça... C'est surtout ça hein, qui faisait... C'est un magasin, bon, où on est situé, qu'ils s'imaginent qu'on est un magasin, bon... Mais on n'est pas plus qu'un autre magasin... La clientèle est partout pareille... Donc je ne pense pas qu'il y ait plus ici du racisme ou quoi... mais c'est vrai qu'au début, on l'a ressenti avec beaucoup de chefs de rayon.

L'interdiction d'user de sa langue maternelle avec des clients a été vécue par une employée comme une brimade d'autant plus absurde qu'elle considérait sa compétence linguistique comme une ressource pour certains clients :

Mme Osis, syndiquée : Et au début aussi quand c'était Continent ils nous avaient dit un truc, c'était qu'on n'avait pas le droit de parler euh ... notre langue. Mais je ne respectais pas moi, parce que quand on avait les papas vraiment qui venaient et qui ne savent pas parler le français et qui venaient nous demander des renseignements...

Q. des clients ?

M. Chaïb, syndicaliste : Il faut bien parler l'anglais...

Q. Oui, au contraire, c'est une compétence en plus...

Mme Osis : Au début, à Continent, c'était interdit.

À quelques rares exceptions près, la nouvelle Direction, en poste depuis deux ans, est globalement bien perçue par nos interlocuteurs. Un des seuls à faire état de sa déception est un des anciens médiateurs qui, en 1996, avait contribué à faciliter le dialogue entre les partenaires publics et privés du projet avec les associations plus ou moins autodéclarées des habitants des Quartiers-Nord. Il considère que la nouvelle Direction n'a plus aucune préoccupation sociale. Elle est, dit-il, indifférente aux conditions de vie dans ces quartiers, ce dont témoigne, selon lui, le recours à une psychologue chargée de prendre en charge les cas les plus difficiles, renvoyant les problèmes sociaux à des difficultés personnelles.

La Direction dit elle-même ne pas vouloir s'investir dans le quartier :

On a des études de postes, des profils, comme cela doit se faire aussi comme dans les autres entreprises, il ne faut pas que ce genre de sites ce soit une espèce d'association, de resto du cœur amélioré. Je pense que c'est une erreur cela : moi ma réussite c'est qu'on va gagner beaucoup d'argent. C'est cela ma réussite. Si je continue à perdre plein de fric, c'est un échec. Sinon je vais au resto du cœur. Le problème, c'est qu'à un moment donné dans ce style d'environnement, et le piège c'est justement d'oublier cela, et l'environnement social vous bouffe la tête à tel point qu'on oublie que le propre d'une entreprise est de gagner du fric, et beaucoup et vite, pas forcément sur le dos des employés, mais normalement.

4.3.2. « Déployer des efforts exceptionnels » : la Direction et l'absentéisme⁶¹

La direction revendique néanmoins une gestion compréhensive des difficultés de son personnel, nécessaire selon elle à la bonne marche de l'entreprise :

Il y a une vraie misère quand même, c'est une réalité, je le vis au quotidien. Cela veut dire que quand tu es employeur, il faut qu'on imagine des trucs qui n'existent pas. Moi je ne sais pas et ce n'est pas mon boulot de régler le problème de la femme qui se fait taper dessus par son mari, de régler le problème de l'employé qui n'a pas d'appartement... Je ne sais pas faire cela, ce n'est pas mon job, mon job est de faire tourner la machine et quoi qu'il arrive, il faut prendre ces gamins : au départ parce qu'on est obligé et puis on verra après. Je vous dirais, parce que je n'ai pas le choix puisqu'on ne me propose que cela, il faut qu'on s'adapte à cet environnement-là ! (...) Ce que je veux dire, c'est que c'est faisable, je crois qu'on est en train de le réussir mais cela nécessite de la part de l'employeur vraiment des efforts exceptionnels... qui sortent de l'ordinaire, quoi ! Ce n'est pas simple parce que, déjà, il faut qu'on comprenne cela, il faut qu'on accepte cela, et cela veut dire imaginer des trucs un peu nouveaux.

Quant à la présence d'une assistante sociale (et non d'une psychologue !) la Direction la justifie par sa volonté de faire baisser l'absentéisme et par la volonté de soulager ses managers qui seraient contraints de faire « du social à 120% » :

Par exemple là depuis trois mois, j'ai pris une assistante sociale parce que je réalise qu'on veut travailler sur l'absentéisme. Il y a un gros souci d'absentéisme. Là c'était entre 12, 13 et 14%. En plus le piège ici c'est qu'on dit : « Oui, mais c'est normal, on est à Marseille, c'est le Sud ». Donc on a tendance à... (...) Bon, moi je me suis fait aider par un formateur. Le gars la première chose qu'il m'a dit : « Vous êtes responsable à 100% de votre absentéisme ». Moi je veux bien l'admettre, mais quand vous dites cela aux jeunes cadres, le mec me dit : « Mais non, attends pourquoi vous me dites cela ? une gastro⁶², moi j'y suis pour rien ». (...) Cela peut arriver mais c'est une nuit, le lendemain, je suis fatigué mais ce n'est pas une semaine. Si c'est une semaine, cela veut dire qu'ils sont moins bien ici que de rester dans les tours d'en face, donc cela veut dire que l'encadrement doit déployer des efforts exceptionnels pour qu'ils soient mieux ici qu'en face. Cela donne des résultats, pas partout, mais globalement, une fois qu'on comprend cela. Donc cela veut dire qu'il faut que nous, on sorte du cadre.

Les modifications que le directeur actuel a introduites dans le management des personnels (la suppression de la Direction des ressources humaines, la « décentralisation » des procédures de recrutement confiées aux chefs de secteurs) ont été plutôt bien perçues, même si, en fait, elles accroissent la charge de travail des cadres et de la maîtrise.

Selon l'une de nos interlocutrices de la CGT, ces cadres qui avaient « le monopole (de l'accès au directeur) l'ont perdu » :

C'est ça qui les gêne. On passe directement par le Directeur et non plus par la hiérarchie du Chef de rayon ou de département intermédiaire. On passe outre.

Nous avons vu plus haut que ces chefs sont parfois soupçonnés de favoritisme en matière d'embauche. En tous cas, les critiques en matière de management portent plus volontiers sur eux que sur la Direction elle-même, relativement épargnée :

Mme Khemissi, syndicaliste : C'est le milieu qui est gênant, c'est ce que j'appelle le milieu, les cadres intermédiaires, c'est le milieu qui est gênant, c'est des jeunes loups qui en veulent terriblement.

Mais c'est sur sa gestion de la période du ramadan que le directeur actuel fait l'unanimité de nos interlocuteurs.

⁶¹ En 2004, le taux d'absentéisme dans le magasin s'élevait à 11,6%, en progression de 6,4% par rapport à l'année précédente.

⁶² Gastro-entérite, affection du système digestif généralement d'origine virale et de courte durée.

4.3.3. Gérer le ramadan... Don et « contre-don »

Cette question se pose tous les ans depuis l'ouverture du magasin. Elle était jusqu'à cette dernière année uniquement gérée par l'aménagement des horaires de pause des personnes qui déclaraient jeûner⁶³. Cette année, la Direction a été saisie directement d'une demande plus spécifique : il s'agissait d'obtenir l'autorisation de prendre une collation le matin, juste avant le début du jeûne, et à cette fin, d'acquérir des croissants à la boulangerie en les payant plus tard (à la fin du Ramadan). Après avoir donné l'autorisation, le Directeur s'est ravisé et a décidé de mettre, chaque jour et gratuitement, une collation à la disposition de tout le personnel, matin et soir.

Là on a pris la main là-dessus. Pour le ramadan, c'est un truc qu'ils ont beaucoup apprécié. Non, c'est un jour un employé qui est venu me voir en disant : « Monsieur, nous, avant sept heures, pour le ramadan, il faut qu'on prenne notre petit-déjeuner. Est-ce que vous nous autorisez à ce qu'on aille chercher les croissants à l'heure de l'ouverture et qu'on les paye après ? ». J'ai dit « Bien sûr » et après j'ai réalisé : mais qu'est-ce qu'on est con ! Pourquoi on ne les offre pas, les croissants ? Par contre, on a bien dit : « on offre les croissants à tout le personnel ».

Selon la direction, cependant, la réussite de cette initiative, sollicitée au départ par les seuls musulmans pratiquants, tient au contexte marseillais, et aux relations que les groupes minoritaires entretiennent avec les majoritaires et les autres minoritaires :

Mais cela, c'est un truc qui passe très bien ici... Ce n'est pas un problème. Cela serait probablement plus délicat à Paris ou à Lyon parce qu'il y a hélas des communautés peu mélangées. Là j'aurais très bien pu dire « tu prends et tu payes après ».

Le ramadan de cette année 2005 a, plus généralement, été l'occasion d'autres formes de convivialité et de partage de nourriture. La décision du directeur a été bien relayée par l'encadrement. Voici ce qu'en pensent des syndiqués FO :

Q. Y a-t-il eu des revendications individuelles ou collectives sur les pratiques culturelles ou religieuses qui ont émergé lors de conflits ?

M. Chaïb, Mme Bendam, Mme Osis : *Non*

M. Chaïb : *De ce point de vue là, notre employeur, il est très social... Par rapport au ramadan...*

Mme Bendam : *Il accorde des pauses... Il fait en sorte que tout le monde puisse pratiquer sa religion, etc.*

Mme Osis : *Il avait fait faire des gâteaux après le ramadan.*

M. Chaïb : *Ce qu'il faut souligner c'est qu'il mettait aussi à disposition des... Et ça c'était très bien. Entre le dernier repas et la rupture du jeûne, le patron s'est engagé à offrir le dernier repas pour tous ceux qui travaillaient pendant ce laps de temps.*

Mme Bendam : *Ça a duré tout le mois...*

M. Chaïb : *Il n'était pas obligé de le faire et ça c'était sympa, sans que nous on ait eu une quelconque négociation à ce niveau-là. C'est de sa propre initiative... Je pense que c'est à l'initiative d'un employé et il a mis en place ça.*

Q. C'était de la nourriture apportée de chez eux par les pratiquants ?

Mme Bendam : *Non, c'est le chef de caisse qui mettait de la nourriture pour qu'on puisse rompre le jeûne à l'heure, on prenait une pause à ce moment-là et il y avait une table...*

Le cosmopolitisme évoqué par la direction est également souligné par des syndicalistes minoritaires :

M. Chaïb : *De ce côté-là, il n'y a pas de problème et j'espère qu'il n'y en aura jamais... On est quand même un magasin assez cosmopolite et de ce côté-là c'est respecté.*

⁶³ Déjà, en 1996, les horaires des pauses des caissières avaient été aménagés pour celles qui le souhaitaient.

Les militants cégétistes se disent également satisfaits de cette initiative d'abord destinée aux musulmans pratiquants, mais « universalisée » pour bénéficier à l'ensemble du personnel :

Mme Khemissi : *Il faut remarquer que cette année, le directeur, pendant tout le mois du carême, le ramadan, le directeur, il a offert le déjeuner.*

M. Siles : *Il les a fait venir ...*

Q. Les musulmans ?

M. Siles : *Oui les musulmans.*

Q. c'est-à-dire que les employés musulmans se déclaraient musulmans ?

M. Siles : *Oui, oui... Avant le lever du jour, ils se mettaient ... En repos là, et il leur offrait le déjeuner*

Mme Khemissi : *Et le soir aussi, les caissières aussi. On peut dire que pendant tout le mois du ramadan, la Direction a été généreuse avec les gens qui pratiquaient... Pratiquants et non-pratiquants hein, c'était pour tout le monde, les non musulmans aussi, pour tout le monde.*

Très appréciée, donc, la démarche de la direction en a suscité d'autres, de la part même du personnel. Les caissières ont ainsi confectionné et offert des gâteaux, en particulier des pâtisseries orientales. Mais surtout, des employés musulmans ont, de leur propre chef, décidé de se cotiser afin d'offrir à tout le personnel une fête pour saluer la fin du ramadan (Aïd el fitr), avec boissons et gâteaux.

Il est évidemment très significatif que ce « retour de politesse » collectif ne nous ait été signalé ni par la Direction ni par l'encadrement, comme si le « contre-don » des minoritaires pour se situer dans un échange plus égalitaire avec eux était passé inaperçu (cf. ci-dessous § 4.6.).

4.3.4. La délicate question du « voile islamique »

Aucune des quatre organisations syndicales n'a émis la moindre revendication sur cette question. Nos interlocuteurs qu'ils soient ou non musulmans, pratiquants ou non, ne font pas du « religieux » un enjeu revendicatif ou conflictuel, et même s'y refusent — y compris quand parmi leurs responsables, certains sont eux-mêmes pratiquants. Le cas d'une femme ayant démissionné à la suite de sa décision de « prendre le voile » est évoqué comme un « coup de tête » par des syndiqués FO :

Q. Nous avons entendu parler d'une jeune femme qui portait le foulard en dehors du travail et qui souhaitait le porter au travail...

