

*CASINO –  
SAINT-ÉTIENNE,  
UNE ENTREPRISE  
A MAIN-D'ŒUVRE  
STABILISÉE  
(1898-1960)*

---

*Michelle ZANCARINI-FOURNEL*

**Michelle ZANCARINI-FOURNEL**

*Université de Paris 8*

*IUFM de Créteil*

Au carrefour de la distribution, de la production et de la consommation, de nouvelles formes commerciales sont nées au début du XX<sup>e</sup> siècle. Le passage progressif à une économie familiale consumériste est allé de pair avec une transformation des structures économiques. Le succursalisme est l'un des aspects de cette nouvelle forme commerciale qui a contribué à la rationalisation de la distribution dans les années 1920-1930. L'étude monographique d'une entreprise sur une longue période permet d'analyser la mise en œuvre des modes de gestion de la main-d'œuvre, parallèlement à l'évolution des méthodes de production et d'organisation et à la conquête du marché.

1 - FAURE (Alain),  
« L'épicerie parisienne  
au XIX<sup>e</sup> siècle ou la  
corporation éclatée »,  
*Le Mouvement social*,  
juillet-septembre 1979,  
n° 108.

Née en 1898, la maison Guichard-Perrachon, connue sous l'appellation de Casino, (parce que d'abord installée dans les locaux de l'ancien casino lyrique), entreprise stéphanoise de fabrication et de commercialisation dans le secteur alimentaire, s'est développée, malgré la coupure de la guerre de 1914-1918 et la crise économique des années 1930. Jusqu'au début des années 1960, elle a stabilisé son marché et sa main-d'œuvre, en intégrant production et distribution de masse dans le cadre d'une entreprise familiale avec une forte structure hiérarchique. Mais la sédimentation d'une partie de son personnel, attaché à la Maison, n'a pas empêché une mobilité structurelle au service de l'entreprise, mobilité qui pouvait parfois servir les intérêts des individus. Certains se sont « bricolé » une carrière, en fonction de leur degré d'adhésion aux conventions tacites, de leur vie familiale et de ses obligations, et aussi du marché interne et externe du travail. L'organisation en réseau, le succursalisme et le familialisme forgent dans l'entre-deux-guerres l'identité de l'entreprise et l'identification du personnel à l'entreprise.

### MYTHE DES ORIGINES ET NAISSANCE DU SUCCURSALISME

« Il était une fois... un petit épicier génial, Geoffroy Guichard, qui inventa, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, une nouvelle forme commerciale, le succursalisme. Grâce à sa prudence, à sa gestion sage et économique, à son travail acharné, mais aussi à son sens des affaires, il construisit une grande entreprise, le Casino, qui, en 1929 – année où il se retira et laissa la place à ses fils – faisait vivre 3 000 salariés. Ce groupe – qui se voulait une grande famille – conserva cette taille jusqu'en

1960, date d'ouverture du premier supermarché ».

Cette historiette authentique, sans cesse répétée au fil des divers rituels d'intégration des employés (réunions annuelles de l'amicale du personnel, remises des médailles ou des prix reçus à l'occasion de concours divers) mais aussi de la clientèle des succursales (par le biais des journaux d'entreprise et de la publicité), vise à la célébration quasi religieuse de l'œuvre du fondateur.

