

Séminaire

Vies des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2004)

LE REPENTIR D'UN GÉRANT DE SUPERMARCHÉ

par

Thierry MARTIN
Ancien gérant d'un supermarché

Séance du 4 juin 2004
Compte rendu rédigé par Thierry Martin

En bref

Après une scolarité chaotique, Thierry Martin est embauché par le supermarché d'une petite ville de province pour vendre des arbres et des fruits à l'extérieur du magasin. Son très grand talent de vendeur est vite repéré, et en quelques années, il gravit tous les échelons, pour finir par exercer les fonctions – sinon toucher le salaire – de gérant du magasin. Grisé par cette ascension fulgurante, il se prêle aux méthodes de management musclées et parfois douteuses que lui imposent les propriétaires, jusqu'au jour où, devenu indésirable, il en fait à son tour les frais, et finit par quitter l'entreprise juste avant d'être licencié. Aujourd'hui, ayant opté pour une activité professionnelle et un type de management radicalement différents, Thierry Martin souhaite raconter cette expérience afin qu'elle puisse servir à d'autres : selon lui, même d'un point de vue strictement économique, ces méthodes sont contre-performantes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Thierry MARTIN

Je suis entré dans la grande distribution un peu par hasard, sans aucune formation commerciale. Alors que j'effectuais mon service militaire, j'avais été recruté pour vendre des arbres en pot sous un chapiteau devant le parking d'une grande surface, pendant le week-end. J'avais une toute petite formation horticole liée à mes études agricoles, et les patrons n'avaient trouvé personne d'autre pour faire ce travail qui consistait à attendre les clients, donner les pots, et mettre l'argent en caisse.

Une ascension fulgurante

Je me suis investi à fond dans cette activité et le soir, je me plongeais dans la littérature horticole pour être capable, le lendemain, de donner des conseils sur la plantation, la taille des arbres ou sur la composition des massifs. Comme j'avais un contact très facile, j'ai réussi à dynamiser ce stand, et peu à peu j'ai vu arriver des produits supplémentaires sous mon chapiteau : des plantes vertes, mais aussi des caisses de pommes, d'oranges... J'avais toujours un couteau dans la poche pour faire goûter les fruits aux clients, et c'était très apprécié. Au bout de quelques mois, je vendais même du textile et des chaussures, et en général tous les produits qui n'avaient pas de succès à l'intérieur du magasin, et que j'étais chargé de brader.

L'hiver est arrivé et le chapiteau a été fermé. Mes patrons m'ont dit qu'ils voulaient "m'essayer" sur le rayon fruits et légumes à l'intérieur du magasin. J'ai d'abord été simple manœuvre sur ce rayon, avec au-dessus de moi un chef et un sous-chef. J'apprenais à mettre en place les fruits et les légumes sur les étals, et peu à peu j'ai commencé à faire des suggestions pour améliorer les méthodes de travail et l'image du rayon. Ces suggestions sont revenues aux oreilles des patrons qui les ont jugées intéressantes et m'ont fait passer au poste de sous-chef, puis très rapidement à celui de chef de rayon.

Il s'agissait de choses très simples. Par exemple, essayer de vendre systématiquement en lots plutôt qu'à l'unité, pour augmenter les volumes : un jour, les salades étaient proposées à un prix avantageux si on en prenait cinq, le lendemain c'étaient les avocats. Une autre idée était de modifier régulièrement la disposition du rayon, pour éviter que le client qui venait chercher un kilo de pommes le trouve trop facilement et s'en aille sans rien acheter d'autre. En étant sur place, je pouvais lui indiquer où se trouvaient les pommes mais aussi attirer son attention sur les avocats ou lui faire goûter une orange. Les gens se sentaient conseillés et aussi confortés dans leurs envies, et du coup le chiffre d'affaires augmentait, ainsi que les marges : la casse (c'est-à-dire les produits non vendus et jetés) était moins importante, car nous parvenions à mieux valoriser nos produits.

Au bout d'un an, mes employeurs m'ont demandé de chapeauter le rayon crèmerie-surgelés. J'ai transposé les mêmes méthodes : la tranche d'édam se vendait tel prix, mais en prenant la boule complète, c'était beaucoup plus avantageux ; les gens en mangeaient pendant quinze jours, mais à petit prix. La semaine suivante, la promotion portait sur les yaourts, ou sur un produit surgelé. Jamais je n'hésitais à entamer un paquet pour faire goûter un cône glacé ou un yaourt. Dans ce rayon également, je veillais à changer régulièrement toute la disposition des produits, ce qui demandait une manutention considérable, mais permettait d'élargir la gamme des produits que chaque client devenait susceptible d'acheter.

Cette méthode nous a également permis d'opérer un tri dans les références. Certains produits étaient renouvelés systématiquement alors qu'en réalité ils ne se vendaient pas très bien : je les supprimais pour les remplacer par d'autres, plus attirants.