M. Chaïb, syndicaliste : *Oui ça fait un peu le tour du magasin, mais je ne peux pas vous dire car je n'ai pas connu...*

Mme Osis, syndiquée : *Une copine qui travaillait à la caisse, mais elle a quitté le travail parce qu'elle le voulait. Elle ne voulait plus continuer, elle s'est voilée, mais c'est elle qui a voulu s'arrêter aussi*

Q. A-t-elle eu droit à des réflexions quand elle sortait du travail et portait le voile ?

Mme Osis : *Non*

Mme Bendam : *Ce n'est pas la seule, sur la ligne de caisse, il y en a encore deux qui portaient le voile. Ça a un peu choqué au départ parce que ça s'est fait du jour au lendemain, sinon c'est sans plus.*

Q. Sur la ligne de caisse ou à l'extérieur ?

Mme Bendam : *A l'extérieur. Dès qu'elle quittait son poste, elle mettait son voile.*

Q. Et à la caisse, elle portait un bonnet ?

Mme Bendam : *Il y avait une étudiante qui se voilait toute la journée, elle portait un bandana, et comme c'était la mode, elle en a profité, donc ça passait.*

Un membre de la CGT se réfère à une position laïque rigide, associant dans une même dénonciation toutes les expressions publiques (les désormais célèbres « signes

ostentatoires ») de l'appartenance religieuse et appelant à la loi ou au règlement⁶⁴ pour signifier là qu'il s'agit de comportements « transgressifs », soumis à la même réprobation que le vol ou l'interdiction de fumer :

M. Siles : Dans le règlement intérieur on n'a pas le droit d'avoir une grosse croix là... Elles n'arrivent pas voilées au magasin. C'est bien marqué dans le règlement intérieur, il y a des choses à respecter... Il n'y a qu'un seul endroit pour aller fumer. Dans le reste du magasin... on ne peut pas fumer. On peut pas voler... On peut pas manger de la marchandise. Dès l'instant que vous allez contre ça c'est une faute.

De l'avis de la Direction comme de l'encadrement, le « risque » est assez faible de voir surgir un « problème de foulard » dans le magasin :

J'ai eu une fois un problème de voile, une caissière qui commençait à venir les cheveux couverts et puis elle est partie d'elle-même. Mais je pense que les gens n'apprécieraient pas, surtout les musulmans, ils sont Marseillais et puis ils souffrent un peu, là on parle de la deuxième-troisième génération...

Moi, il y a une seule chose qui pourrait me choquer, c'est si elles arrivaient avec un foulard, peut-être, mais je n'ai pas eu à le vivre et je ne sais pas comment je réagis, mais c'est vrai que c'est un sujet qui concerne aujourd'hui l'ensemble de la France. Mais je pense que même par correction, elles ne viendraient pas d'elles-mêmes avec un foulard.

Q. On m'a dit qu'il y avait quelqu'un qui arrivait en foulard et qui serait partie entre-temps...

Oui effectivement j'en ai entendu parler, c'est une personne qui arrivait en foulard mais quand elle partait en caisse, elle était en tenue normale et quand elle repartait le soir, elle remettait son foulard. Donc elle avait compris le système, c'était la vie privée, elle savait qu'à l'intérieur de l'entreprise, elle ne pouvait pas être comme cela.

4.4. Experience among trade unionists

Au sein de Carrefour-Grand Littoral, les quatre grandes confédérations syndicales ouvrières dites représentatives — la CGT, la CFDT, FO, et la CFTC — sont implantées⁶⁵. De la base aux élus, aucun syndiqué n'a évoqué de difficultés propres — ni en termes d'entrave à l'exercice du droit syndical, ni en termes de discrimination raciste. Les discours sont du même type que pour ce qui concerne les relations entre collègues.

Un incident, dont il nous a beaucoup été parlé, aurait pourtant pu, ailleurs ou en d'autres circonstances, provoquer quelques tensions. Un vol organisé par des militants de la CGT a été découvert. La responsable locale de la CGT était alors une employée d'origine maghrébine, que tout le monde s'accorde à considérer comme intègre et sans connivence avec ces malversations. Cette femme était également réputée pour « son caractère pas commode ». Nul n'a semble-t-il cherché à la discréditer personnellement, ni surtout à en tirer quelques conclusions généralisantes à connotation raciste.

La Direction s'est contentée de se féliciter du recul de la CGT :

Vers 2000-2001 (...) il y a eu un évènement un peu majeur, on a décelé — je dis « on », mais je n'y étais pas, c'était avant que j'arrive. On a décelé à la réception une malversation assez importante et entre autres par des élus CGT. C'était un peu un évènement majeur parce que la représentante CGT qui est quelqu'un d'intègre, virulent mais intègre, a un peu baissé les

⁶⁴ Sur ce point, le règlement intérieur du magasin signé le 22 avril 2005 précise : « Il est rappelé que par respect pour la clientèle et afin de ne choquer aucune des sensibilités qu'elle peut représenter, le personnel en contact avec le public ne saurait porter de signes manifestement ostentatoires à caractère politique, syndical ou religieux ». Voir aussi l'Annexe 3, pour ce qui concerne la jurisprudence sur les pratiques religieuses au travail.

⁶⁵ Il existe aussi un syndicat indépendant, la CAT, qui n'a que peu d'influence sur ce site. Compte tenu de l'objectif de cette recherche, nous n'avons pas interrogé de responsable de ce syndicat, préférant concentrer notre travail sur les organisations qui au double plan national et européen sont impliquées dans la mise en place du dispositif de lutte contre le racisme et les discriminations

bras du coup, ce qui fait qu'aux élections qui ont eu lieu il y a deux ans et demi, la CGT a été éliminée. Cela a un peu marqué les esprits : voilà des gens qui se battaient pour vous, soi-disant se battaient pour vous, mais en réalité, ils volaient derrière. Bon cela a permis de remettre un peu les choses dans le bon sens...

La CGT, qui n'a plus qu'un élu au Comité d'établissement au lieu de quatre, reconnaît que cet épisode a porté tort à sa crédibilité, mais dit être en train de surmonter cette crise :

Mme Khemissi : *La CGT était majoritaire du temps de l'ancien directeur.*

M. Siles : *Et ensuite ça c'est disloqué parce qu'il y a eu un gros problème. Il y a eu un vol en réunion où il y a eu quatre ou cinq représentants de chez nous qui ont été impliqués dans ce vol en réunion, ce qui fait qu'on a été cassé. Pour remonter et expliquer aux gens que tout le monde n'est pas dans le même sac, il faut...*

Mme Khemissi : *Actuellement, on est en train de remonter la pente, mais c'est dur, très dur.*

M. Siles : *En plus, ils ne voulaient pas dire qu'ils avaient volé alors qu'il y avait des preuves. C'est dommage parce qu'on était majoritaire.*

Mme Khemissi : *Il y a eu justement des procédés pour pouvoir limoger la CGT... pas très clairs hein, pas très clairs du tout hein, de la part de la Direction, voilà du temps de (l'ex-directeur).*

M. Siles : *Avec (le nouveau Directeur) on a un bon dialogue.*

Mme Khemissi : *Déjà il a une bonne qualité : il nous écoute alors que les autres, ils ne le faisaient pas. C'est un bon point pour nous. Je ne vais pas dire qu'il nous accorde tout, mais on a fait d'énormes avancées.*

Et la CFDT en a tiré le bénéfice d'une nette progression, puisque alors qu'elle n'en avait aucun, elle dispose maintenant de deux sièges au C.E. :

Mme Patrat : *A l'époque de Continent, la déléguée syndicale CGT, c'était une Maghrébine, et, c'était quelqu'un, c'était quelqu'un ! Elle nous a démonté le magasin pendant une semaine, hein... On a fait une grève de sept jours. C'était quelqu'un de...*

M. Ben Khadi : *Elle avait du poids, quoi. Je crois qu'elle avait du poids même au niveau de l'UD, non ?*

Mme Patrat : *Oui, oui, oui. Elle avait du poids au niveau de l'Union départementale. Elle avait du poids même au niveau du Comité central d'entreprise. Parce que quand elle montait au CCE, là-bas, c'était le feu, hein ! Quand moi je suis montée et que j'ai dit que j'étais de Grand Littoral, ils m'ont tous regardée, hein... Moi, j'ai dit, j'ai rien à voir... C'était quelqu'un qui...*

Dans chacune des fédérations syndicales, la part des personnes d'ascendance maghrébine ou africaine décroît à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, ce que reconnaissent aisément la CFDT et la CGT. La Fédération FO dit faire des efforts de recrutement et de promotion en son propre sein. Certains responsables, cependant, sont d'origine étrangère, leurs parents, ou eux-mêmes parfois, étant des immigrés d'autres pays européens. Ils ne manquent pas, en ce cas, de le souligner, parfois même pour s'autoriser des critiques contre les migrants des pays du tiers-monde, ou contre leurs enfants.

La faible promotion des minoritaires au sein des syndicats est donc reconnue :

M. Ben Khadi, syndicaliste : *Au niveau du magasin, notre représentant syndical, notre supérieur hiérarchique, c'est un Maghrébin. Donc, il n'y a pas de souci, quoi. Au niveau du syndicat, euh... C'est-à-dire, ça ne fait qu'un an que je suis dans le syndicat, donc je ne connais pas trop les personnes... Je connais juste les secrétaires généraux. Et ce n'est pas des... ce n'est pas des Maghrébins. Mais au niveau de la Fédération, au niveau interethnique, on est mal représenté. C'est vraiment juste des délégués syndicaux, quoi. C'est des militants de base. Ce n'est pas des gens qui ont vraiment des positions hautes. Déjà, au niveau de l'Union locale, il n'y en a pas.*

Un responsable fédéral de FO considère que les difficultés se situent principalement au niveau de la syndicalisation à la base. S'il impute certains de ces obstacles aux immigrants

eux-mêmes (la peur, la méconnaissance), il estime que le temps et un effort soutenu du syndicat tend à résoudre le problème :

J'en sais rien, admettons sur 2000 adhérents, je suis persuadé qu'on doit avoir minimum 500 immigrés. C'est en progression constante, c'est-à-dire que plus on s'implique sur ce sujet, plus on fait des efforts, plus ils se syndiquent... La plupart ne se syndiquaient pas par peur et par méconnaissance, historiquement, parce que certains sont venus avec des syndicats extrémistes ou d'États... ou je ne sais pas quoi, d'autres parce que c'était mal vu dans leurs pays ou même dangereux. C'était plus cela, mais dès qu'ils comprennent un peu plus le système ou dès qu'ils voient qu'il y a un délégué syndical qui est immigré, cela change tout, et dans nos listes il y a un partage total, il y a de plus en plus d'élus étrangers.

Au niveau local, l'explication est souvent hésitante. Le long extrait d'entretien qui suit, avec deux syndicalistes, l'une d'origine française née en Algérie, l'autre d'origine maghrébine montre leur difficulté à aborder directement la question du racisme. Notre questionnement insistant les a contraints à ajuster l'un à l'autre leurs discours. Finalement, s'ils n'éliminent pas totalement l'interprétation par la discrimination raciste, ils s'accordent surtout sur la « faible implication » des salariés minoritaires :

Q. Ça reste à un niveau de base. Mais, il y a des gens qui se présentent ou... Il y a de l'autocensure, vous pensez ?

Madame Patrat, syndicaliste : *Vous savez, nous, on s'occupe de ce qui se passe dans notre magasin. Après, tout ce qui est Fédération, tout ça...*

M. Ben Khadi, syndicaliste : *Oui, oui, c'est vrai que ça ne nous intéresse pas trop...*

Madame Patrat : *Moi, à un moment donné, j'ai été déléguée au Comité central d'entreprise, donc, j'allais aux réunions mensuelles et, il y avait des Maghrébins, mais en minorité. Pff... Sur cinquante personnes, il devait y en avoir un. C'est vrai qu'il n'y en a pas beaucoup. Sur Vitrolles, il n'y en a pas.*

M. Ben Khadi : *Moi, c'est vrai, je monte quelquefois en coordination Carrefour, tous les élus de tous les magasins de France. Et on est trois-quatre. Il y a, on est, il y a deux Maghrébins, deux personnes de couleur. Ben voilà, ça fait quatre.*

Q. Ça ne passe pas, quoi. Il y a du monde à la base, mais...

M. Ben Khadi : *Oui, j'ai l'impression que...*

Madame Patrat : *Mais peut-être qu'ils ne s'impliquent pas, aussi, hein...*

M. Ben Khadi : *Ou alors, c'est... Il y a plusieurs explications...*

Q. Oui, voilà, ça fait partie de ce que l'on cherche...

Madame Patrat : *De toute façon, ce n'est pas là l'intérêt, je pense. Qu'on soit blanc, noir, jaune, vert, quand on défend quelqu'un, on ne regarde pas sa couleur.*

Q. Oui, mais ça a un sens quand même, non ? Quand les gens ne pénètrent pas dans certains échelons...

M. Ben Khadi : *Si c'est voulu, ça a un sens, je veux dire, mais si ce n'est pas voulu... Si c'est les gens issus de l'immigration qui ne veulent pas s'impliquer ou qui ne sont pas intéressés par...*

Madame Patrat : *Vous savez, au syndicat, il y a beaucoup d'implication, il y a beaucoup de travail à faire, et on a beaucoup de retombées négatives. Donc il faut toujours se battre... On se bat même après les gens que l'on représente, souvent. Parce que, bon, une fois qu'on les a défendus, ils n'ont plus besoin de vous, donc, vous n'êtes plus bons à rien. Et si ça se passe mal, alors là ! Donc peut-être que les gens, ils ne sont pas volontaires aussi pour ça, hein.*

Q. Oui, mais pourquoi les gens d'origine maghrébine, les gens d'origine africaine, pourquoi ceux-là auraient-ils moins envie que les autres d'assumer des responsabilités syndicales ? Je ne vous parle pas de ceux qui arrivent, mais à la troisième, quatrième génération ?