Geoffroy Guichard, né en 1867, est le fils d'un épicier de gros de la plaine du Forez (au nord de SAINT-ÉTIENNE). Après un baccalauréat, préparé en internat dans un des meilleurs lycées de Lyon, il fait un apprentissage du commerce et de la comptabilité. Son mariage lui offre une place d'associé dans une épicerie de gros de SAINT-ÉTIENNE où son beau-père Jean-Claude Perrachon avait racheté un fonds de commerce de limonadier et était à l'affût des nouvelles techniques pouvant transformer son magasin, comme ce double torréfacteur remarqué à une exposition universelle, ou cette machine à vapeur pour découper le sucre ; puis il laisse la direction à son beau-frère qui s'associe avec Geoffroy Guichard ; trois ans plus tard ce dernier reste seul à la tête du magasin. A l'imitation de Félix Potin – qui, à Paris, a révolutionné les méthodes de vente – on y diffuse les produits des grandes marques, on conditionne le vrac, on torréfie le café, on découpe les pains de sucre et on livre à domicile<sup>1</sup>. En 1897, la chambre de commerce de SAINT-ÉTIENNE signale qu'une maison ayant son siège à Reims veut s'installer dans la ville. Geoffroy Guichard va étudier sur place la structure des Docks rémois, maison à succursales qui, en fin d'année, pratique une ristourne à sa clientèle sur les produits achetés. A son retour, en 1898, il fonde la Société Guichard-Perrachon, en

ouvrant un dépôt (situé près de la voie ferrée) et sa première succursale dans un bourg rural du Forez, proche de la grande ville industrielle. A la même date, plusieurs autres maisons à succursales s'installent à SAINT-ÉTIENNE, par ailleurs berceau du mutualisme et qui devient, après Reims, le centre du succursalisme<sup>2</sup>. En 1914, les Magasins du Casino, société en commandite par actions au capital de 3 millions de francs, gèrent 200 succursales (dont 56 dans la ville de SAINT-ÉTIENNE) et 71 concessions dans les petites communes rurales<sup>3</sup>.

Les principales caractéristiques du succursalisme sont déjà en place : centralisé dans un dépôt installé près des voies de communication – ferroviaires et routières – et à côté du siège social, le stock de marchandises est réparti auprès du réseau régional des gérants de succursales ou des épiceries dépositaires des produits Casino. Les gérants doivent déposer un cautionnement, ce qui réduit les risques pour la maison-mère. Les ventes sont surveillées par des inspecteurs, qui effectuent les tournées des succursales, font des inventaires et prennent les commandes<sup>4</sup>. La centralisation des achats, la surveillance des stocks permettent de diminuer les prix de vente à la clientèle et de concurrencer ainsi le petit commerce ; la marge est faible entre prix d'achat et prix de vente (19 %), mais le volume important fait les bénéfices. La vente se fait au comptant et bouleverse les habitudes des consommateurs : les prix sont affichés, on ne fait pas crédit (en tous cas, les directives à ce sujet sont formelles).

Le façonnement de la clientèle par ces nouvelles pratiques commerciales s'accompagne du développement de la publicité : circulaires aux gérants qui doivent communiquer les « affaires de la semaine » et feuilles d'information sur les produits et les prix distribuées à tous les

clients. Ce développement est parallèle à celui de la consommation et au recul de l'auto-production devant les produits marchands, lié au mouvement d'urbanisation et de baisse de la population rurale : vivre en ville, c'est acheter ce que l'on consomme. Plus qu'à une clientèle ouvrière encore réticente devant le refus de « l'ardoise » et qui fractionne ses achats au jour le jour, les nouvelles techniques commerciales s'adressent principalement à une clientèle d'employés, de couches moyennes des villes et des bourgs. Il y a une véritable éducation à la consommation de ces nouveaux clients par les gérants de succursales qui proposent leurs produits sur pièces ou sur catalogue : des conserves de saumon aux bicyclettes tout doit être et peut être vendu. Et les ventes exceptionnelles – la bicyclette en est un exemple – sont recensées dans la revue professionnelle des gérants.

De distributeur, le succursaliste se fait aussi producteur. C'est par une usine de chocolaterie ouverte en 1905 que commence le processus d'intégration – de la production à la vente – spécifique à l'entreprise. Or, le chocolat est le produit qui connaît la plus forte croissance lorsque la consommation se diversifie dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle<sup>5</sup>.