Après la crèmerie et les surgelés, on m'a confié la poissonnerie. Il faut savoir que dans la grande distribution, on prend pour référence non seulement le chiffre d'affaires global du magasin, mais aussi la quote-part de chaque rayon. Le rayon fruits et légumes représente en général 10 % à 12 % du chiffre d'affaires, la boucherie 12 % à 14 %, etc. Chaque fois qu'un

rayon “explosait”, sa quote-part augmentait et par conséquent pénalisait les autres ; on me demandait alors de ramener ces derniers à un niveau normal.

Le rayon poissonnerie était à la traîne depuis longtemps. C’est un rayon délicat, car dès que le poisson est un peu passé, il faut le jeter. Pour éviter de trop jeter, les responsables se contentaient d’acheter des produits de base, qui n’intéressaient que médiocrement les clients. J’ai adopté une stratégie tout à fait à l’opposé : j’achetais des produits très variés, en plus faible quantité, et je jetais massivement. Les clients se sont rendu compte que la gamme s’était élargie et que le poisson était très frais : au bout d’un an et demi, j’avais réussi à remonter l’image de la poissonnerie, et sa quote-part dans le chiffre d’affaires était redevenue normale.

On m’a alors confié la boucherie, sur laquelle je n’ai obtenu que peu de résultat, car le chef boucher, qui avait une cinquantaine d’années, acceptait mal qu’un petit jeunot de vingt ans lui demande de remettre ses méthodes de travail en cause. Or son rôle dans le rayon était prépondérant : il est facile d’apprendre à vendre des fruits et légumes, mais la viande s’achète sous forme de carcasses qu’il faut découper, ce qui est un travail de professionnel pour lequel je n’avais aucune compétence. Je suis donc resté un peu en retrait.

On m’a ensuite confié le rayon de l’épicerie, qui représente 35 % du chiffre d’affaires. J’ai effectué un travail de fond sur ce rayon, avec l’aide des dix personnes qui y étaient affectées, en analysant les ventes de chaque produit et en réaffectant les centimètres de linéaires alloués à chacun d’entre eux. Là aussi, l’augmentation du chiffre d’affaires a été considérable.

Pour finir, on m’a confié l’ensemble du magasin. Je n’avais que vingt-cinq ans, et c’est là que mes ennuis ont commencé.

Blouse blanche et cravate

Jusqu’alors, j’avais été très proche des autres salariés : je portais la blouse bleue comme eux, je venais comme eux à cinq heures du matin pour mettre les rayons en place, nous prenions le petit-déjeuner ensemble et nous avions une relation d’équipe très étroite. Ils éprouvaient une certaine fierté de voir que, grâce aux nouvelles implantations que j’avais proposées, les rayons explosaient les uns après les autres. Cette fierté était du reste notre seule rétribution, car ni eux ni moi ne bénéficions de la moindre reconnaissance financière de nos efforts.

Du jour où je suis devenu chef du magasin, et où j’ai dû mettre la blouse blanche et la cravate, tout a changé : ils se sont dit « *Maintenant, il va prendre le melon et nous donner des ordres* ». De plus, sur les trente salariés, certains “reluquaient” ce poste de chef de magasin depuis plusieurs années et n’ont pas apprécié que ce soit un jeune comme moi qui l’obtienne.

Pour ma part, j’avais avancé dans mon travail sans aucune prétention de carrière : j’étais simplement passionné par ce que je faisais. J’éprouvais une très grande admiration pour la réussite professionnelle de mes patrons ; je dois même avouer que je les idolâtrais et que je faisais tout ce que je pouvais pour leur plaire et les satisfaire : quand ils me félicitaient et m’encourageaient, j’étais ravi. En plus, les résultats économiques finissaient de me conforter dans la voie que je suivais.

Le sale boulot

Je dois préciser quel était l’historique de cette entreprise. Au départ, il s’agissait d’une petite épicerie de centre ville, dans laquelle travaillaient le père, la mère, leur fille et deux ou trois salariés. Ils sont ensuite passés à une surface un peu plus grande, d’environ cinq cents mètres carrés, toujours en centre ville, avec une dizaine de salariés. Enfin, la fille des fondateurs a repris l’entreprise à son compte avec son mari ; elle l’a implantée à la périphérie de la ville, dans une surface de mille deux cents mètres carrés, avec vingt-cinq salariés, et elle l’a fait franchiser par une grande enseigne.

Les employés du début étaient toujours là ; ils connaissaient les patrons de longue date et les tutoyaient, dans une ambiance qui était restée très familiale. Or avec le temps, ces “vieux” salariés commençaient à poser problème : ils coûtaient plus cher que les autres, en ayant un rendement parfois plus faible que celui des jeunes recrues, et ils n’étaient pas très enclins à s’adapter aux méthodes nouvelles permettant d’obtenir les résultats exigés par l’enseigne. Les patrons, qui subissaient la pression des franchiseurs, se sont habilement servis de moi pour *mettre de l’ordre* et, très concrètement, pour essayer de se débarrasser de ces anciens employés, à qui ils n’auraient pas osé dire eux-mêmes qu’ils leur coûtaient trop cher et ne travaillaient pas assez vite.