M. Ben Khadi : *C'est la question...*

Madame Patrat : *Je vais poser la question, je vous répondrai... (rires)*

Q. Voilà, nous reviendrons dans 10 ans, reprendre l'enquête... (rires)

M. Ben Khadi : *(rires) Peut-être qu'il y en aura un peu plus ...*

Q. Non, mais je me demande si les gens ressentent des blocages, peut-être ?

Madame Patrat : *Non, nous, les blocages qu'ils ont, c'est parce qu'ils n'ont pas envie de s'investir.*

M. Ben Khadi : *Moi, j'avoue que j'ai voulu m'impliquer, et voilà, je me suis impliqué. J'ai commencé il y a un an. Je ne sais pas si je compte continuer, faire une carrière, mais...*

Il est très significatif que M. Ben Khadi, lors d'un autre entretien où il était seul avec l'enquêteur, ait proposé une explication nettement plus tranchée :

M. Ben Khadi : *Je ne sais pas si ça vient de la société ou du syndicat ou quoi, qui empêche les gens d'origine étrangère d'évoluer. Je pense que ça vient plutôt de la société française qui n'est peut-être pas encore... Moi je compare toujours avec d'autres pays, la Grande-Bretagne ou les USA, où on rencontre des gens haut placés qui sont d'origine étrangère. Il n'y a pas de ... d'a priori sur ça quoi... C'est vrai qu'en France, il n'y a pas de... C'est la société française qui n'est pas prête à accepter ce type de... d'évolution.*

Surtout, au syndicat comme ailleurs, certains mesurent que les exigences envers les « immigrés » sont supérieures à celles que l'on applique aux autres :

M. Arhat, syndicaliste : *C'est toujours pareil, il faut faire ses preuves, plus que les autres. Il faut se défoncer, montrer qu'on est bon, efficace. Il faut être meilleur, c'est la condition.*

Ceux qui ont franchi les « barrières invisibles » de la hiérarchie syndicale ne sont pourtant pas toujours au bout de leur peine, tel cet élu national à qui une autre élue (d'origine française ou européenne) demandera, sans rien connaître d'autre de lui que son phénotype et, peut-être, son patronyme, s'il a des filles et s'il à l'intention de « leur faire porter le voile » ou s'il accepterait qu'« elles épousent un non-maghrébin ».

4.5. Experience of clients

Les responsables des fédérations syndicales font état de relations parfois violentes avec les clients, en particulier aux caisses, et ne cachent pas que les employées « immigrées » peuvent être particulièrement visées. Le groupe Carrefour a conçu une formation spécifique pour aider ses salariés à gérer les conflits, mais les responsables fédéraux se plaignent d'une offre très insuffisante en la matière.

Les caisses sont le « lieu de vérité » de l'activité économique du magasin, tandis que le passage en caisse est, pour les clients, un « moment de vérité » où s'avère la dépense. L'attente à l'issue du parcours d'achat est aussi propice à l'énervement. De l'autre côté, il existe une tension propre à l'activité d'encaissement, exercice à la fois mental et physique, qui nécessite contrôle et diligence. Les caisses sont en outre le point principal de contact entre clients et employés, contact dont dépend pour partie l'image du magasin. L'activité d'encaissement suscite une particulière vigilance en matière de sécurité (les caisses sont les principales issues de sortie du magasin), de contrôle (vol, malversations) et d'ordre public (violences). Les « hôtes(se)s de caisses » sont ainsi objet d'une surveillance particulièrement stricte.

Au sein de l'hypermarché Carrefour-Grand Littoral, cependant, les personnes que nous avons interrogées n'évoquent pas un climat particulièrement agressif mais, surtout, n'y voient pas particulièrement de racisme.

Les incidents mettant aux prises les employés du libre-service et les clients restent, semble-t-il, assez rares. Ceux impliquant des caissières et des clients, paraissent nettement plus fréquents.

Q. Est-ce qu'il y a des revendications particulières des caissières à l'intérieur du syndicat ?

Mme Khemissi : *Pour la sécurité, on a fait mettre un bouton d'alarme sous les caisses, voilà elle appuie sur le bouton, elle verrouille ou ferme sa caisse et quitte son poste. Il n'y a pas de soucis là-dessus. Non, ils ont fait en sorte que... Mais je vais vous dire, on ne peut pas tout gérer hein !*

Les conflits qui nous sont le plus souvent décrits peuvent avoir pour origine effective un client mais aussi une caissière, ne supportant pas le traitement auquel elle est soumise. Aucun des syndicalistes que nous avons rencontrés dans l'hypermarché ne déclare avoir été témoin d'incident, pas même parmi les femmes qui sont ou ont été caissières. Les récits qu'ils nous font sont vagues, rarement datés (« *une fois une employée a eu* », « *c'est arrivé que...* »). L'impression qui s'en dégage est celle d'une menace réelle, mais vague et diffuse:

Q. Mais vous avez eu des conflits à gérer avec les clients par exemple ?

M. Siles, syndiqué : *Mais c'est pas nous qui nous en occupons c'est la sécurité, C'est pas nous...*

Mme Khemissi, syndicaliste : *Les caissières oui, c'est surtout les caisses qui ont eu des conflits avec les clients, il y a des clients qui sont très agressifs. Il y a des caissières qui ont été attaquées au machin là au...*

M. Siles : *Quand une cliente attend trop... Quand vous jugez qu'elle n'a pas payé un article, des trucs comme ça, vous sentez qu'elle a volé... Que la cliente reconnaît que c'est pas vrai.*

Q. Soupçon de vol ?

M. Siles : *Soupçon de vol, il y a beaucoup de choses... Mécontentement... de la caisse ça aussi... Il n'y a pas de prix sur l'article, bon. Il y a dix clients qui sont là (...). Les clients sont très agressifs...*

Mme Khemissi : *Il laisse le caddie, il s'en va, les gens qui sont derrière qui attendent, qui rouspètent...*

Q. Est-ce que sous prétexte d'une attente, ou d'un soupçon de vol, il y a eu ensuite des attaques racistes vis-à-vis des caissières de la part d'un client ?

M. Siles : *Oui, oui c'est déjà arrivé...*

Mme Khemissi : *Il y a même eu une cliente, vous savez, on met un bâton de séparation entre les clients, elle a pris le bâton et a donné un coup sur la caissière (...). Il y en a eu une autre qui a été frappée avec un cintre (...) Il y en a eu une autre où les Gitans lui sont tombés dessus à trois. Il y a eu des agressions.*

Q. Physiques, donc ?

Mme Khemissi : *Oui physiques, oui énormément (...). La dame a été frappée à l'œil. Elle avait un problème à un œil, elle avait été agressée par des clients... En caisse, c'est très pénible, c'est très, très pénible.*

M. Siles : *Ici il y a... dans les quartiers qui sont capables de revenir à dix et mettent le...*

Mme Khemissi : *Bon je ne mets pas le tort sur tous les clients, hein. Ça peut venir de la caissière, mais je veux dire en caisse, les agressions sont...*

Lorsque c'est un homme qui en parle, le simple fait que la victime soit une femme peut provoquer une curieuse prise de distance (lapsus compris ?) :

Q. Et est-ce qu'il peut y avoir des réflexions plus dures vis-à-vis des femmes de la part de quelqu'un (...) ?

M. Siles : *Les femmes, elles sont agressives, surtout pour les clients... Surtout les caissières pour les clients, mais pas à l'égard des salariés (sic).*

Q. Mais vous n'avez pas de souvenir précis ?

M. Siles et Mme Khemissi : *Non, non, pas de souvenir précis.*

Les témoignages concernant les incidents avec les clients sont nombreux, même s'il nous est presque toujours signalé qu'ils sont très rares (« *une fois* », « *c'est la seule fois* », ...). Ils sont aussi entachés d'une grande incertitude (« *je ne saurais pas dire* », « *on ne sait pas tout* », « *ça nous remonte après* »). Enfin, leur teneur raciste éventuelle est généralement minimisée, à tout le moins mise en question (« *il y a eu des petits... Mais vraiment quelque chose de grave, non* », « *de la rigolade, quoi, mais c'est tout* ») :

Mme Bemighi, employée non syndiquée : *Oui une fois (peu de temps après l'ouverture en 1996) j'ai été insultée par un client : « vous prenez le travail des Français »...*

Q. Vous en avez parlé à vos responsables ?

Mme Bemighi : *Il était avec sa femme qui lui a tiré le bras. Il était bourré. Je suis partie dans les réserves. Il y avait des clients autour, mais aucun collègue. C'est la seule fois. Mais on voit d'autres attitudes agressives comme jeter les fringues par terre... Sans propos racistes mais... Non c'est arrivé une seule fois... Entre collègues on discute de l'attitude des clients, mais c'est*

partout pareil. Dans d'autres magasins, c'est pire. Ici c'est un libre-service, les clients parfois prennent et laissent tout sur la gondole...

Nos interlocuteurs font donc preuve d'une extrême prudence :

Q. Quels types de conflits ?

M. Ben Khadi, syndicaliste : *Rien à voir avec la discrimination, c'était des conflits avec les caisses, au niveau de l'encaissement.*

Q. et ça peut déboucher sur des propos racistes : « votre caissière est lente parce que... » ?

M. Ben Khadi : *Non je n'ai pas eu d'échos de ce type de conflit. C'est surtout l'énervement des clients qui fait que ça a dégénéré quoi. Des clients qui s'énervaient... Ça ne débordait pas sur du racisme. Moi je n'ai pas eu d'échos que ça débordait sur du racisme.*

Cette attitude est partagée par les salariés ayant des engagements ou des responsabilités syndicaux, qu'ils soient ou non minoritaires :

Mme Khemissi, syndicaliste : *Non je ne saurais pas dire... Vous savez quand les faits vous remontent, vous ne savez pas si c'est vraiment du racisme, pas du racisme. On ne peut pas dire si telle fille elle a été agressée. On regarde pas hein...*

M. Siles, syndiqué : *Et puis les versions sont différentes donc on ne peut pas...*

Q. vous avez plusieurs versions ?

M. Siles et Mme Khemissi : *Oui, oui, ça va vite.*

M. Siles : *C'est un magasin où il y a beaucoup de rumeurs et d'une rumeur de rien du tout, on en fait un drame quoi !*

Mme Khemissi : *Dernièrement une jeune fille en caisse a été agressée et en fin de compte on a su que la jeune fille, elle avait, elle avait elle-même insulté la cliente, donc vous voyez.*

M. Siles : *On ne nous dit pas tout...*

Mme Khemissi : *Vous savez on se renseigne, pour savoir les faits, pour ne pas prendre parti de suite.*

M. Siles : *On voit ça avec l'employé, le directeur etc. Mais on ne sait pas tout... On apprend : il y a ça, ça, ça... Alors pourquoi tu ne me l'as pas dit ?*

Comme nous l'avons déjà évoqué, les comportements des membres du personnel, même agressifs, sont rapportés à des circonstances précises ou à des traits individuels, tandis que ceux des clients font l'objet d'une description imprécise ou globalisante. On peut y voir l'expression discursive d'une distinction entre « established » et « outsiders », qui renforce les sentiments de solidarité du personnel et de sécurité interne de l'hypermarché.

Cependant, le refus d'identifier certains actes comme « racistes » et d'identifier des groupes auteurs de trouble semble, *a contrario*, renvoyer à une volonté de ne pas stigmatiser les populations environnantes, dont une bonne part de nos interlocuteurs sont issus, quand ils n'en font pas partie. L'image des Quartiers-Nord de Marseille pèse sur eux. À l'inverse de beaucoup d'autres salariés d'hypermarchés, qui s'empressent de se démarquer des habitants des quartiers où ils travaillent pour parer à toute « contamination » dévalorisante, ceux de Carrefour-Grand Littoral semblent avoir majoritairement choisi une stratégie de solidarité discrète. La continuité de l'embauche dans ce bassin d'emploi, en dépit des efforts des directions successives pour recruter ailleurs, a contribué à entretenir la cohésion interne au personnel du magasin, mais aussi, même si c'est dans une moindre mesure, le sentiment d'appartenance à la fois territorial et social.