La constitution progressive d'un marché qui s'adresse à une clientèle ayant des besoins nouveaux résulte donc d'une interaction entre production, distribution et consommation. Elle heurte de plein fouet l'organisation commerciale traditionnelle – petits commerçants et grossistes distributeurs – qui cherche des appuis auprès de l'État. Elle les trouve en 1912, grâce à l'action de parlementaires dont le plus actif fut Georges Berry<sup>6</sup> : l'article 2 de la loi de finances du 27 février 1912 aggrave les charges des magasins à succursales multiples, en augmentant de façon conséquente leur

2 - NORMAND (Gilles), *Histoire des maisons à succursales*, Paris, 1936, tome 1.

3 - LANDRY, *Enquête sur la situation du commerce en France*, Chambre des députés, sessions de 1914.

4 - Les premiers inspecteurs ont été installés au Casino en 1912 : *Casino magazine*, novembre 1938.

5 - ASSELAIN (Jean-Claude), « La stagnation économique », dans *Entre l'État et le marché, l'économie française des années 1880 à nos jours*, LÉVY-LEBOYER (M.) et CASANOVA (J.C.) (dir.), Gallimard, 1991.

6 - NORD (Philip), « Le mouvement des petits commerçants et la politique en France de 1888 à 1914 », *Le Mouvement social*, janvier-mars 1981, n° 114.

7 - Action qui lui vaut secondairement la légion d'honneur en 1914, NORMAND (Gilles), *op. cit.*

8 - LESCURE (Michel), « Le manque de ressources : les années 1880-1935 », dans *Entre l'État et le marché*, *op. cit.*

9 - Circulaire aux gérants, n° 228, 3 août 1914, Archives Casino.

10 - Archives Départementales de la Loire, M 509, 91 M 37 et R 1087.

patente. Paradoxalement, c'est cette vigoureuse opposition du commerce traditionnel et la politique fiscale discriminatoire de l'État en faveur des petits boutiquiers qui sert de tremplin à G. Guichard et au succursalisme.

*Geoffroy Guichard, le succursalisme et l'État*

Le « petit épicier » devient, en 1913, président du Syndicat des maisons d'alimentation à succursales, une organisation patronale créée en 1912, après l'adoption de la loi Berry. Il lance alors une politique de « lobbying » auprès des parlementaires et des ministres<sup>7</sup>. Constante et multiforme jusqu'au début des années 1930, cette politique permet de détourner ou de retarder un certain nombre de projets de lois favorables au petit commerce et aussi d'infléchir le traditionnel protectionnisme de l'État qui, par des mesures administratives et fiscales, protège les secteurs en déclin<sup>8</sup>. Pendant la guerre de 1914-1918, et malgré la désorganisation liée à la mobilisation des employés et des gérants, la difficulté des transports et la baisse des affaires, l'implication des magasins à succursales multiples dans le ravitaillement organisé par l'État leur confère une reconnaissance officielle et une légitimité.

L'entreprise Casino, en collaborant par divers moyens à la politique d'union sacrée, assoit sa popularité : refus d'augmentation des prix (« les denrées et les marchandises doivent être vendues au prix facturé. Vous devez vous abstenir de toute majoration des prix<sup>9</sup> ») ; collecte dans les succursales de l'or, remis ensuite à la Banque de France ; acceptation comme moyen de paiement des bons souscrits pour la Défense Nationale ; versement des cautionnements des gérants aux emprunts d'État. Dans le

même temps, la puissance d'achat et l'organisation des circuits commerciaux des succursalistes est mise à contribution par le Préfet de la Loire pour tenter de résoudre la crise du ravitaillement, née du surpeuplement du bassin stéphanois à cause du développement des usines de guerre. Geoffroy Guichard est vice-président du comité de l'alimentation populaire, créé en 1916. L'entrepreneur fait bénéficier la collectivité de son expérience et de ses moyens commerciaux et se voit attribuer officiellement un tiers des produits qui arrivent dans la Loire, ce qui garantit l'approvisionnement de ses magasins<sup>10</sup>.