Le harcèlement moral des vieux salariés

Pour cela, ils m’ont suggéré des méthodes, à charge à moi de m’en inspirer. Par exemple, si parmi les caissières les plus anciennes, dont vous voulez vous débarrasser, il y en a une qui est très coquette et qui arrive toujours bien pomponnée le matin, vous l’envoyez systématiquement faire des travaux salissants et malodorants, en prétextant qu’il manque du personnel, et une fois qu’elle s’est salie et imprégnée de mauvaises odeurs, vous la renvoyez en caisse ; toute la journée, elle devra subir les regards et les questions des clientes qui trouvent qu’il y a une drôle d’odeur. C’est une façon insidieuse mais très efficace de lui saper le moral.

L’objectif est d’amener la personne soit à se plier aux nouvelles méthodes et aux objectifs de la direction, soit à quitter l’entreprise ; il est bien sûr exclu de la licencier, car cela coûterait trop cher à l’entreprise : il faut qu’elle démissionne d’elle-même.

Quand vous connaissez bien les salariés, il est très facile de cibler le type de pression que l’on peut exercer par rapport à la personnalité et à la vie privée de chacun. Par exemple, pour une mère de famille, on peut jouer sur les horaires en lui imposant de venir travailler systématiquement de cinq heures à neuf heures du matin, alors que c’est le moment où elle a besoin de préparer ses enfants pour l’école. Pour les cas les plus difficiles, on peut organiser une fouille à la fermeture du magasin, et découvrir dans le vestiaire d’une personne des marchandises qui ont été prises dans le magasin et glissées dans ses affaires à son insu, afin de pouvoir la licencier pour vol.

Mes patrons m’expliquaient que j’avais fait du bon travail, mais que pour faire encore mieux, il fallait que je leur rende le service de les débarrasser de telle et telle personne. J’ai vraiment honte d’être allé dans leur sens, mais je dois dire que j’étais conditionné pour cela : si je ne me prêtais pas à des pratiques de ce genre, c’était mon propre statut dans l’entreprise qui était remis en cause.

Un couteau sur le ventre

Le harcèlement auquel je me suis livré a peu à peu porté ses fruits : certains ont craqué et démissionné. D’autres ont tenu bon et je les en remercie aujourd’hui, car c’est grâce à eux que j’ai pris conscience de ce que j’étais en train de faire.

Un soir, alors que je venais de fermer le magasin et que j’étais seul sur le parking, deux voitures se sont garées près de moi et deux hommes en sont sortis, des proches de l’une des caissières qui étaient harcelées ; je me suis retrouvé adossé à une voiture avec un couteau sur le ventre, et tout d’un coup je me suis demandé comment j’en étais arrivé là et ce que j’avais fait pour les pousser à un tel geste.

J’ai été extrêmement choqué par cet incident. Pendant plusieurs jours, j’ai calmé le jeu et j’ai réfléchi. J’en ai aussi parlé à mes patrons, et j’ai été sidéré par leur réaction : « *Tu ne dois pas te laisser impressionner ni baisser les bras ; il faut que tu continues jusqu’à ce que tu parviennes à te débarrasser de cette caissière* ». J’ai été stupéfait de constater qu’ils étaient

parfaitement insensibles au fait que cette femme était vraiment au bout du rouleau, qu'elle était déprimée, qu'elle avait fondu, qu'elle pleurait tout le temps... Et je me suis dit que ce n'était vraiment pas possible, qu'il devait y avoir un moyen de procéder différemment, et d'obtenir des résultats satisfaisants sans écrabouiller les gens de cette façon.

Le revirement

À partir de là, j'ai progressivement tourné ma veste au sens propre et au sens figuré. J'ai quitté la blouse blanche et la cravate, j'ai remis la blouse bleue, je me suis rapproché des employés et j'ai essayé de les protéger par rapport aux patrons. Je m'efforçais de respecter les objectifs que ces derniers me fixaient, mais en travaillant avec des méthodes beaucoup plus douces, en responsabilisant les salariés et en respectant les contraintes de leur vie privée. L'ambiance est redevenue beaucoup plus sereine, et les résultats étaient meilleurs que ceux que j'obtenais auparavant, notamment du fait qu'il n'y avait plus d'arrêts maladie et que tous les postes étaient occupés le matin à l'embauche.

Mais je n'étais pas allé jusqu'au bout du "nettoyage" : un certain nombre d'anciens salariés, qui coûtaient de plus en plus cher, étaient restés en place. Les relations se sont donc rapidement dégradées entre mes patrons et moi, d'autant que j'étais devenu aussi très critique sur la façon dont ils me demandaient de traiter les fournisseurs.