4.6. Quand le racisme est absent...

Comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, les employés de l'hypermarché tiennent à témoigner de l'absence de racisme dans les relations de travail, que ce soit dans les rapports hiérarchiques ou entre collègues. Tous les directeurs du magasin (trois depuis 1996), que ce soit sous l'enseigne Continent ou, plus récemment, sous l'enseigne

Carrefour, sont, pour des raisons de circonstance ou d'origine personnelle, exonérés de tout racisme :

Q. Y a-t-il des conflits sur le racisme qui remontent directement au directeur sans passer par les intermédiaires ?

Mme Khemissi, syndicaliste CGT : *Non sur le moment, je ne vois pas... Mais même notre directeur est d'origine étrangère... Ce n'est pas des propos qu'il peut tenir, ce ne serait pas un exemple. Vous l'acceptez peut-être d'un pur Français, je vais vous dire... Que quelqu'un vous fasse une réflexion... Mais d'un étranger... Tu lui dis « mais toi-même tu es étranger », donc c'est difficile. Il faut être juste, il dit lui-même qu'il est enfant d'immigré, d'origine étrangère.*

M. Siles, syndiqué : *Il a dit qu'il ne tolérerait jamais un truc pareil, ne supporterait pas.*

Mme Khemissi : *Non il n'aimerait pas dans son magasin. Et puis je vais vous dire, ça ne lui ferait pas une bonne publicité, surtout si ça se savait. Vous savez, ça va vite, d'un magasin à l'autre les gens se côtoient⁶⁶.*

L'affichage du « cosmopolitisme », à la fois comme donnée de fait (donc incontestable et incontournable) et comme valeur partagée (donc à promouvoir) s'accompagne de la célébration de la bonne entente au sein du personnel (« on est très soudés »).

Les relations nettement dissymétriques dont il est fait état insistent principalement sur la frontière de classe et le regard dévalorisant, voire méprisant, que l'encadrement porte (ou a porté) sur les employés :

M. Guévir, ex-employé syndiqué : *Et moi j'ai eu cette impression d'être un malade, en fait. Comment vous dire ? J'étais chômeur, mais c'était moi le malade, quoi ! Il fallait absolument que je me justifie et que je prouve que je pouvais arrêter d'être malade, en gros. Et, moi, ça me choque un peu, ce truc, hein, ce type de démarche etc. où on est vu comme des malades, qu'on doit...*

Pour une bonne part, la dissymétrie structurelle des relations hiérarchiques encadrement-employés se superpose à la dissymétrie des relations majoritaires-minoritaires, comme le souligne, d'ailleurs, ce même interviewé :

M. Guévir, ex-employé syndiqué : *Il n'y a pas uniquement les origines, hein, quand je parle d'origine, je parle aussi des origines sociales, de classe, etc.*

Quelques situations plus nettement entachées de racisme nous ont cependant été rapportées. Dans tous les cas, classisme et racisme s'entremêlent. Les plus caractéristiques sont celles qui prévalaient au moment de l'ouverture du magasin, que nous avons déjà évoquées.

La raréfaction des minoritaires à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie — dans l'entreprise comme dans le syndicat — est, parfois avec réticence, considérée comme une forme de racisme « ambient », mais cette fois sans « coupable » identifié, voire identifiable (cf. ci dessus, § 3.2 et 4.4.) :

M. Guévir : *C'est révélateur de la société française aussi, hein.*

M. Ben Khadi : *Je ne sais pas si ça vient de la société ou du syndicat ou quoi (...) C'est la société française qui n'est pas prête à accepter ce type de... d'évolution.*

⁶⁶ Mme Khemissi est cependant alertée sur la question du racisme, en particulier du fait qu'elle siège aux Prud'hommes : « Aux Prud'hommes, le syndicat est bien implanté, et il est important de défendre les salariés devant les patrons surtout maintenant puisque la discrimination est de plus en plus grande, et il y a le harcèlement moral, ce n'est plus le harcèlement physique, c'est surtout moral. Au niveau des prud'hommes c'est vrai je m'investis énormément. Oui oui sur le racisme, il y a des patrons qui maintenant ne se gênent pas, les propos racistes, c'est terrible... sur tous les domaines, je veux dire, pas uniquement sur la couleur de la peau hein. Il y a des trucs maintenant qui se passent maintenant. L'employeur te met à la porte, je ne te veux pas, sans lettre de licenciement, sans rien comme ça... ».

D'un autre point de vue, il serait intéressant de connaître la proportion des employés sous-qualifiés par rapport à leurs diplômes ou leurs acquis professionnels et qui sont restés sans offre d'amélioration de carrière. Parmi les personnes que nous avons interrogées, en effet, plusieurs se plaignent du fait qu'on « ne leur a pas donné leur chance ». Il y a quelque retenue dans leurs discours, qui leur fait plus ou moins euphémiser le rôle de leur origine dans cette impasse professionnelle :

M. Hamsa, syndicaliste : *J'avais une expérience et je pensais qu'elle pourrait servir. J'ai travaillé ici depuis le début, je connais bien le quartier, les populations. Je pensais que je pourrai mettre mon expérience à disposition. Mais non. J'ai été embauché mais c'est comme si je n'avais aucune connaissance.*

M. Guévir, ex-employé syndiqué : *Ce qui m'a aussi un peu sidéré, ça a été des chefs de rayon-stagiaires, qui sont restés ad vitam aeternam chefs de rayon-stagiaires, et effectivement, ils étaient d'origine maghrébine, voyez...*

De façon plus subtile, l'absence totale de mention de la fête offerte par les salariés « musulmans » au moment de la rupture du jeûne du ramadan (cf. § 4.3.3.), témoigne de cette dissymétrie des relations entre majoritaires et minoritaires. Derrière l'unanimité pour saluer la décision de la direction d'offrir une collation au cours du dernier ramadan — et l'autosatisfaction de cette dernière — se dissimule le fait que l'initiative de ce contre-don en forme de « retour de politesse » est purement et simplement ignorée, comme oubliée, alors même que l'encadrement se plaint d'un manque de réciprocité des échanges : « ... *C'est ingrat de tous les côtés ; les gens pour qui vous faites des efforts ne vous le rendent pas* » (cf. § 3.1.2.) !

Un peu de la même façon, et comme nous l'avons vu, les éventuelles compétences linguistiques des minoritaires — qui pourraient être considérées comme une ressource dans les relations avec une partie de la clientèle — ne font l'objet d'aucune reconnaissance. Tout au contraire, elles ont, à l'époque de l'ouverture du magasin en tout cas, fait l'objet d'une véritable censure. Elles apparaissaient comme un « espace » d'échange entre le personnel et la clientèle soustrait au contrôle de l'encadrement et en conséquence soupçonnées de couvrir toutes sortes de complaisances ou de collusions possibles. À la disqualification généralisée des langues des minoritaires s'est ajoutée une criminalisation spécifique. Alors que les cadres redoutaient les ententes illicites, l'une de nos interviewées « désobéissait » aux ordres afin de les mettre au service de certains immigrés âgés.

* *
*

Lors de notre première enquête, en 1996, nous avons insisté sur la dynamique très particulière qui a présidé aux premiers recrutements de l'hypermarché (Continent, devenu Carrefour) du centre commercial Grand Littoral [De Rudder, Poiret, Vourc'h, 1997]. Cette dynamique avait permis de trouver des modalités de négociation et des procédures d'embauche transparentes et, surtout, consensuelles, entre des parties prenantes aux intérêts *a priori* hétérogènes (entreprise, services publics, habitants, associations...) et partiellement antagonistes. Ce que nous avons appelé alors « la dialectique des Quartiers-Nord » avait permis que chaque partie considère comme un succès le choix du recrutement préférentiel local. Ce dispositif avait même à l'époque été considéré comme une forme de « discrimination positive » légitime. Cette légitimité reposait précisément sur l'évacuation de toute référence explicite à des critères ethniques, juridiquement, politiquement et socialement irrecevables, au profit de la priorité accordée officiellement et réellement aux

critères socio-géographiques, déjà validés à travers des dispositifs publics divers, qui incluait implicitement des catégorisations ethniques.

Peu après l'ouverture du magasin, les relations interethniques internes y étaient décrites comme dénuées de tout racisme. Entre les cadres, tous recrutés au sein du groupe et venus d'autres régions de France, et les employés aux trois quarts recrutés dans les Quartiers-Nord, l'ajustement paraissait s'être fait dans le sentiment de participer à une « aventure » commune. Avec le recul, les langues se sont déliées, et les préjugés de l'encadrement de l'époque sont aujourd'hui durement dénoncés, à la mesure de la violence de l'humiliation qui a été ressentie. Une certaine désillusion se fait jour aussi de ce côté. L'encadrement qui se félicitait du très faible taux d'absentéisme et qui se réjouissait du « désir de se former, de progresser » des caissières a dû déchanter. Le taux d'absentéisme s'est considérablement accru et les offres de promotion sont, comme nous l'avons souligné, très en dessous de la demande⁶⁷. La direction, qui a changé deux fois depuis l'ouverture du magasin, garde l'impression de faire un travail pionnier :

Moi je me bats et je dis à mes collègues : « Surveillez bien ce qui se passe au Grand Litto parce que c'est ce qui va se passer chez vous dans les années à venir. Quand les anciens vont partir vous allez récupérer les mêmes gamins que moi, donc vous avez vraiment intérêt à surveiller ». J'ai juste dix ans d'avance, bon ben, voilà.

Pour autant, les relations au sein du magasin ne peuvent être considérées comme « banales ». Les multiples références à la convivialité interne, y compris par comparaison avec d'autres magasins du même groupe, en témoignent. Les relations hiérarchiques ne semblent pas s'exercer de façon particulièrement autoritaires et la dissymétrie des relations entre majoritaires et minoritaires y semble à peu près contenue dans ces rapports « fonctionnels ». L'affirmation de l'absence de racisme et même la faiblesse de son évocation signalent aussi la faiblesse des tensions dans les relations interethniques.

Globalement, et en dépit des modifications intervenues en neuf ans, on constate le maintien d'une « définition de la situation » partagée entre les différents protagonistes. Le « contrat » entre direction, encadrement et employés demeure basé sur cette définition « conviviale » des relations internes et sur l'assurance d'un recrutement préférentiel dans les Quartiers-Nord qui ne fasse pas basculer la composition ethnique de la main d'œuvre vers un « blanchiment » progressif. Le « cosmopolitisme », comme valeur commune, cimente cette définition de la situation.

L'attachement au magasin est manifeste. Au point, comme nous l'avons vu, que certaines personnes préfèrent renoncer à progresser hiérarchiquement du fait qu'il leur faudrait consentir à une mobilité géographique. Pour une bonne part d'entre elles, ce refus de « bouger » provient, justement, du sentiment d'être protégées d'un racisme auquel une mutation risquerait de les exposer.

La description des relations avec l'environnement et la clientèle procède d'un attachement du même ordre. La majorité des employés sont originaires des Quartiers-Nord et la plupart d'entre eux y résident toujours, tandis que les nouvelles embauches font l'objet d'une surveillance silencieuse, mais attentive.

Si les employés du magasins se définissent comme un « Nous » face à une clientèle qui fait figure d'altérité plus ou moins perturbatrice ou dangereuse, cette dynamique de formation de frontière est limitée par l'appartenance aux Quartiers-Nord, dont provient aussi une bonne partie de la clientèle.

⁶⁷ Ajoutons que les résultats économiques n'ayant pas été atteints, il n'est plus question aujourd'hui, pour la direction, de se satisfaire du fait qu'« on a apporté (...) de la richesse qu'on a essayé de faire partager » comme en 1996.

Ce partage de la définition de la situation implique néanmoins des compromis [S. Tersigni, 2003] sur tous les sujets et pratiques susceptibles de rompre l'accord. Le port du foulard « islamique », à l'intérieur du magasin, par exemple, est conçu par tous comme une « menace ». Dès avant son interdiction par le règlement intérieur, il semblait clair qu'il y avait là une frontière à ne pas franchir et chacun est satisfait du départ d'une caissière qui avait décidé de l'arborer (« *Elle ne voulait plus continuer, elle s'est voilée, mais c'est elle qui a voulu arrêter aussi* »). D'autres accommodements, plus silencieux, mais tacitement admis (« *elle s'est débrouillée* »), sont aussi adoptés, comme se ganter d'un sac en plastique pour servir du porc.