Malgré la désorganisation et la difficulté des affaires, la guerre hâte donc l'évolution économique de l'entreprise et la constitution d'un marché régional, ce qui nécessita ensuite une réorganisation des différents services. Elle s'effectue en deux temps : au début des années vingt, la mise en place d'un système décentralisé et intégré a pour corollaire une rotation rapide de la main-d'œuvre. Au début des années trente, après une politique, en partie réussie, de stabilisation de la main-d'œuvre, la mécanisation et la taylorisation des ateliers et d'une partie des bureaux s'accompagnent d'une restructuration de la direction et d'une adaptation au marché.

*Organisation et restructuration dans le cadre d'un marché qui se stabilise*

En quelques années, après la Première Guerre mondiale, tout le système Casino se met en place ; il est fondé sur une distribution décentralisée en réseau et une centralisation des services techniques, administratifs et commerciaux qui organisent la rotation hebdomadaire des stocks. La décentralisation des points de vente par création de boutiques nou-

velles ou rachat d'épicerie de détail, et l'organisation en réseau autour des dépôts régionaux – Clermont ouvre en 1919, Lyon en 1920, Avignon en 1923 – s'accompagnent d'une centralisation des achats par la maison-mère. Les entrepôts sont reliés aux voies ferrées et, si possible, à la voie d'eau. Les matières premières sont traitées et conditionnées dans les dépôts, principalement dans l'entrepôt stéphanois ; les succursales sont ensuite approvisionnées par camions. Par ailleurs, Casino est une exception dans le succursalisme parce que l'entreprise intègre, en amont, le stade de la fabrication : une nouvelle chocolaterie ultramoderne est ouverte en 1919 près du siège social. En 1920, c'est le tour de la charcuterie et, en 1922, de la parfumerie. Plus au sud, à Beaucaire, le long du Rhône, sont traités les vins dans des chais. L'organisation de ce système industriel et commercial est l'œuvre d'un polytechnicien, d'abord ingénieur au PLM et beau-frère de Geoffroy Guichard, qui crée en 1920 le service technique chargé de coordonner la production des usines, d'unifier les méthodes de travail et de moderniser le matériel<sup>11</sup>. L'entreprise hypercentralisée est gérée par un comité de direction strictement familial, autour de Geoffroy Guichard, ses fils, gendre et beaux-frères. Elle est divisée en services dont chacun a une comptabilité séparée, ce qui explique les différences de rémunérations considérables entre les sites pour le même travail<sup>12</sup>.

L'organisation de l'entreprise se fait dans un contexte de prospérité commerciale ; le chiffre d'affaires augmente, le nombre de succursales s'accroît parallèlement aux disparitions des commerces de détail<sup>13</sup> : en 1919, 600 succursales (le nombre a triplé par rapport à 1914) ; en 1931, le chiffre maximum – 1 650 – est atteint et reste quasiment identique

jusqu'à l'ouverture du premier supermarché en 1960. Cette prospérité s'accompagne d'une augmentation du personnel qui est cependant très instable. A partir de 1925, la direction se préoccupe de ce turn over : phénomène général – plus accentué pour les femmes que pour les hommes, plus fort dans les ateliers que dans les bureaux – ce renouvellement incessant est un obstacle au développement de l'entreprise. Tous les efforts de la direction visent à réduire cette instabilité et des résultats sont acquis dès 1928, mais surtout à partir de 1931 : la crise économique et la raréfaction des emplois industriels dans le bassin stéphanois dès 1930, la croissance continue de l'entreprise et sa politique sociale sont les éléments essentiels qui expliquent cette stabilité croissante<sup>14</sup>.