Les relations avec les fournisseurs

Dans la grande distribution, on passe par les centrales d'achat pour la plupart des marchandises, à l'exception des produits alimentaires frais, pour lesquels on dispose d'une certaine marge d'autonomie. Or ces produits sont stratégiques pour l'image de marque du supermarché : une boîte de conserve ou un produit surgelé sont partout les mêmes, et les prix sont imposés par les centrales d'achat ; en revanche, vous pouvez faire la différence sur la qualité et le prix des légumes, du poisson ou de la viande. Des rayons de produits frais parfaitement tenus, avec des prix compétitifs, suffisent à valoriser l'ensemble du magasin. C'est bien sûr aussi dans ce domaine que les marges sont les plus importantes, car les fournisseurs peuvent répercuter les contraintes qu'on leur impose sur les producteurs de base.

Je veillais donc à avoir de bons fournisseurs et j'acceptais une démarque importante (c'est-à-dire des produits achetés et non vendus) pour assurer la fraîcheur des produits. Mais je voulais aussi être très compétitif sur les prix. Un jour, par exemple, où mon principal concurrent vendait des salades dix francs les trois, j'ai appelé le fournisseur et je lui ai dit « *On est meilleurs que lui, on va vendre les salades cinq francs les trois. En compensation, la semaine prochaine, je te remonterai le prix du kilo de tomates* ». Ce type d'arrangement, qui consistait à budgétiser les pertes, supposait d'avoir établi des relations de confiance avec le fournisseur, puisque, bien entendu, rien n'était écrit. J'organisais donc un roulement permanent entre des produits que j'achetais au-dessous de la cotation de Rungis, pour des opérations coup de poing, et des produits que j'achetais légèrement plus cher. L'effet sur la clientèle était très important : proposer des prix plus bas que la concurrence, c'est une chose ; mais vendre à moitié prix, c'est imparable.

Ces pratiques sont illégales, mais j'ai également accepté de me livrer à des méthodes qui, elles, sont quasiment mafieuses.

Le procédé est simple : il faut faire en sorte de développer le volume d'affaires avec un fournisseur au point de devenir son client principal. Une fois que la situation est stabilisée, on lui demande de baisser ses prix, ou de faire des cadeaux. J'exigeais par exemple que mes fournisseurs me livrent un certain volume de produits gratuits pour organiser mes dégustations. Mais j'ai rapidement compris qu'on pouvait également tirer parti de façon beaucoup plus personnelle de la situation.

Par exemple, lorsque mon patron avait envie d'une veste en cuir, il se contentait de le faire savoir à l'un des fournisseurs et il l'obtenait quelques jours plus tard. Je me suis procuré de la même façon différentes choses, par exemple un magnétoscope, et toute sorte d'objets qui me faisaient plaisir. C'était d'autant plus confortable que les fournisseurs en question étaient presque à la recherche de ce qu'ils pouvaient bien nous offrir pour continuer à travailler avec nous, car ils avaient un besoin impérieux de vendre.

Ce n'est que progressivement que j'ai compris que tous ces cadeaux, l'entreprise les payait d'une façon ou d'une autre : le manque à gagner était répercuté soit sur la fraîcheur des produits, soit sur la qualité, soit sur les délais de livraison. Quelqu'un à qui vous imposez de telles conditions ne peut pas s'engager dans une démarche de qualité. On peut avoir donc l'impression d'y gagner pendant un certain temps, mais tôt ou tard se produit un effet boomerang.

Quand j'ai compris dans quel mécanisme pervers nous étions entrés, j'ai remis tout à plat avec les fournisseurs : je leur ai dit que les cadeaux, c'était fini, qu'on allait revenir aux prix réels, et qu'en revanche je voulais une démarche de qualité. Le problème, c'est que ceux que j'arrivais à convaincre de sortir de ce système de concussion étaient vite évincés, car c'étaient mes patrons qui signaient les chèques : ils m'imposaient les fournisseurs qui leur convenaient. Le système de cadeaux continuait ; la seule différence est qu'ils allaient tous au patron. J'ai donc échoué dans ma tentative de travailler proprement avec les fournisseurs.

Retour de bâton

Du fait de toutes ces divergences, je me suis finalement trouvé en situation de conflit permanent avec mes patrons. Je suis alors devenu indésirable et, pendant l'année que j'ai encore passée dans l'entreprise, ils ont retourné contre moi les méthodes de harcèlement qu'ils m'avaient enseignées.

Par exemple, lorsque je réalisais avec les salariés une nouvelle implantation des produits sur les rayons, ils venaient le dimanche suivant avec le cousin, la sœur, les enfants, remettre en place tout ce que j'avais déplacé. L'objectif était de me pousser à bout pour que j'aie fait une scène dans leur bureau et qu'ils puissent me licencier pour insubordination. Mais j'ai fait le dos rond et j'ai résisté à toutes les provocations : j'ai un caractère plutôt trempé et ce n'est pas facile de me faire plier quand j'ai décidé de tenir bon.

