Karel Yon

Faire face au social-washing

Les limites de l'entreprise-citoyenne

La citoyenneté en entreprise peut s'ériger en modèle qui limite l'autonomie réelle des salariés en s'inscrivant dans une logique de contrôle managérial. La véritable citoyenneté au travail devrait dépasser les intérêts de l'entreprise et impliquer une autonomie politique qui échappe à son influence.

Karel Yon est docteur en science politique, chargé de recherche au CNRS, directeur adjoint de l'IDHE.S-Nanterre. Il a notamment publié (avec Maxime Quijoux) Gilets bleus. Les faux-semblants de l'autonomie au travail à Decathlon, Raisons d'agir, 2025, et (avec Pierre Rouxel, Maxime Quijoux, Amin Allal, Mohamed Slim Ben Youssef, Anne Bory, Sidy Cissokho et Guillaume Gourgues) Decathlon ou les tactiques de la vertu. Sociologie politique d'une entreprise citoyenne, Presses de Sciences Po, 2025.

Si le dialogue social se développe au niveau local, il risque d'être dépendant de la culture d'entreprise. Quel est l'enjeu pour le syndicalisme ?

Karel Yon. Nous avons étudié le « syndicalisme d'entreprise » car c'est à ce niveau que se développent le plus les relations professionnelles aujourd'hui. Cette évolution de la négociation collective ne fait pas que rapprocher les acteurs du dialogue social, elle les transforme. On parle de micro-corporatisme pour indiquer ce que deviennent les relations professionnelles quand elles s'organisent à ce niveau, dans le sens où le syndicalisme est invité à épouser la culture d'entreprise. Les mécanismes du dialogue social local fonctionnent en interaction avec les dispositifs managériaux qui visent à promouvoir une communauté,

voire un état d'esprit « maison ». Il y a une euphémisation des liens hiérarchiques : tutoiement, tenue partagée (le gilet bleu), espace commun de travail (pas de bureau pour les chefs). C'est un enjeu essentiel pour le syndicalisme cadre car ce sont les managers qui l'entretiennent par de nombreux dispositifs : rituels de convivialité, soirées entre collègues, etc.

Ce management a des conséquences sur la représentation des salariés qui n'est pas nécessairement pensée comme autonome vis-à-vis de la direction, mais plutôt comme quelque chose qui est suscité par l'encadrement. Bien souvent, quand se mettent en place des instances de représentation du personnel, c'est à l'initiative des encadrants (chefs de rayon, directeurs de magasin…). Les cadres repèrent des salariés engagés et en phase avec les valeurs de l'entreprise et les aident à constituer des listes pour les élections professionnelles.

Cela se traduit par un type de syndicalisme un peu particulier. La représentation n'est pas pensée dans les termes du rapport salarial, dans l'idée qu'il y a des logiques et des intérêts contradictoires entre l'employeur et le salarié. Les représentants du personnel, élus ou non sur liste syndicale, tendent à réduire leur rôle à l'animation d'une communauté d'entreprise, les instances sont réduites à leurs activités culturelles, les formations internalisées. Dans le paysage syndical de Decathlon, la CFDT défend un autre son de cloche. C'est un syndicalisme qui essaie de contrebalancer la logique d'entreprise. L'un des enjeux est, par exemple, de faire accepter le recours à des experts extérieurs, que ce soit pour analyser les comptes de l'entreprise ou à l'occasion de réorganisation dans des magasins, ou encore de se former auprès d'organismes syndicaux. Ils défendent l'idée que les salariés doivent être en capacité de développer une réflexion autonome, distincte de celle de la direction, que les intérêts des uns et des autres ne s'alignent pas nécessairement.

Quelles sont, selon vous, les limites de l'entreprise qui se dit citoyenne et vertueuse ?

K. Y. Notre projet de recherche part de la question de la citoyenneté au travail, afin d'étendre le champ d'étude des relations professionnelles aux politiques de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) . La RSE est souvent réduite à une stratégie marketing, une technique de communication. Nous montrons dans notre enquête que la RSE, c'est plus que cela. Elle renvoie à des dispositifs concrets qui modèlent les façons de travailler et les carrières dans l'entreprise. L'entreprise développe en effet avec sa politique de RSE une offre d'engagements citoyens qui est parallèle aux canaux traditionnels du syndicalisme et de la représentation du personnel, à travers des réseaux de référents en matière de développement durable, de qualité de vie au travail, à travers aussi la Fondation Decathlon qui soutient des projets bénévoles de salariés. Dans ce cadre, le syndicalisme et la représentation du personnel sont comme une pièce dans un régime plus large de citoyenneté au travail que les directions d'entreprise s'emploient à façonner. Notre enquête montre que ces différents canaux peuvent entrer en concurrence mais aussi s'influencer mutuellement. Nous parlons de « managérialisation de la citoyenneté » pour insister sur l'idée que certains engagements vont être patronnés par l'encadrement, s'avérer payants dans la carrière, tandis que d'autres peuvent être au contraire pénalisants.