Au début des années 1930, après le retrait partiel de Geoffroy Guichard qui laisse la place à ses fils, l'entreprise est réorganisée : les entrepôts sont modernisés ; de nouveaux bâtiments sont construits ; le déchargement des wagons et des péniches est mécanisé, des trottoirs roulants relient les différents postes de travail. Cependant pointage et emballage s'effectuent manuellement, la rationalisation concerne surtout les temps de traitement d'une commande : les 22 000 commandes hebdomadaires sont traitées chacune en une minute trente au service mercerie et en cinq minutes au service épicerie où sont conditionnés les paquets, soit 1 200 à l'heure pour le riz, 800 pour le sucre semoule<sup>15</sup>. Dans les bureaux, ce sont les services comptables qui sont mécanisés et taylorisés. L'organisation rationnelle contribue à diminuer la main-d'œuvre des entrepôts (396 hommes, 234 femmes en 1930 ; 357 hommes, 219 femmes en 1934) alors qu'elle augmente de façon conséquente dans l'administration (194 hommes, 122

11 - *Casino magazine*, novembre 1937, nécrologie de J.A. Bossu (1869-1937).

12 - Entretien avec Mademoiselle Mathieu, 1987.

13 - A.D.L. M Sup 394, La chambre de commerce de SAINT-ÉTIENNE compte 7 581 commerces de détail en 1912 et 5 191 en 1933.

14 - Rapports d'exercices annuels, statistiques du personnel, Archives Casino.

15 - *Casino magazine*, octobre 1933.

16 - Rapports d'exercices et *Casino magazine*, novembre 1935.

17 - *Le Consommateur français*, février 1931.

18 - ZANCARINI-FOURNEL (M.), « La Famille Casino. Saint-Étienne, 1920-1960 », dans LEQUIN (Y.), VANDECASTEELE (S.), *L'Usine et le Bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, PUL, 1990.

femmes en 1930 ; 279 hommes, 146 femmes en 1934). Il n'y a pas de renvoi, à l'exception des contrats d'auxiliariat qui ne sont pas renouvelés, mais des mutations surtout pour les employé(e)s de bureau. L'augmentation du secteur administratif correspond à la spécialisation des bureaux et à une autonomisation de certains services – finances et personnel. L'organigramme devient plus complexe ; il est expliqué aux employés dans maintes réunions publiques. Par ailleurs, le nombre des inventaristes et des inspecteurs qui visitent les succursales a augmenté considérablement<sup>16</sup> : il s'agit de contrôler les gérants, mais aussi, par un suivi minutieux, de s'adapter à la clientèle alors que le contexte économique général n'est pas favorable. Pour conquérir de nouveaux clients – et, surtout, clientes – un nouveau journal mensuel *Le Consommateur français* est créé en 1931. Proposé à faible prix dans les succursales, il revendique 120 000 abonnés, deux mois après sa création. Journal de la famille, il cible sa clientèle sur le foyer et la ménagère des couches moyennes des villes et des bourgs ruraux. Avec de nombreux conseils pratiques – beauté, jardin, éducation des enfants – il se veut éclectique et récréatif tout en présentant les prix des produits Casino et les bienfaits du succursalisme<sup>17</sup>.

Malgré la crise économique, l'entreprise Casino a donc développé son marché par l'organisation rationnelle de ses services centraux, l'extension de son réseau de succursales, la diversification de sa clientèle. Dans le même temps, la stabilisation de la main-d'œuvre a été acquise par une politique d'embauche et une politique sociale active qui vise à produire un consensus. Cette stratégie patronale est partiellement battue en brèche en juin 1936 quand les règles de fonctionnement

interne sont contestées par une fraction du personnel.

### STRATÉGIE PATRONALE DE CONSENSUS ET STABILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La stabilité de la main-d'œuvre est donc une préoccupation constante de la direction à partir de 1925. Elle met en œuvre une politique fondée sur la sélection à l'embauche et une idéologie familialiste<sup>18</sup>. Les moyens adoptés pour créer des liens effectifs entre l'entreprise et ses employés dans le but de réaliser un consensus et de fidéliser la main-d'œuvre sont fondés sur la communication, la participation et la formation.