Un jour, ils ont fait disparaître les clés du magasin, du coffre et des alarmes, et m'ont accusé de les avoir volées ; heureusement, un autre membre du personnel les avait vues à leur place à une certaine heure, ce qui me lavait de tout soupçon. Pour résister à ce harcèlement, j'ai en effet bénéficié du soutien des autres membres du personnel, car j'avais opéré mon revirement depuis un certain temps déjà. Je prenais désormais régulièrement la défense des salariés, et même ceux qui me gardaient rancune de les avoir harcelés précédemment m'en savaient gré. De plus, j'ai recommencé à discuter avec eux et je me suis efforcé de leur faire comprendre comment j'avais été manipulé. Ceux qui m'avaient connu dans mes débuts dans l'entreprise voyaient bien que je m'efforçais de retrouver ma vraie personnalité. Heureusement pour moi, mes patrons n'ont donc pas réussi à monter tout le personnel contre moi, comme ils l'espéraient afin de pouvoir m'évincer plus facilement.

Mon objectif était de me racheter une image auprès de mes collègues et de contraindre mes patrons à me licencier, chose vraiment inimaginable pour eux. Après avoir exploré toutes les méthodes possibles pour m'amener à démissionner, ils se sont résignés à mettre en route la procédure de licenciement pour incompatibilité d'humeur. J'ai su par le comptable quel jour et à quelle heure j'allais être convoqué pour la notification de licenciement ; une heure avant, je suis allé les voir, je leur ai rendu ma blouse et les clés du magasin, et j'ai démissionné, car en réalité, je ne voulais pas être licencié : je voulais partir la tête haute.

Un système généralisé

Je me suis aussitôt fait embaucher dans un autre magasin, dans une ville voisine, en tant que responsable du rayon fruits et légumes. C'était ce qui me plaisait le plus, et j'avais la ferme volonté de me cantonner à ce poste-là. J'ai recommencé à appliquer mes méthodes pour dynamiser le rayon, et je bénéficiais des liens de confiance que j'avais gardés ou restaurés avec certains fournisseurs. Très rapidement, le même scénario s'est reproduit : comme j'avais obtenu de très bons résultats, on m'a demandé de prendre en charge la poissonnerie... En même temps, je me rendais compte que des tensions se développaient entre le propriétaire du magasin et le chef de magasin : le propriétaire lui demandait toujours davantage de résultats, et je me revoyais dans mon poste précédent, en train d'être "passé à la moulinette".

Le jour où le patron a commencé à me proposer de prendre aussi en charge la crèmerie, j'ai pris conscience que le schéma était partout le même : tant que le chef de magasin était performant et parvenait à manager son équipe, on le gardait ; le jour où il commençait à donner des signes de faiblesse, on faisait entrer quelqu'un de "frais" dans l'entreprise. C'était un roulement permanent, pour avoir des "citrons bien juteux" en permanence. J'ai gardé des relations avec un certain nombre d'anciens collègues, et je constate que c'est toujours le même système qui prévaut : on presse les gens, puis on les jette.

Je ne voulais pas me retrouver dans ce cercle infernal, mais si je refusais de jouer le jeu, on risquait de me le faire payer. Alors, comme les salariés de mon premier magasin quand je les persécutais, j'ai recouru aux arrêts maladie à répétition, jusqu'à pouvoir négocier mon départ afin de rebondir sur une autre activité.

Aujourd'hui, j'ai monté une entreprise de services. J'ai trois salariés, bientôt quatre, que je gère "comme il faut" ; cela me permet de m'absenter même en pleine période critique, comme aujourd'hui, pour venir vous faire cet exposé : tout se passe bien en mon absence, alors qu'il y a un boulot monstre !

DÉBAT

Des pratiques taboues ?

Un intervenant : *Les pratiques que vous décrivez ne sont pas nouvelles, mais il est rare d'entendre dénoncer ce système comme vous l'avez fait.*

Thierry Martin : Ce qui m'a permis de le faire, c'est que j'en suis sorti depuis un certain temps. De l'extérieur et du point de vue des clients, tout paraît merveilleux : la marchandise est disponible, pas chère, les personnels sont souriants et ne se plaignent pas aux clients, car ce serait de leur part une faute extrêmement grave. Il faut être passé par tous les postes, du bas jusqu'en haut de la hiérarchie, pour comprendre qu'à l'intérieur, c'est beaucoup moins rose. Pour ma part, je trouve ce système vraiment pitoyable, et je plains ceux qui continuent à y travailler. Mais la vraie question, c'est de savoir comment on pourrait le faire évoluer.