L'absence de tout racisme fait elle-même partie de cette définition de la situation, et constitue probablement un frein à l'expression du « sentiment » de traitement inégalitaire qui affleure parfois fugitivement dans les entretiens, ou qui en limite la portée, renvoyant la responsabilité de ces inégalités à des acteurs totalement impersonnels (« la société française »).

5. CONCLUSION

Le secteur du commerce et des services occupe plus de 5 millions de salariés, soit 20% de la population active. Or le taux de syndicalisation y est extrêmement faible, soit, selon une estimation de la DARES, 2,57% [2001].

Dans un système économique extrêmement concurrentiel et relativement déprimé, la grande distribution à prédominance alimentaire connaît une érosion de ses parts de marché. Dans le secteur des hypermarchés, le groupe Carrefour, leader en France, fait face à une « guerre des prix » qui bénéficie aux discompteurs et contribue au recul de l'« attractivité » de ses magasins généralistes.

C'est dans ce contexte que la chaîne a revu à la baisse sa politique salariale : « *à moment donné il a fallu se remettre au niveau du marché !* », note ainsi le responsable d'un hypermarché. Cette réorientation a eu des conséquences immédiates sur les rémunérations (salaires, prime d'intéressement...) et a entraîné — phénomène extrêmement rare dans cette branche d'activité — une série de mouvements sociaux en 2005 (grèves locales ou nationales, occupations ponctuelles...). L'ensemble des organisations ouvrières font ainsi du pouvoir d'achat et du maintien des avantages sociaux connexes le cœur de leurs plateformes revendicatives, avec la revalorisation des contrats à temps partiels.

L'hypermarché Carrefour du Grand Littoral à Marseille n'échappe pas à ce tropisme des organisations syndicales, et l'essentiel des revendications n'y est guère différent de celles des autres magasins du groupe.

Cependant, ce magasin diffère sur de nombreux points des autres magasins du groupe. Non seulement il est le plus grand de France et il est implanté au milieu de cités de logement populaires, mais les conditions qui ont présidé à son installation dans les Quartiers-Nord de Marseille continuent, près de dix ans après, à marquer profondément l'ensemble des protagonistes locaux.

Durant toute la période allant de la construction à l'ouverture du centre commercial, la population résidant dans les grandes cités de logement social alentour s'est mobilisée pour obtenir des emplois, suscitant, en réponse, une mobilisation sans précédent des partenaires de l'opération, depuis les autorités publiques (préfecture, services de l'emploi) jusqu'aux promoteurs commerciaux (investisseur immobilier, groupe commercial), en passant par certaines organisations syndicales ou associatives. La nécessité économique de réaliser le centre et celle, politique, de maintenir l'ordre public ont abouti à la mise en place, en 1995-1996, d'un dispositif spécifique de recrutement du personnel de l'hypermarché destiné à privilégier l'embauche de la population locale, habitant les Quartiers-Nord et, plus particulièrement, ceux des XV^{ème} et XVI^{ème} arrondissements.

Ces deux arrondissements, réputés « difficiles », étaient ceux dans lesquels les taux de chômage étaient parmi les plus élevés de la région, et où se trouvait une très forte proportion de personnes de nationalité étrangère, ou, surtout, présentées comme descendant de cette immigration de main d'oeuvre installée dans ces quartiers depuis des décennies. « Immigrés », « enfants d'immigrés » ou « jeunes d'origine étrangère », chômeurs, « cas sociaux », tous semblaient appartenir à ces catégories de la population stigmatisées comme appartenant aux classes les plus pauvres, les plus dangereuses, les moins à même d'être incorporées dans le personnel d'une entreprise plutôt encline à les considérer comme inaptes et indésirables, comme en témoignent les politiques de recrutement de maints autres hypermarchés.

Bien que la mobilisation ait nettement diminué d'intensité, le personnel de ce magasin reste très sensible aux questions tournant autour du recrutement et des promotions. Les organisations syndicales, qui ont commencé à s'implanter deux ans après l'ouverture, ont repris à leur compte l'exigence d'un recrutement populaire faisant toute sa place aux minoritaires. Comme nous l'avons souligné, bien que le sujet ne soit que rarement abordé officiellement, elles sont très attentives à la « composition » du personnel. Ainsi, tout en acceptant le nouveau discours de la Direction sur la « professionnalisation » et la valorisation des compétences, elles veillent à ce que l'élargissement géographique du bassin d'embauche, des Quartiers-Nord à la région tout entière, voire à l'ensemble du territoire national, ne se traduise pas, selon leur propre expression, par un « blanchiment » du personnel. Cette attitude manifeste le fait que ces organisations ont intégré l'idée, largement répandue à Marseille, qu'être « habitant des Quartiers Nord » signifie aussi être minoritaire (« Maghrébin », « Comorien », « Gitan », etc.). Cependant, la tendance actuelle au glissement d'une revendication de priorité d'embauche sur fondement territorial vers un système basé sur le contrôle de critères d'origine est délicat à manier, puisqu'il « convertit » explicitement des références socialement et juridiquement légitimes en références juridiquement et socialement illicites. En fait, pour nos interlocuteurs, il s'agit moins de promouvoir une « discrimination positive » à base ethnique que d'interdire le recours à de tels critères en vue de « blanchir » le personnel. Pour autant, sortir une revendication « ethnique » du non-dit et de l'implicite comporte le risque de rompre l'accord tacite actuellement en vigueur et de remettre en question ce qu'après W.I. Thomas, nous avons appelé une « définition de la situation » partagée.

Cet obstacle explique pour partie qu'aucune des organisations syndicales ne cherche à mettre en avant publiquement un discours axé sur la constitution d'une solidarité minoritaire au sein de l'hypermarché, sachant, par expérience que, dans le contexte français, profondément marqué par la dénonciation du « communautarisme », de telles orientations auraient probablement pour effet de se retourner contre eux.

Une autre raison semble liée à la spécificité du « cosmopolitisme » marseillais. Nous avons vu, au chapitre 3, que l'affirmation, chez nos interviewés, d'une forte identité marseillaise se conjugait avec l'affirmation d'autres appartenances, de nationalité française, d'abord, et d'origine nationale étrangères ou de religion minoritaire, ensuite. Françoise Lorcerie, à propos des lycéens marseillais, souligne cette même « plurivocité des identifications », appuyée sur la valorisation du « cosmopolitisme », comme réalité sociale et comme valeur, que nous avons retrouvée au Carrefour-Grand Littoral [Lorcerie, 2005.2]. Elle reprend à leur propos le concept de John Higham [1982 ; Ed orig. 1975] d'« intégration pluraliste », qui semble tout aussi adapté au contexte de l'hypermarché dans lequel nous avons mené l'enquête.

Ces éléments de contexte expliquent sans doute l'unanimité consensuelle qui aboutit à minimiser l'importance et la fréquence de ce qui pourrait être, dans d'autres circonstances, interprété comme des situations ou des incidents à connotation raciste, que ce soit dans les relations professionnelles internes au magasin ou avec les clients. Les discussions sur ces thèmes (le recrutement, les promotions, le racisme...) au sein des organisations syndicales, entre celles-ci ou avec la direction, restent sur un plan informel et ne font l'objet d'aucune publicité militante. Elles ne restent pas totalement dans un silence imposé par des relations unilatérales de domination ; elles ne sont pas non plus publicisées comme des enjeux conflictuels majeurs. Et quoiqu'en pense par

devers lui tel ou tel militant, elles ne forment ni une pomme de discorde ni une source de rivalité entre organisations syndicales.

Cette tacite convention résulte aussi, nous semble-t-il, du fait que la grande majorité des militants et responsables syndicaux de cet hypermarché sont issus du processus singulier qui a été mis en œuvre lors de son ouverture. Ces militants, malgré les divisions propres au syndicalisme français, partagent avec fierté cette histoire commune qui leur a permis de surmonter le stigmate et de démontrer qu'eux mêmes et leurs collègues étaient parfaitement à leur place et capables d'effectuer leur travail comme n'importe quel autre employé de Continent, puis de Carrefour.

L'atmosphère « conviviale » du magasin repose en grande partie sur un équilibre précaire entre silence et vigilance, qui n'a rien d'une indifférence, au contraire. Deux exemples d'évènements récents illustrent cet équilibre très particulier.

La découverte, par la Direction, d'un vol organisé par des adhérents de la CGT, dont la responsable locale et une part des protagonistes étaient d'origine maghrébine, aurait probablement, dans d'autres circonstances, provoqué un conflit ou, au moins des tensions importantes. Ce fut d'ailleurs le cas, très récemment (mai 2005), dans un magasin proche de celui où nous avons enquêté, où le responsable de la CGT s'est retrouvé accusé de défendre un voleur, son origine ayant été évoquée comme facteur de connivence. A Grand Littoral, il n'y a eu aucun dérapage. Il n'y a pas eu de manipulation des faits, ni pour accuser les « Maghrébins », ou encore les syndicalistes d'être « tous des voleurs », ni pour soupçonner la direction d'être raciste. Et si le syndicat CGT a payé ces faits délictueux par la perte de trois délégués aux élections professionnelles suivantes, tous nos interviewés, quelle que soit leur position hiérarchique ou leur affiliation syndicale, s'accordent pour reconnaître d'une part, la gravité des faits et, d'autre part, la parfaite probité de l'ex-déléguée du personnel.

Dès l'ouverture du magasin, les horaires des pauses des salariés qui jeûnaient lors des périodes de ramadan ont fait l'objet d'aménagements négociés au cas par cas avec la maîtrise, sans que la Direction ait pour autant adopté une position officielle sur le sujet. La collation offerte par la Direction à l'ensemble du personnel lors du dernier ramadan est, de ce point de vue, une « première », dans la mesure où elle manifeste publiquement la prise en considération des caractéristiques culturelles d'une partie de la main d'œuvre. Il n'est pas certain que cette initiative aurait reçu le même accueil enthousiaste dans un autre hypermarché, et les personnes que nous avons rencontrées en sont souvent conscientes. Il en va de même pour l'initiative des salariés « musulmans » d'inviter à leur tour le personnel à fêter ensemble la rupture du jeûne. Celle-ci n'a certes pas autant frappé les esprits et est peu mentionnée. Pour autant, elle a pu être prise et se réaliser publiquement.

Restent quelques points délicats qui pourraient menacer cet équilibre dans les relations professionnelles. Celui qui a été le plus souvent évoqué par nos interlocuteurs concerne le « foulard islamique ». Cette question n'a rien de spécifique au Carrefour de Grand Littoral, puisque, comme l'indique l'annexe 3, elle fait débat, en France, en particulier dans les services publics, et que la jurisprudence n'est pas totalement arrêtée pour ce qui concerne les entreprises privées. Le règlement intérieur de Carrefour, négocié et signé par la Direction et les syndicats, stipule : « Il est rappelé que par respect pour la clientèle et afin de ne choquer aucune des sensibilités qu'elle peut représenter, le personnel en contact avec le public ne saurait porter de signes manifestement ostentatoires à caractère politique, syndical ou religieux ». Cependant, l'appréciation

exacte de ce qu'est « un foulard islamique » et de son caractère « manifestement ostentatoire » est loin d'être fixée. Dans le magasin de Grand Littoral, il existe jusqu'à présent, semble-t-il, un consensus laïc et, dans une moindre mesure, une pratique du compromis. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu de conflit sur ce sujet puisque, semble-t-il, une caissière a pu arborer « discrètement » un foulard qui pouvait passer pour un accessoire décoratif, une autre est, nous a-t-on dit, partie d'elle-même lorsqu'elle a décidé de se voiler et une troisième ne le portait qu'à l'issue de son temps de travail, hors du magasin. De la même façon, une employée du rayon boucherie a fait savoir qu'elle avait trouvé un moyen de ne pas toucher la viande de porc sans perturber son service. Il reste la crainte partagée que puisse apparaître un conflit sur ce sujet si une personne décidait de rompre délibérément l'accord tacite, crainte d'autant plus vive que la question pourrait diviser le personnel et, probablement même, les syndicats, selon des lignes de partage ethniques et politiques non conventionnelles dans les relations de travail.