En 1925, un système de communication complet est mis en place en direction des gérants et des employés, des participants aux œuvres sociales – en particulier aux groupes sportifs – et de la clientèle, sous la forme d'une presse spécifique à chacun de ces groupes. *Casino magazine*, mensuel des employés et des gérants de Casino, « écrit par eux et pour eux », se présente comme une revue confidentielle « à ne faire lire ni aux clients, ni aux personnes étrangères à la Maison ». Le journal veut servir de lien entre les membres du personnel dispersé entre usines, entrepôts, administration et succursales et les place tous sur un pied d'égalité, quel que soit leur statut : mutations et promotions – même les plus minimes – naissances et décès, réussites scolaires des enfants sont ainsi annoncés au fil des numéros. Cette présentation vise donc à produire un sentiment d'appartenance et d'unité, renforcé par le compte rendu de toutes les réunions de remises de médailles ou d'activités des œuvres sociales en présence de membres de la Direction.

Mais la revue est aussi un organe de formation professionnelle pour les gérants, chacun d'entre eux étant isolé dans sa succursale. Outre les conseils pour faire les étalages ou pour vendre plus facilement les produits sur catalogue, on y apprend comment devenir un bon gérant, comment se conduire avec la clientèle et comment l'éduquer à la consommation par des conseils éclairés. L'émulation y occupe une grande place : concours de décoration de vitrines, présentation des meilleurs résultats, etc.

De façon identique, le journal *Nos sports*, dont le n° 1 paraît en novembre 1924, journal de l'association sportive du Casino, veut établir une cohésion entre les sociétaires – ouvriers, employés et chefs – former un groupe homogène, inculquer une hygiène corporelle et morale, une discipline et un respect des dirigeants. Dans un premier temps, il présente les activités et les résultats des groupes sportifs. Au début des années 1930, il y a déplacement d'intérêt sur la ville et la région proche, en même temps qu'est construit le stade qui porte les couleurs – le vert – et le nom du fondateur de l'entreprise – Geoffroy Guichard – qui s'identifie ainsi à la ville entière. Animés par un fils Guichard et par les cadres de l'entreprise, les groupes sportifs rassemblent, en dehors de leurs heures de travail, pendant leur « temps libre », les employés masculins attirés par l'une ou l'autre de ces activités. Le sport réalise ainsi l'utopie d'une société égalitaire et compétitive centrée sur l'entreprise.

La participation du personnel aux œuvres sociales est célébrée dans ces différents journaux et revues. Elle est le vecteur des promotions. Les principaux cadres sont tous des animateurs actifs de ces œuvres sociales (cercle féminin, jeu de boules, harmonie musicale, etc.) Cette

coopération entre les membres d'une communauté de travail, fondée sur le même intérêt, en apparence égal, permet de tisser des liens qui sont ensuite négociables implicitement au niveau des notations chiffrées (qui conditionnent les augmentations de salaires) ou des promotions.

La participation est encouragée dans le travail lui-même. Les suggestions du personnel pour améliorer la production sont recueillies dans des boîtes discrètement placées dans les ateliers et les bureaux. Le procédé n'est pas original, mais il est, contrairement à d'autres entreprises, durable et efficace au moins au niveau symbolique<sup>19</sup>. Les suggestions sont toutes examinées et récompensées en fonction de leur intérêt. Elles sont publiées nominativement dans le journal d'entreprise. Certains employés, d'après plusieurs témoignages, ont pu ainsi arrondir régulièrement leurs fins de mois de façon conséquente.

La politique salariale – en individualisant les rémunérations – implique aussi une participation active : dans le service « factures », dès le milieu des années 1920, les primes sont accordées suivant le nombre d'erreurs retrouvées (et au prorata du montant de l'erreur). Grâce aux primes, le salaire peut augmenter de 25 à 33 %. Toutes les suggestions et interventions des employés sont consignées dans leur dossier personnel et servent à établir augmentations et promotions. L'autre moyen est la formation professionnelle.