Pour cela, je crois que rien ne sera possible sans une volonté au niveau politique. J'ai toujours été sidéré, par exemple, qu'il soit possible d'embaucher une personne avec un mi-temps réparti sur cinq jours pour faire en sorte qu'elle ne puisse pas aller chercher du travail ailleurs, même si elle ne gagne pas suffisamment d'argent pour vivre ; et tout cela pour pouvoir disposer, en période de surcharge, d'une flopée de personnels disponibles et payés le moins cher possible. C'est la définition même de l'esclavage !

Int. : *Sur ce point, je crois que la législation a évolué : le travail par tranches éclatées au cours de la journée, avec un long arrêt au milieu, n'est plus autorisé.*

T. M. : Mais personne ne vous empêche de faire travailler quelqu'un quatre heures par jour, six jours par semaine, ni de le faire travailler une semaine le matin, la semaine suivante l'après-midi, ce qui l'empêche de rechercher un autre emploi.

Int. : *Ce que vous avez vécu me semble caractériser surtout les petites entreprises : dans les grandes chaînes de supermarchés, l'ambiance est en train de changer et un certain nombre d'attitudes avec les personnels ou les fournisseurs ne sont plus pratiquées aujourd'hui. On assiste à une professionnalisation et à une rationalisation du système.*

Int. : *Ce n'est pas du tout mon analyse. Dans les débuts, la grande distribution a connu une phase d'expansion extraordinaire, mais avec la multiplication des magasins, les zones de chalandise ont commencé à empiéter les unes sur les autres et la concurrence s'est exacerbée ; aujourd'hui, elle est devenue mortelle. Que sont devenus les Euromarchés, les Docks de France ? Pourquoi la loi Galand a-t-elle été promulguée ? Pourquoi le gouvernement organise-t-il en ce moment des réunions sur les marges arrières ? Toutes ces pratiques continuent. Les lois du marché laissées à elles-mêmes sont destructrices ; seules les dispositions réglementaires et l'action des salariés et des syndicats, pourront s'y opposer, ainsi que la constitution de groupements de producteurs : pour résister à de telles pratiques, il faut être le numéro un ou provisoirement le numéro deux du secteur, car c'est le seul moyen de pouvoir négocier avec les centrales d'achat. J'en ai eu une illustration lorsque j'étais directeur des ventes d'une entreprise de produits alimentaires. Le patron d'une centrale d'achat régionale d'une grande chaîne de supermarchés m'a demandé quelque chose d'inadmissible ; j'ai répondu « Dans ce cas, j'arrête de livrer ». Mon interlocuteur a finalement été obligé de plier, car mon produit représentait 70% des parts de marché dans la zone concernée ! Il faudrait que se constituent des groupements et des "centrales de vente" capable de faire le poids face aux centrales d'achat.*

La rançon du progrès ?

Int. : *Je suis très étonné par les réactions de certains d'entre nous : comment peut-on imaginer qu'en quarante ans la consommation de masse se soit développée à ce point sans qu'il y ait eu de la concurrence, des rapports de force, de la pression sur les fournisseurs et sur le personnel ? La violence de l'économie est partout, et c'est bien grâce à elle que nous bénéficions de salades à moitié prix, que nous mangeons des fraises en hiver et que notre alimentation est devenue considérablement plus variée. Dans le panier de la ménagère, la part de l'agroalimentaire ne représente plus que le quart de ce qu'elle était pendant l'après-guerre ; il faut bien que cela se paie quelque part.*

Int. : *Les ONG qui militent pour le développement durable dénoncent le fait que nous nous approvisionnons tout autour du monde en produits hors-saison, ce qui, par le biais des transports de marchandises, contribue fortement au réchauffement de la planète.*

Pas de solidarité dans la grande distribution

Int. : *Avez-vous observé des comportements de solidarité, notamment entre les membres du personnel les plus anciens ?*

T. M. : Très peu. Quand j'ai commencé à exercer des responsabilités dans le magasin, la consigne était très claire : "diviser pour régner". Toute forme de copinage était interdite, et il était même rigoureusement interdit que deux membres du personnel sortent ensemble, car tout regroupement aurait pu déboucher sur un mouvement de grève, ce qui aurait été catastrophique : dans certains magasins, on avait vu des caissières ouvrir la caisse et laisser passer les clients sans les faire payer, perspective terrifiante pour mes patrons.

Dès qu'un semblant de clan se constituait, il fallait le dissoudre, ne serait-ce qu'en jouant sur les horaires pour que les personnes concernées ne travaillent pas en même temps ; c'était d'autant plus facile que la règle générale était le temps partiel. Par ailleurs, quand je me suis mis à harceler les gens pour les pousser à démissionner, je faisais exprès de m'acharner sur

une seule personne à la fois et d'être plutôt plus agréable que d'habitude avec les autres, qui avaient alors tendance à se mettre à couvert. Les choses auraient certainement été différentes si tous les salariés avaient constitué un bloc contre moi ; mais ils ne l'ont pas fait.