Un autre point délicat concerne les promotions et qualifications. L'offre de formation actuelle ne permet d'accéder aux fonctions d'agent de maîtrise ou de cadre que sous condition de mobilité géographique. Compte-tenu de la pauvreté et de la précarité de leurs conditions de vie, une bonne part des salarié(e)s ne peut envisager une mutation sans risquer une dégradation considérable de ses ressources économiques et sociales (déménagement, relogement, réseaux d'entraide familiale et amicale, etc.). En outre, ce magasin est encore relativement « jeune », et le personnel lui est manifestement attaché — attachement qui vient se greffer sur le sentiment d'appartenance à la « communauté » marseillaise. Ces obstacles, ne sont que partiellement spécifiques à cet hypermarché, mais ils y sont redoublés du fait de l'histoire et de la réalité actuelle de son recrutement. Les employés non ou peu qualifiés, majoritairement issus des Quartiers-Nord, acceptent *nolens volens* depuis bientôt dix ans, non seulement de dures contraintes en matière d'horaires, de contrat, etc., mais aussi une « règle du jeu » qui leur impose une hiérarchie systématiquement « venue d'ailleurs ». Pour une bonne part, ces employés ont conquis là un statut socio-professionnel « normal » qu'ils pouvaient à juste titre auparavant estimer inaccessible. Ils ont de bonnes raisons de redouter une transplantation qui les obligerait à recommencer un véritable « parcours du combattant », dans un univers social éventuellement encore plus hostile, en particulier en matière de racisme. A Marseille, dans les Quartiers-Nord, dans l'hypermarché lui-même, ils ont acquis une position fragile, mais réelle, d'« established ». Rien ne leur permet de croire qu'en s'éloignant pour progresser hiérarchiquement, ils ne se retrouveraient pas à nouveau, et de façon encore plus violente et éventuellement durable, en position d'« outsider ».

La frustration en matière de possibilité promotion est d'ores et déjà sensible : certains de nos interlocuteurs se disent « résignés », d'autres regrettent qu'« on ne leur ait pas donné leur chance », d'autres, enfin, espèrent parvenir, en dépit des difficultés, à progresser.

6. POLICY RECOMMENDATIONS TO IMPROVE TRADE UNION PRACTICE

Les aspects relativement exceptionnels de l'histoire et du recrutement de l'hypermarché Continent-Grand Littoral pourraient laisser penser qu'aucune généralisation ne peut en être tirée. Pourtant, cette étude de cas, renouvelée à neuf années d'intervalle, peut, au contraire, et à bien des égards, être considérée comme exemplaire de situations et de problèmes qui, comme le signale la Direction, ont de fortes probabilités d'apparaître de plus en plus fréquemment à l'avenir.

Le secteur de la grande distribution, en effet, continue d'embaucher et connaît un fort turn-over. En dépit d'un taux de syndicalisation très faible, des mouvements revendicatifs s'y font jour depuis peu. La discrimination raciste à l'embauche y est encore très répandue, même si une tendance à rapprocher la composition ethnique du personnel avec celle de la zone d'implantation se développe, au profit de la relative crise d'achalandage que les hypermarchés à prédominance alimentaire connaissent depuis peu, face à la concurrence des discompteurs.

D'un autre côté, en matière de discrimination dans l'emploi, la situation, en France, est en pleine évolution, passant d'une presque totale immunité à une dénonciation publique de plus en plus vigoureuse. Outre de récentes progressions législatives (2001) introduisant dans le droit français les notions de discrimination indirecte et des modifications en matière d'administration de la preuve du traitement discriminatoire, un organisme indépendant vient d'être mis en place (Haute autorité de lutte contre les discriminations : HALDE). Une partie du patronat s'est engagée en faveur de la « diversité » dans les recrutements (Charte de la diversité), plaidant au passage pour la légalisation de statistiques « ethniques » dans les entreprises. Des expérimentations sur ce sujet sont en cours, en particulier au sein du groupe Casino⁶⁸, et les initiatives se multiplient, réunissant souvent pouvoirs publics, institutions, entreprises et milieu associatif, dont certaines portent sur les procédures d'embauche et ressemblent peu ou prou à celle qui a été adoptée à Marseille en 1995-96 (Ikéa).

6.1. Comblent le fossé entre l'échelon national et le niveau local

En matière de racisme, les grandes confédérations syndicales se sont longtemps limitées au rappel de leurs principes fondateurs, notamment en faveur de l'égalité des droits et des salaires entre travailleurs français et étrangers et à la dénonciation de l'extrême-droite. Depuis quelques années, cependant, elles se sont plus nettement engagées en faveur de la lutte contre les discriminations sexistes et racistes.

Pour leur part, les fédérations du commerce font face à des situations extrêmement contrastées, certaines se situant à la limite de la légalité, d'autres concernant des groupes puissants établis au plan international, où les formes d'exercice et d'expression du racisme sont extrêmement diverses, de la surexploitation débridée à la différenciation subtile, de l'exclusion ethniste à la « niche » ethnique.

Pour les premières comme pour les secondes, la « couverture » du champ des inégalités racistes ou ethnistes est, en l'état actuel de leur structuration, quasiment impossible. Du coup, hormis les cas de mobilisations « spontanées » où elles apportent leur aide aux salariés, leurs engagements n'ont que très peu de relais sur le terrain. Quant à leur

⁶⁸ Cf. *Le Figaro*, 4 février 2005.

constant rappel à la loi, qui se traduit parfois par le « rêve » du procès « exemplaire », elles en reconnaissent elles-mêmes les limites.

Ainsi, alors qu'ils exercent une vigilance constante sur la composition « ethnique » du personnel et qu'ils sont en permanence alertés, en dépit de leur apparente sérénité, sur tout ce qui pourrait relever du racisme, la plupart de nos interlocuteurs syndiqués du magasin Carrefour-Grand Littoral ignorent les programmes d'action de leurs organisations. Tout au plus pensent-ils qu'ils trouveraient de l'aide s'il leur fallait entreprendre une action sur ce sujet.

La comparaison avec le sexisme est à ce sujet éclairante. Les organisations syndicales ont mis longtemps avant de faire de l'égalité hommes/femmes une revendication suffisamment importante pour que l'ensemble des instances syndicales s'en emparent. Mais aujourd'hui, du haut en bas de la hiérarchie syndicale, les personnes que nous avons interrogées sont parfaitement en mesure de décrire l'état de la situation, d'évoquer les progrès et les blocages qu'ils connaissent en la matière et d'exercer une certaine vigilance, même relative. Concernant les inégalités racistes, au contraire, ils passent des généralités à l'anecdote, sans paraître pouvoir fournir une analyse synthétique des réalités, et sans même avoir une véritable idée des moyens de lutte qu'ils pourraient envisager hors du « cas par cas ».

Ceci suffit à montrer que la lutte contre les discriminations et le racisme ne constitue pas une priorité, mais surtout, cela montre que les organisations syndicales, en dépit de l'engagement individuel indéniable de certains militants, n'ont pas pris les dispositions nécessaires pour connaître réellement les faits et chercher, en conséquence, les moyens de peser sur eux.

D'un autre point de vue — interne celui-ci aux organisations syndicales — le hiatus actuel entre la base de recrutement, qui compte de très nombreux minoritaires, et leur représentation aux différents échelons hiérarchiques (départemental, régional, de groupe, fédéral, confédéral, ...) ne pourra probablement pas se prolonger en l'état. Les campagnes de syndicalisation, telle celle envisagée par la CGT, prolongeront probablement la tendance actuelle à l'émergence de nouveaux militants à la base. Il n'est pas pour autant certain que la démocratie interne et le temps suffiront à faire « sortir du rang », des responsables syndicaux « issus de l'immigration ». La demande de reconnaissance, à ce niveau, est forte, même si elle reste encore latente et contenue dans une dénonciation vague du mode de fonctionnement de « la société française », non moins confusément définie. La conscience d'avoir à « faire le double des autres » pour se faire accepter — qui prévaut dans les relations de travail et avec les employeurs — commence à viser les organisations syndicales. Si celles-ci n'y prennent garde, ce retard à coopter et à faire élire des militants minoritaires leur sera très bientôt vivement reproché, et il nuira d'autant plus à leur image que leurs principes égalitaires, constamment affichés, seront sans difficulté pris en défaut d'application.

6.2. Dépasser l'horizon assimilationniste

Les responsables fédéraux que nous avons interrogés ont exprimé de fortes réticences à l'égard des recrutements préférentiels dans les quartiers populaires urbains ou périurbains où sont implantés les hypermarchés, comme d'ailleurs à tout dispositif destiné à surmonter les obstacles au recrutement des minoritaires. Plus ou moins bien connue d'eux, l'expérience de Marseille-Grand Littoral, suscite leur réserve.

Leur défiance à l'égard de tout dispositif volontariste est d'autant plus forte qu'ils l'associent spontanément, d'une part à une « différence de traitement » dont ils estiment qu'elle risque de se retourner contre les intéressés eux-mêmes, et d'autre part à l'adoption de « quotas ethniques », qu'ils récuse par principe comme « anti-républicains ».

Cette position plus ou moins figée — parfois, cependant, pragmatiquement accommodée en fonction des « terrains » — alimente aussi le refus formel de tout recours à des dispositions destinées à promouvoir la représentation de membres des groupes stigmatisés au sein même des instances syndicales. De la même façon, s'ils dénoncent volontiers le patronat, ils ont tendance à minimiser le racisme qui peut s'exprimer à l'intérieur des collectifs de travail comme à l'intérieur des instances syndicales elles-mêmes.

En outre, nombre d'entre eux adhère plus ou moins aux stéréotypes concernant les habitants de ces quartiers, en particulier les « jeunes-issus-de-l'immigration ». Ils participent ainsi d'une opinion publique tendant à criminaliser ces derniers, même s'ils concèdent qu'« ils ne sont pas tous pareils ».

Il résulte de tout cela une certaine fermeture à l'égard des personnes issues de ces groupes, suspectées *a priori* de n'être pas capables de représenter l'ensemble des salariés.

De fait, l'universalisme revendiqué et l'adhésion à l'ethos républicains s'accompagnent d'attentes fortement normatives. L'entrée éventuelle de minoritaires aux différents échelons des syndicats n'est envisagée qu'à la condition qu'elle ne modifie en rien le fonctionnement des instances (si l'on excepte la composition des repas servis lors des réunions) non plus que les priorités programmatiques. C'est, finalement, une assimilation pure et simple qui est attendue des éventuels nouveaux venus.

Les organisations syndicales ont tendance à se comporter avec les employés minoritaires du commerce comme des « établis » à l'égard d'éternels « outsiders ». Ces derniers, cependant, partagent le plus souvent le refus du différencialisme, auquel ils sont eux-mêmes très sensibles, ainsi que les valeurs universalistes. C'est donc en termes d'ouverture, à la fois égalitaire et pluraliste, et donc de démocratie syndicale que pourra être surmonté l'obstacle actuel à la promotion des minoritaires au sein des différents échelons de la hiérarchie syndicale.

6.3. Partager les connaissances : information et formation syndicales

Les confédérations syndicales, comme certaines fédérations, notamment celles du commerce et des services, sont engagées, au niveau européen, dans des coopérations qui les amènent à débattre et à adopter des textes officiels en matière de lutte contre le racisme et la xénophobie (cf. Charte UNI-Europe), comme en matière d'égalité entre hommes et femmes. Peu ou mal diffusés, non expliqués, ces textes ne font guère l'objet d'une appropriation par les syndicalistes situés aux différents niveaux intermédiaires. Ainsi, les discours que nous avons recueillis, s'ils continuent à juste titre de faire appel à la notion d'égalité entre travailleurs français et étrangers, prennent plus difficilement en considération les discriminations qui concernent des Français, ni étrangers, ni immigrés. La dénonciation générale de la surexploitation des plus fragiles masque la faiblesse des analyses sur les discriminations plus subtiles, et souvent structurelles. La réduction de ces discriminations à des « cas » anecdotiques en est une preuve, comme l'insistance fréquente sur les difficultés du recours à la justice.

Globalement, le racisme, et ses différentes modalités d'expression, ne font nullement l'objet d'une connaissance partagée. La circulation de l'information est défailante entre un niveau supérieur qui fait état des positions de principe et des déclarations adoptées au niveau international ou national, et une base militante où s'accumulent des observations et des expériences qui ne trouvent pas de lieu pour en débattre et tirer des leçons pour l'action collective.

L'exemple des obstacles à la promotion des employés de Carrefour-Grand Littoral pourrait, de ce point de vue être intéressant. Il n'est pas certain que ce problème soit véritablement spécifique à ce magasin, et il pourrait utilement faire l'objet de discussions au sein des organisations syndicales en vue, le cas échéant, de faire des propositions pour débloquer ce type de situation.

De fait, les initiatives en matière de racisme, de xénophobie et de discriminations sont tributaires des volontés individuelles et il ne semble pas y avoir de formation interne organisée pour les militants qui souhaiteraient s'engager plus avant dans ce domaine.

* *
*

Les grandes confédérations se sont toujours voulu à l'abri du racisme et ont pendant longtemps considéré qu'un rappel de leurs principes fondateurs suffisait, soulignant de préférence l'importance des luttes pour l'égalité des droits entre salariés étrangers et salariés nationaux.

Ces actions et mobilisations occupent toujours une place importante et nécessaire dans le travail que mènent les militants en charge des fédérations du Commerce. Tracts en langue, attention spécifique portée à la féroce exploitation d'une main d'oeuvre précaire, voire sans statut légal, exiger des employeurs le respect du droit du travail et des salariés... sont des thèmes qui reviennent fréquemment dans la description que les responsables nous ont faite du secteur.