Le risque est ainsi que les entreprises qui se disent « vertueuses » définissent par elles-mêmes le bien commun, sans débat contradictoire !

Le risque est ainsi que les entreprises qui se disent « vertueuses » définissent par elles-mêmes le bien commun, sans débat contradictoire ! Qu'elles délimitent l'espace des engagements légitimes aux « causes sans adversaires ». Par exemple, les salariés sont invités à redoubler d'efforts pour organiser le marché de la seconde main ou recycler les emballages des produits, mais à aucun moment n'est posée la question de la soutenabilité environnementale du modèle économique même de l'entreprise. Pourtant on sait bien que si des enseignes comme Decathlon peuvent offrir des prix aussi bas, c'est grâce à une internationalisa-

tion de la chaîne globale de valeur (conception en France mais production dans les pays à bas coût) génératrice de nombreuses externalités négatives, tant sur le plan social qu'environnemental.

Vous décrivez une forme d'autonomie et de citoyenneté conditionnées et donc non discutables. Comment cela se traduit-il pour les conditions de travail ?

K. Y. Le management insiste beaucoup sur l'autonomie au travail. On est dans une organisation qui se veut « libérée », où les hiérarchies sont plus ou moins niées et où chacun est invité à prendre des initiatives, à assumer sa part de responsabilité. On vous explique que « vous n'êtes pas un simple vendeur » (ce que stipule pourtant le contrat de travail). Par exemple, les vendeurs s'entendent dire dès leur premier jour de travail qu'ils ont la liberté de modifier le prix des produits ! Le discours de la responsabilité conduit aussi les employés à assumer des tâches d'encadrement à la place de leurs responsables, sans pour autant avoir leur salaire. Vous êtes dans une ambiance conviviale, on vous dit que vous pouvez rapidement devenir chef si vous êtes enclin à vous dépasser. C'est séducteur, car les salariés aspirent légitimement à ne pas être commandés au travail. Mais cela produit des effets ambivalents. Certains salariés qui n'ont pas les « savoir-être » decathloniens se trouvent poussés hors de l'entreprise, tandis que d'autres qui veulent croire aux promesses de l'entreprise développent des formes de sur engagement dans le travail, ne comptent pas leurs heures.

Finalement, notre enquête met en garde contre un dévoiement de la citoyenneté au travail, qui serait finalement « encapsulée » dans le rapport salarial, en ne légitimant que les engagements qui sont utiles à l'entreprise. Prendre au sérieux la citoyenneté suppose au contraire de créer les conditions pour que les salariés puissent décider par eux-mêmes de ce qui est juste ou injuste, de ce pour quoi s'engager. C'est pourquoi la citoyenneté ne peut pas être une affaire d'entreprise. Elle suppose des conditions insti-

tutionnelles qui soient garanties par une autorité externe. C'est le rôle de l'État qui doit faire respecter les libertés syndicales.

Propos recueillis par Laurent Tertrais

Le regard de la Fédération des Services CFDT sur Decathlon

Dans les coulisses d'une des enseignes préférées des Français, la réalité des salariés, toujours souriants et aux petits soins des clients, est bien plus noire. Par un management qui utilise avec excès la passion du sport et le goût du challenge des « Decathloniens », l'entreprise pousse à l'excès la productivité, la multi-compétence, l'adaptabilité et l'engagement. Cette culture de la performance à tout prix, sur fond d'ambiance familiale, masque des conditions de travail dégradées, des plannings intensifs, une rémunération minimale et un management sans pitié envers ceux qui ne « rentrent pas dans le moule ». La CFDT Decathlon est le seul contrepoids face à toutes ces dérives et porte sans complexe (mais non sans dommages pour les militants) de très nombreuses propositions pour que les conditions des salariés de Decathlon soient à la hauteur de la première enseigne d'articles de sport en France.

Aurélie Flisar, Secrétaire générale adjointe