La rédemption

Int. : *L'expérience que vous avez vécue a manifestement contribué à votre construction personnelle, mais on imagine que ce type de parcours pourrait aussi détruire quelqu'un, ou le pousser vers une violence encore plus forte. Qu'est-ce qui vous a permis de sortir de cette épreuve par le haut ?*

Int. : *Une séance de l'École de Paris a porté sur le fonctionnement des sectes, et l'orateur soulignait la très grande difficulté à s'évader d'une secte si on ne peut pas s'appuyer sur sa famille ou sur des amis. Je vois un certain rapport entre cette situation et celle que vous avez connue, et j'imagine que vous avez forcément dû être aidé par votre entourage.*

T. M. : Je me suis beaucoup appuyé sur ma famille, à qui je racontais une partie de ce que je faisais, et qui était très étonnée des pratiques auxquelles je me livrais, alors même qu'elle était loin de tout savoir. Mais ceux qui m'ont le plus aidé, c'est ma bande de copains du lycée agricole, avec qui je suis resté en lien pendant toutes ces années et encore aujourd'hui. Comme j'étais très seul dans mon travail pendant la semaine, le week-end, j'avais besoin d'en parler, et même si je ne racontais qu'une partie des choses, mes amis me voyaient changer et n'appréciaient pas mon évolution. Au premier verre de Ricard, on ne dit pas grand-chose ; mais au troisième ou au quatrième, les langues commençaient à se délier : « *Thierry, tu fais le con* ». La proximité et la franchise de ces amis a joué pour moi un rôle capital.

Int. : *Mais apparemment, c'est la peur que vous avez éprouvée le soir sur le parking qui a été le vrai déclencheur du changement dans votre comportement ?*

T. M. : Je vous assure que même si vous pesez cent kilos et si vous avez une grande gueule, quand vous sentez la fraîcheur d'une lame de couteau sur votre peau, ça remet les choses en place très rapidement : je me suis vu mort !

Une insupportable solitude

Int. : *Lors de la séance de l'École de Paris sur la corruption, l'orateur a expliqué qu'avant de se décider à s'opposer aux pratiques de corruption dans lesquelles les responsables qu'il a interrogés avaient été compromis, ils avaient connu une longue période de "ruminations" ; ensuite s'était produit un événement, parfois minime, qui avait servi de déclencheur à leur revirement d'attitude.*

T. M. : Effectivement, pendant des mois et des années, j'ai souffert au quotidien d'être totalement isolé, et cela m'a progressivement miné. Plus j'avais, et plus je m'éloignais de mes collègues. En particulier, cela me pesait énormément de les voir se retrouver pendant les pauses café, se parler, se raconter des blagues, et d'être exclu de toute cette vie collective. Mes patrons se reposaient sur moi pour presque tout ; ils étaient souvent absents et me laissaient seul face à tous les autres. Je crois que c'est cette solitude qui a fini par m'accabler.

Int. : *J'avoue avoir du mal à comprendre comment ils ont accepté de redevenir vos amis, après ce que vous leur aviez fait.*

T. M. : Cela ne s'est pas fait en un jour, mais de façon très progressive J'ai commencé à rencontrer certains d'entre eux en dehors du travail, pour discuter. Je me suis expliqué, et surtout j'ai donné de nombreux signes, au travail, que j'étais désormais avec eux et contre les patrons. Du coup, cela a aggravé mon conflit avec ces derniers et m'a poussé à lutter de façon encore plus déterminée contre le système que j'avais contribué à mettre en place pendant des années.

La violence au travail

Int. : *Ce que vous nous avez raconté n'est malheureusement pas très exceptionnel : je pourrais citer plusieurs exemples de pratiques semblables que j'ai observées dans la grande distribution. En revanche, ce qui est exceptionnel, c'est la façon dont vous le racontez et dont vous rendez sensible la très grande violence qui caractérise ce milieu. On est très loin de la romance managériale qu'on trouve dans les manuels de management, notamment à propos des entreprises familiales.*

T. M. : En réalité, tant que l'entreprise est restée de taille moyenne avec dix salariés, tout allait bien. Mais lorsqu'elle a grandi, les patrons auraient dû savoir renoncer à cette ambiance familiale et devenir des entrepreneurs de la distribution ; ce qu'ils n'ont pas su faire. Au lieu de m'envoyer au "débroussaillage" avec les méthodes brutales qu'ils m'ont enseignées, ils auraient dû expliquer à leurs personnels les contraintes que l'enseigne leur imposait, ce qui devait changer et quelles devaient être les nouvelles méthodes de travail.