La situation actuelle exige plus et autre chose des partenaires sociaux, et, comme nous l'avons, vu, elle évolue rapidement. Il appartient aux organisations syndicales d'en prendre la mesure et de prendre les moyens d'y faire face, du haut en bas de leur appareil.

La remarque de Du Bois dans les années 40, à propos des travailleurs noirs aux USA, pourrait s'appliquer à bon nombre de situations vécues directement par les groupes stigmatisés en raison de leurs « origines » réelles ou supposées : « *La plus violente cause de souffrance ne vient pas du capitalisme, mais de leur amis travailleurs blancs (...)* Ce n'est pas suffisant de dire que le capitalisme encourage l'oppression et l'utilise à ses propres fins. C'est peut être une excuse pour les pauvres paysans russes superstitieux et les pauvres blancs du sud (...), mais la majeure partie des travailleurs blancs aux USA n'est ni ignorante ni fanatique. Elle sait exactement ce qu'il se passe et ce que cela signifie » [cité par Rubio, 2001].

ANNEXE 1 :**LISTE DES INTERVIEWÉS**

Nous avons mené 30 entretiens, parmi lesquels 25 ont été directement exploitables :

- 4 responsables nationaux des Fédérations du commerce des principales centrales syndicales : FO, CFDT et CGT, (n° 1 à 4) ;
- 1 responsable d'une Union locale (CGT) (n°5) ;
- 2 responsables de l'Agence locale pour l'emploi (service public de l'emploi) (n°6) ;
- 1 membre de la Direction de l'hypermarché Continent-Grand Littoral (n°7) ;
- 6 syndicalistes élus de l'hypermarché Continent-Grand Littoral (n°8 à 13) ;
- 3 employés syndiqués de l'hypermarché Continent-Grand Littoral (n°14 à 16) ;
- 3 membres non-syndiqués de l'encadrement de l'hypermarché Continent-Grand Littoral (n°17 à 19) ;
- 1 ancien employé syndiqué de l'hypermarché Continent-Grand Littoral (n°20) ;
- 2 responsables d'une association anti-raciste (MRAP) (n°21 et 22) ;
- 1 responsable d'une association pour l'emploi des publics minoritaires (Oracle) (n° 23)
- 1 responsable d'une association de parents d'élèves (n°24) ;
- 1 journaliste (n°25).

	Nom *	Niveau	Activité/ Appartenance	Fonctions	Origine minoritaire **
1		Un responsable national	FO. Fédération du commerce alimentaire et de la grande distribution		yougoslave
2		Un responsable national	CFDT. Fédération des services		
3		Un responsable national	CGT. Fédération des personnels du commerce, de la distribution et des services		
4		Un responsable national	CFDT-groupe Carrefour	Membre CICE (Carrefour Europe)	
5	M. DASSALI		CGT. Union Locale (Marseille, Quartiers-Nord)		
6	Mme DASTRET		ANPE-Bougainville (Marseille)		
7		Membre de la Direction	Carrefour-Grand Littoral		italienne
8	M. BEN KHADI	Employé, syndicaliste	CFDT. Section locale	Délégué syndical. Élu au CE	maghrébine
9	Mme PATRAT	Employé,	CFDT.	Élue au CE	

		syndicaliste	Section locale		
10	M. ARHAT	Employé, syndicaliste	CFDT. Section locale	Délégué personnel	maghrébine
11	Mme KHEMISSI	Employée, syndicaliste	CGT. Section locale	Déléguée personnel. Élue Prud'homme	
12	M. CHAIB	Employé, syndicaliste	FO. Section locale	Délégué personnel	algérienne
13	Mme BENDAM	Employée, syndicaliste	FO. Section locale	Élue au CE	
14	M. HAMSA	Employé, syndicaliste	CFTC. Section locale		maghrébine
15	M. SILES	Employé, syndiqué	CGT. Section locale		
16	Mme OSIS	Employée, syndiquée	FO Section locale		turque
17	Mme TORTI	Chef de service			italienne
18	Mme DIEUDON	Chef de rayon			gitane
19	M. LAROCCA	Sous-chef de service			corse
20	M. GUÉVIR	Ex-salarié Carrefour-Grand Littoral, syndiqué	CGT		marocaine
21	M. TRIOLET	Responsable ONG	MRAP, section locale de Marseille		
22	Mme ISABE	Adhérente ONG	MRAP, section locale de Marseille		
23	M. ABDELRAHMAN	Responsable ONG	Association <i>Oracle</i> pour l'insertion professionnelle des enfants de migrants		maghrébine
24	Mme BAMGHERI	Employée ONG	Association de parents- relais <i>Chebba</i> (Marseille, Quartiers- Nord)		algérienne
25	Mme JORY	Journaliste	<i>La Provence.</i> Quotidien régional		

*Tous les noms propres ont été changés.

**Tous nos interlocuteurs sont de nationalité française. Les origines mentionnées sont celles qui ont fait l'objet d'une auto-déclaration.

ANNEXE 2 :**LISTE DES SIGLES EMPLOYÉS****1. Organisations syndicales de salariés :**

CAT : Confédération autonome du travail.

CE : Comité d'entreprise des magasins ayant plus de 50 salariés

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CGC : Confédération générale des cadres

CGT : Confédération générale du travail

FO ou CGT-FO : Force ouvrière

SUD : Fédération des syndicats Solidaires, Unitaires et Démocratiques. *Ce syndicat a été créé en 1988 par des militants parisiens des postes et télécommunications ayant quitté la CFDT.*

UD : Union départementale

UL : Union locale

UNI-EUROPE : Réseau d'organisations syndicales européennes régionales et globales à la fois. *En Europe, avec ses sept millions de membres, UNI-EUROPE revendique son rôle actif à Bruxelles, défendant le principe du dialogue social auprès de l'industrie et de la Commission européenne. Il existe une subdivision en charge des salariés du commerce : UNI-EUROPE-COMMERCE.*

UNSA : Union nationale des syndicats autonomes. *Organisation syndicale interprofessionnelle créée en 1993 par sept organisations catégorielles ayant quitté le G10 (différents syndicats de la fonction publique, des caisses d'épargne, des journalistes, des transports, et la Fédération générale des syndicats de l'agroalimentaire regroupées depuis 1981).*

2. Organisations patronales :

MEDEF : Mouvement des Entrepreneurs de France. *Nouvelle appellation du Conseil National du Patronat Français (CNPF) depuis octobre 1998. Réseau français d'entrepreneurs.*

FCD : Fédération (patronale) du commerce et de la distribution

3. Autres :

ANPE : Agence nationale pour l'emploi

APEC : Agence pour l'emploi des cadres

Bac et Bac + : Niveau d'étude sanctionné par l'examen du baccalauréat (12 années d'études primaires et secondaires) et nombre d'années d'études postérieures à cet examen

CCE : Comité centraux d'entreprise rassemblant tous les CE de la même enseigne présents en France

CICE : Comité de groupe au niveau des 25 pays de l'UE où une entreprise est représentée

CDD : Contrat (de travail) à durée déterminée

CDI : Contrat (de travail) à durée indéterminée

Contrat-jeune ou emploi-jeune :

DIF : Droit individuel à la formation

EDF : Électricité de France (organisme public en cours de privatisation)

GSA : Grandes surfaces à prédominance alimentaire

MRAP : Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples. *O.N.G.*

SNCF : Société nationale des chemins de fer français. *Entreprise publique de transport ferroviaire.*

ANNEXE 3 :

LA JURISPRUDENCE SUR LES PRATIQUES RELIGIEUSES AU TRAVAIL

Simona Tersigni

En France, alors que pour les salariés de la fonction publique, l'interdiction du foulard tombe sous la proscription plus générale d'affichage de signes religieux, pour les salariés du secteur privé il existe un balancement entre la protection de la liberté de conscience et la volonté de respecter les orientations de l'employeur. Le Code du travail français protège les droits personnels et les libertés individuelles des salariés ; les seules restrictions aux libertés autorisées étant justifiées « par la nature de la tâche et proportionnées au but recherché » (article L.122-35 du Code du Travail). Ainsi l'employeur ne peut pas apporter des restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché (article L120-2 du Code du Travail). Le code du travail prohibe les discriminations, y compris en raison des convictions religieuses (L. 122-45 du Code du Travail) et l'employeur ne peut donc pas fonder sa sanction sur un de ces éléments.

Toutefois, le juge judiciaire a été conduit à nuancer le respect de la liberté de conscience afin de le concilier avec « la bonne exécution du contrat de travail »¹. « La jurisprudence a ainsi illustré ce conflit possible entre vie professionnelle et personnelle, soit lorsqu'un employeur juge le comportement ou l'attitude du salarié comme constitutifs d'une faute justifiant un licenciement, soit quand un salarié estime qu'il est en droit de faire prévaloir sur le droit positif certaines de ses convictions ». Le rapport Stasi rappelle que durant les horaires de travail, le salarié est soumis à l'autorité de l'employeur. D'une part les revendications des salariés d'une entreprise doivent être conciliées avec les obligations contractuelles et l'organisation du travail, d'autre part, ces mêmes salariés conservent les droits et les libertés propres à leur vie personnelle — et auxquels l'employeur ne peut porter atteinte sans raison et de manière disproportionnée (Cour de cassation, chambre sociale, 18 février 1998). Un salarié ne peut ainsi exiger de son employeur le respect de la manifestation de ses convictions religieuses, en l'absence de mention du fait religieux dans le contrat de travail, qu'il s'agisse pour lui de demander le remboursement d'indemnités correspondant à des repas de midi fournis gratuitement par l'employeur, et qu'il s'est abstenu de prendre pour des raisons religieuses (Cour de cassation, chambre sociale, 16 février 1994), de refuser d'exécuter son travail d'employé à un rayon boucherie du fait qu'il est conduit à manipuler de la viande de porc (Cour de cassation, chambre sociale, 24 mars 1998), ou de refuser, pour des motifs religieux, de subir une visite médicale réglementaire (Cour de cassation, chambre sociale, 29 mai 1986).

Pour ce qui est du port du voile, la jurisprudence a apporté des précisions (juridictions de première instance ou d'appel) qui penchent dans deux cas célèbres du côté de la liberté de l'employeur (si la tâche à accomplir nécessite que les convictions religieuses du salarié ne transparaissent pas, alors l'employeur pourra le sanctionner sans contrevenir aux dispositions du Code du Travail) et dans un autre cas du côté de la

¹ Cf. le Rapport de la Commission Stasi (notamment la 2^{ème} partie : « La laïcité à la française, un principe juridique appliqué avec empirisme »), remis au Président de la République le 11/12/2003.

liberté religieuse du salarié. Dans un arrêt du 28 mai 2003, la Chambre sociale de la Cour de cassation a décidé que la sanction disciplinaire était justifiée car « la tenue vestimentaire de M.X était incompatible avec ses fonctions et ses conditions de travail ». De même, Il a été jugé que le refus d'une salariée, vendeuse dans un centre commercial ouvert à un large public, de renoncer au port d'un « voile ostentatoire », à défaut d'un simple bonnet, est une cause réelle et sérieuse de licenciement (Cour d'appel de Paris, 18ème chambre, 16 mars 2001, Mme Charni contre SA Hamon). Inversement, en l'absence de toute justification valable à l'interdiction du port du voile, et alors que la salariée avait été recrutée en portant ce même voile, le licenciement de la salariée a été annulé comme étant discriminatoire, au sens de l'article L. 122-45 du code du travail (conseil des Prud'hommes 17 décembre 2002, Tahri contre Téléperformance France). Le conseil des Prud'hommes de Paris dans ce dernier cas a ordonné sa réintégration au poste défini dans son contrat de travail et condamné l'employeur à verser une astreinte de 150 euros par jour en cas de non-exécution, en sus du paiement des arriérés de salaire. Pour les juges prud'homaux, le licenciement pour « cause réelle et sérieuse » avait explicitement pour motif le « port du voile islamique », alors que la photographie de sa carte d'entreprise la représentait la tête et le cou strictement enserrés par un voile. Le tribunal a refusé l'argument de l'avocat de la société selon lequel, l'employeur était "le seul juge de l'image qu'il veut donner" aux tiers, garant du principe de neutralité. Il est intéressant de remarquer qu'en revanche, selon la défense, l'entreprise est un espace privé où la liberté individuelle du salarié devrait être respectée dans une limite négociée collectivement : ce genre de réglementation devrait être alors élaboré avec les partenaires sociaux.

En décembre 2002, la société de marketing téléphonique, Téléperformance, s'est vue dans l'obligation de réintégrer Dalila Tahri, 30 ans, licenciée pour port du foulard islamique. Cette salariée avait été licenciée en juillet 2002 par la société Téléperformance pour son refus de nouer son foulard de façon plus discrète, dégageant le cou, le front et les oreilles. Le conseil des prud'hommes saisi par la salariée a estimé qu'elle avait été licenciée abusivement en raison de « son apparence physique et de ses convictions religieuses » (art. L122-45, code du travail) et a réclamé sa réintégration dans l'entreprise.