Int. : *Pour revenir à cette notion de violence, vous décrivez très bien, en particulier, un phénomène très classique : c'est aux jeunes que l'on confie le sale boulot. Comme à l'armée, on envoie l'innocent en première ligne, au casse-pipe. À un âge où on cherche à démontrer qu'on est performant, on vous explique que le seul critère, c'est la croissance du chiffre d'affaires, et on se retrouve embarqué dans des histoires épouvantables. C'est après, seulement, qu'on commence à réfléchir.*

Int. : *C'est parce que ce que vous racontez est au fond très répandu que votre témoignage est d'un très grand prix. Mais je crains qu'il ne soit pas très facile à faire entendre, parce que le rôle de la violence dans le monde de l'économie est un sujet tabou.*

Int. : *En fait, nous avons sur l'économie un regard de scolastique, c'est-à-dire un regard déterminé par les commodités des professeurs d'économie, mais cela ne permet pas de comprendre comment les choses se passent réellement. On est dans la même situation que lorsque les docteurs du Moyen Âge dissertaient sur les humeurs et leurs vertus mais ne connaissaient rien à la circulation du sang ni aux fonctions des organes. Le témoignage que vous nous avez apporté aujourd'hui et ceux que collecte l'École de Paris contribuent à nous permettre de comprendre un peu mieux la réalité des choses, et d'entrer ainsi dans la modernité de la gestion.*

Pour une théorie de la violence

Int. : *En vous écoutant, j'ai éprouvé des sentiments ambigus : vous avez une capacité exceptionnelle de verbalisation, et j'ai l'impression que c'est cette même capacité qui vous a donné un pouvoir extraordinaire de manipulation et de violence ! Au fond, je crains que vous ne soyez un individu extrêmement dangereux, parce que vous êtes dynamique, créatif, et capable de vous exprimer de façon très convaincante...*

T. M. : Et c'est dangereux ?

Int. : *Cela peut provoquer beaucoup de dégâts : vous en avez donné la preuve.*

T. M. : S'il y a eu du dégât, c'est surtout, je pense, parce que j'étais très jeune et que je n'avais aucun savoir-faire. Si j'avais commencé dans ce métier à trente ans, avec davantage d'expérience professionnelle, je pense que j'aurais pu avancer tout aussi rapidement et peut-être même encore plus vite, en faisant beaucoup moins de mal.

Int. : *Pour ma part, même si le verbe est un des moyens de la violence, je pense qu'il est souhaitable de verbaliser le plus possible, car l'un des problèmes de la violence, c'est justement qu'elle est très rarement racontée. Prenez l'exemple de la guerre. Je suis allé en*

Algérie, je me suis servi de mon arme, j'ai commandé, j'ai vu couler le sang, et j'en ai tiré une conclusion qui ne me quittera jamais : la guerre est une chose abominable. Dès la première balle, dès la déclaration de guerre, et même lorsqu'on nous la présente comme quelque chose de glorieux et d'héroïque, c'est de l'inhumain absolu. Pourtant, quand le général Aussaresses raconte comment il a torturé ou procédé à des exécutions sommaires, on le met en prison, non pas à cause de ce qu'il a fait, mais parce qu'il a dit ce qu'il avait fait : le verbe qui raconte la violence est insupportable.

Il en est de même avec la violence économique : il y a quelques années, on nous racontait que le jour où la libre concurrence serait instaurée en Russie, ce serait le bonheur absolu. Aujourd'hui, on constate que le PNB russe par tête a été divisé par deux et que les taux de mortalité, d'alcoolisme et de délinquance sont effrayants. Or tout cela est largement occulté : ce n'est pas de cela que sont remplis les journaux ; ce n'est pas de cela que l'université fait la théorie, car on ne fait pas la théorie de la violence. C'est pourquoi j'estime que plus on en parle, mieux cela vaut.

Int. : *Je crains, moi aussi, que le type de discours que vous tenez aujourd'hui soit très difficile à institutionnaliser, alors qu'en effet, il serait capital que la violence, et notamment la violence économique, devienne un objet d'étude. Malheureusement il existe de nombreuses façons de marginaliser votre discours, et nous en avons eu quelques exemples aujourd'hui : on peut prétendre que votre description ne concerne que de petites entreprises et non les grands groupes, que la loi a évolué et va tout changer... De sorte que ce que vous avez vécu serait une espèce d'aberration. En réalité, ce que vous nous avez raconté correspond à une expérience absolument fondamentale, par laquelle nous sommes probablement tous passés : c'est ce mouvement par lequel nous commençons par nous livrer à des pratiques dures, impitoyables et violentes, jusqu'au jour où nous reconnaissons nos erreurs passées et où, à travers un processus de rédemption, nous changeons en profondeur de manière de faire. À la fin de votre exposé, vous avez employé cette formule magnifique : « Je m'étais racheté une image ». Avec ce verbe racheter, on est toujours dans le registre du commercial, mais on touche aussi au registre religieux de la confession et de la conversion. C'est pourquoi votre témoignage nous a tellement touchés.*

Présentation de l'orateur :

Thierry Martin : ancien gérant d'un supermarché, chef d'une entreprise de services.

Diffusion octobre 2004