Alors qu'il s'agit d'un conflit individuel² entre une employée et une société, l'avocate de la défense (qui plaide le licenciement) présente son client avec une carte de visite « multiculturaliste » vis-à-vis de tous ses employés. Elle évoque le respect de la différence culturelle et religieuse connotant cette entreprise. Le parallèle entre Téléperformance et Benetton et l'élasticité des horaires de travail pour les employés musulmans (présentés d'emblée comme un collectif) pendant le dernier ramadan³ lui semblent confirmer le pluralisme de cette entreprise. Au nom de cette neutralité, la direction de Téléperformance a estimé que le foulard de Dalila Tahri au sein du siège

² Ce qui explique le recours à ce type de jurisprudence et ce qui est confirmé par les propos de Dallila Tahri qui calquent le positionnement individuel et pas collectif relatif au port du *hijâb*, positionnement que j'ai retrouvé tout au long de mon enquête : « *Je ne demande pas aux autres de me suivre dans ma foi. Je veux seulement qu'on m'accepte telle que je suis. [...] C'est ma volonté propre, fondée sur mes lectures. Mes parents étaient étonnés. Je ne suis soumise à personne, seulement à Dieu.* ».

³ Il faut cependant préciser que cette élasticité ne s'adresse pas uniquement aux employés musulmans mais elle connote en général toutes les sociétés de télémarketing, du côté de l'employeur (possibilité de ne pas insérer, si l'offre de travail est limitée, sa main-d'œuvre précaire « ayant offert sa disponibilité » dans les plannings qui sont bouclés la veille du week-end pour la semaine suivante), comme du côté des employé(e)s (possibilité de choisir les horaires et les jours de travail et parfois les tâches professionnelles, par exemple les traductions des modes d'emploi d'une voiture FIAT - qui sont mieux rémunérées -, plutôt que les sondages et/ou le marketing téléphoniques sur le goretex).

social, où le passage de clients est important, pouvait froisser d'autres convictions religieuses et personnelles. Avec plus de 400 salariés de nationalité étrangère sur 4000 personnes, l'avocate a démenti le 'racisme antimusulman' dont Téléperformance pourrait être accusé. « C'est une 'entreprise Benetton', a-t-elle affirmé, « le télémarketing est un domaine où l'on n'est pas raciste. Nous avons adapté les plannings durant le ramadan ». Elle a rappelé qu'il n'a jamais été demandé à Dalila Tahri d'enlever son voile, mais seulement de le remonter sur sa tête, ce que d'autres salariées on fait. L'avocat de l'accusation (qui plaide la réintégration) affiche en revanche une logique laïque républicaine pure. En rappelant que l'entreprise relève de l'espace privé, Maître Thiénot Grumbach entend souligner qu'au contraire de l'espace scolaire, Téléperformance devrait admettre les différences de chacun et ouvrir des réelles négociations avec ses employé(e)s. Quelques jours avant le jugement des prud'hommes, cet avocat pose « une distinction nette entre école, espace public façonné par le principe républicain de la laïcité, et l'entreprise, espace privé, où la liberté individuelle du salarié doit être respectée dans une limite négociée collectivement »⁴. C'est ensuite par le code du travail qu'il explique à C. Daumas (2002), journaliste de *Libération*, les raisons pour lesquelles le licenciement de sa cliente constitue une discrimination pour les prud'hommes : « En ordonnant la réintégration de Dallila Tahri, le conseil des prud'hommes est resté dans le cadre du travail, laissant à la porte de l'entreprise le débat sur la place de l'islam dans la société française. *'La juge ne s'est pas laissée entraîner sur ce terrain, comme le voulait la défense [...]. Elle a appliqué le droit, sans céder à l'air du temps et à l'idéologie de l'après-11 septembre. C'est une affaire de discrimination au travail. D. T. ne se revendique ni islamiste, ni fondamentaliste. Elle se revendique comme elle-même. L'islamisme dans la société française est un autre débat'*. [...] Les réintégrations en entreprise sont rares. Elles sont d'habitude réservées aux salariés protégés, tels les syndicalistes. De plus, peu de licenciés réclament leur réintégration, préférant empocher des indemnités ».

⁴ *Libération*, (4/XII/2002). Dans cet article sont ultérieurement précisés les propos de l'avocate : « *Je ne suis pas hostile à une réglementation mais elle doit être élaborée avec les partenaires sociaux. A ce moment-là, Dallila devrait s'y conformer.* »

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amossé T. (2004) « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *Premières Synthèses Informations*, octobre, n°44, vol. 2
- Amossé T. et Lemoigne C. (2004) « Les femmes dans les comités d'entreprise et délégations unique du personnel : une parité encore lointaine », *Premières Synthèses Informations*, octobre, n° 44, vol. 1
- Andolfatto D., ed. (2004) *Les syndicats en France*, Paris, La Documentation française
- Andolfatto D. et Labbé, D. (2000) *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte, coll. Repères
- Bernardet S. ; Bovar O. ; Gouëzel-Jobert A. ; Prévot J. (2004) « Le commerce en 2003. Quelques secteurs restent dynamiques », *Insee Première*, n° 965
- Brubaker R. (2002) « Ethnicity without groups », *Archives européennes de Sociologie*, (43-2).
- Carluet-Lossouarn F., Dauvers O. (2004) *La saga du commerce français*, Ed Dauvers.
- Cassette M. ; Grivilliers E. (2005) *Comparaison des situations des diplômés selon l'origine de leur patronyme* ; Villeneuve d'Ascq, Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle.
- Condis S. (2004). *La grande distribution vue de l'intérieur*. Paris, Vie & Cie.
- Colla E. (2001). *La grande distribution européenne. Nouvelles stratégies de différenciation et de croissance internationale*, Paris, Vuibert
- DARES (2002) « Regards des salariés sur la représentation syndicale », *Premières Synthèses*, n° 22.1, mai.
- De Rudder V. ; Poiret C. ; Vourc'h F. (1997) *La prévention de la discrimination raciale, de la xénophobie et la promotion de l'égalité de traitement dans l'entreprise : une étude de cas en France*. Rapport pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Paris, CNRS-Urmis.
- De Rudder V. ; Poiret C. ; Vourc'h F. (1998) « A Marseille, la 'préférence locale' contre les discriminations ethniques à l'embauche », *Hommes et Migrations*, n° 1211, janvier-février.
- Elias N., Scotson J.L. (1997, éd. originale 1965) *Logiques de l'exclusion*. Paris, Fayard.
- FCD (2003). *Etude de branche de la grande distribution alimentaire*, Institut d'Informations et de Conjonctures Professionnelles
- Hege A. ; Dufour C. ; Nunes C. (2001) « Les femmes secrétaires de comité d'entreprise : une parité trompeuse ? », *Premières Synthèses Informations*, avril, n° 15, vol. 2
- Higham J. (1982 ; Ed originale 1975), « Un autre dilemme » ; Extrait traduit de *Send Them to me. Jews and other immigrants in Urban America*, Lyon, ARIESE-CNRS-Université Lyon 2.
- Jacquiau C. (2000), *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel.
- Insee PACA-Sud (1996) « Le grand projet urbain de Marseille : Etat des lieux », *Information Economique*, 2^{ème} trimestre, n° 106
- Labbé D. (1991). *L'Union départementale CFTC-CFDT de Meurthe-et-Moselle*, Cerat, Grenoble
- Lorcerie F. (2003) *L'école et le défi ethnique*, Paris, INRP et ESF.
- Lorcerie F., dir. (2005. 1) *La politisation du voile*. Paris, L'Harmattan, 2005.
- Lorcerie F. (2005. 2) *Cités cosmopolites : Sur les identités des lycéens marseillais ? Rapport d'enquête*, Aix en Provence, CNRS-IREMAM.
- Maruani M. (2003) *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.
- Morice A. (2002) « Une recherche sur le racisme et les discriminations avec des syndicalistes CGT de Renault », *Les Cahiers du Ceriem*, n° 9, juin
- Pillon T. et Vatin F. (2003) « Travail et socialisation », in *Traité de sociologie du travail*, Paris, Octares Editions.
- Pruvost G. ; Bellanger J. ; Poitou J.C. (1995) *Centenaire de la CGT : la place de l'immigration*. Paris, CGT (multigr).
- Rubio P.F. (2001) *A history of Affirmative Action 1619-2002*, University Press of Mississippi Jackson 2001
- Séguin S. (2001) « Le grand commerce spécialisé s'affirme face aux hypermarchés », *Économie et Statistiques*, n° 344, vol. 4.
- Tersigni S. (2003) « 'Prendre le foulard' : les logiques antagoniques de la revendication », *Mouvements*, novembre-décembre, n° 30.

TABLE DES MATIÈRES

1. CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION	1
1.1. Structuration du secteur de la grande distribution à prédominance alimentaire en France	3
1.2. Contexte législatif et réglementaire de l'emploi	6
1.3. L'Emploi dans la grande distribution alimentaire	7
1.3.1. Un secteur en expansion	7
1.3.2. Structure des emplois	8
• <i>Des emplois peu qualifiés</i>	8
• <i>Une majorité de femmes</i>	9
• <i>Des salariés jeunes et un fort turn-over</i>	10
• <i>Statut des salariés, types de contrats</i>	10
• <i>Difficultés de recrutement</i>	11
1.3.3. Salaires, conditions de travail, formation professionnelle	11
• <i>Salaires</i>	11
• <i>Conditions de travail</i>	12
• <i>Formation professionnelle</i>	13
1.4. Les immigrés et leurs descendants dans la grande distribution	13
1.5. Grande distribution et culture de métier	16
2. LES SYNDICATS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION	18
2.1. Le syndicalisme dans le grand commerce : organes et fonctionnement	18
2.1.1. La légitimité des délégués syndicaux sous l'influence du secteur d'activité	19
2.1.2. Les résultats des syndicats aux élections professionnelles	20
2.2. Les revendications syndicales dans les grandes surfaces à prédominance alimentaire et la place des « minoritaires »	21
2.2.1. Salaires et contrats, en particulier au sein du groupe Carrefour	21
2.2.2. L'égalité hommes/femmes	22
2.2.3. Revendications spécifiques aux salariés minoritaires	24
2.2.4. La lutte contre le racisme et les discriminations	26
2.3. Les minoritaires au sein des organisations syndicales	28
3. PRESENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS : SPECIFICITE' DU RECRUTEMENT DU SUPERMARCHE' ET SUIVI DE TERRAIN	34
3.1. Identifications et assignations	35
3.1.1. Affichage identitaire	35
3.1.2. La réputation des « Quartiers-Nord » et les rumeurs sur le centre commercial	38
3.1.3. Les réticences des fédérations syndicales vis-à-vis de l'expérience de recrutement de Continent-Grand Littoral (1995-1996)	41
3.2. Les principales revendications à Carrefour-Grand Littoral	43
3.2.1. Les recrutements préférentiels des habitants des Quartiers-Nord	43
3.2.2. Les perspectives de carrière	46
3.2.3. Les contrats et les horaires	48

4. RELATIONS INTERETHNIQUES ET RACISME DANS L'HYPERMARCHÉ CARREFOUR-GRAND LITTORAL DE MARSEILLE	50
4.2. Expérience minoritaire	50
4.3. Relations entre collègues	52
4.3. Experience of management	53
4.3.1. Les stéréotypes de l'encadrement « venu d'ailleurs »	53
4.3.2. « Déployer des efforts exceptionnels » : la Direction et l'absentéisme	55
4.3.3. Gérer le ramadan... Don et « contre-don »	56
4.3.4. La délicate question du « voile islamique »	57
4.4. Experience among trade unionists	58
4.5. Experience of clients	61
4.6. Quand le racisme est absent...	63
5. CONCLUSION	68
6. POLICY RECOMMANDATIONS TO IMPROVE TRADE UNION PRACTICE	72
6.1. Comblen le fossé entre l'échelon national et le niveau local	72
6.2. Dépasser l'horizon assimilationniste	73
6.3. Partager les connaissances : information et formation syndicales	74
ANNEXE 1 : LISTE DES INTERVIEWÉS	i
ANNEXE 2 : LISTE DES SIGLES EMPLOYÉS	iii
ANNEXE 3 : LA JURISPRUDENCE SUR LES PRATIQUES RELIGIEUSES AU TRAVAIL...	v
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	viii
LISTE DES TABLEAUX	
Tableau n° 1 : Les 50 principaux groupes français de l'industrie et des services en 2003	4
Tableau n° 2 : Répartition hommes/femmes selon les qualifications	9
Tableau n° 3 : Les salaires mensuels dans la grande distribution selon les statuts	12
Tableau n° 4 fac-similé Les résultats des élections prud'homales (1979-2002)	20
Tableau n° 5 fac-similé : Audiences syndicales aux élections aux comités d'entreprise (1999-2001)	21