Les cours professionnels sont créés en 1928. Ils sont dispensés au rythme d'une heure par semaine de novembre à mai, et à titre bénévole, par les chefs des services épicerie, mercerie et œnologie. Ils sont suivis par plusieurs dizaines d'employés chaque année. En 1935, une école de vendeurs est ouverte dans une succursale-témoin. Sur le modèle scolai-

19 - MOUTET (Aimée), « Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années trente », *Annales E.S.C.*, septembre-octobre 1987, n° 5.

20 - *Casino magazine*, août 1934.

21 - Discours de Madame Montel, chef de bureau au service du personnel et présidente du cercle féminin à la remise des prix de l'année 1935, *Casino magazine*, novembre 1935.

22 - A.D.L. 11 J 493, cours professionnels de 1956. Les dix-sept sténos présentes à l'examen ont eu une note d'assiduité de 20/20.

23 - CHARPIN (Xavier), *Amères pilules à SAINT-ÉTIENNE en 1940*, SAINT-ÉTIENNE, 1989.

re – contrôle d'assiduité, examen final mais aussi contrôle continu, remise solennelle des prix – ils visent à un perfectionnement dans la connaissance du métier, une formation continue qui associe théorie et pratique. La formation de l'encadrement est un des buts clairement assigné à ces cours : « Notre Maison dont l'essor est sans cesse grandissant a un besoin continu d'agents de maîtrise. Nul doute que dans les rangs de ceux qui cherchent, en dehors de leur tâche quotidienne, à s'instruire et à augmenter leurs connaissances théoriques et pratiques, il ne se trouve des chefs qui à leur tour sauront grandement instruire leurs cadets<sup>20</sup> ».

Jusqu'en 1942, les seuls cours organisés en direction des ouvrières et des employées sont ceux créés par le cercle féminin. Ils visent à donner une éducation ménagère : coupe, couture, broderie, cuisine, tricotage. Comme le précise la chef de bureau du personnel, présidente du cercle féminin : « Il est très bien de se montrer bonne sténo, bonne dactylo, bonne comptable, bonne préparatrice, mais cela ne suffit pas. Nous sommes avant tout des femmes, nous devons être capables de remplir notre rôle de ménagère, de maîtresse de maison et de mère de famille<sup>21</sup> ». Les cours dans l'entreprise, les cours municipaux et les cours du cercle féminin sont mis en apparence sur un pied d'égalité. Le palmarès avec remise des diplômes et des gratifications est commun. Le nombre des employés qui suivent ces cours à l'intérieur de l'entreprise est réduit et il n'augmente pas : 44 élèves en 1933, 28 en 1938 passent l'examen final. A l'inverse les cours féminins sont de plus en plus suivis : 110 élèves en 1933, 324 en 1938. Mais ils s'apparentent plus à un espace de sociabilité strictement féminin qu'à des cours. Quand de véritables cours de formation professionnelle sont mis en place pour les sténos et les dactylos, en 1942, ils sont

suivis par un nombre réduit d'employées (entre quinze et vingt), mais avec beaucoup d'assiduité<sup>22</sup>.

Une minorité du personnel a donc bénéficié de cours de formation continue qui ont contribué à augmenter leurs savoir-faire et leurs capacités relationnelles, acquis rentabilisés ensuite par une mobilité interne à l'entreprise par la voie des promotions. Communication, participation, formation et promotion visent donc à produire un consensus, à former cet esprit-maison, inlassablement loué par tous les chefs, du plus petit au plus grand : « on connaissait par cœur le refrain, on laissait dire » écrit rétrospectivement un ancien employé dans un des rares témoignages publiés<sup>23</sup>. Il est difficile d'apprécier le degré d'intégration du consensus. Les entretiens oraux présentent toujours, en regard des critiques, les avantages Casino : retraites, œuvres sociales, promotion interne. Et surtout le personnel s'enracine au cours des années 1930 : en 1938, 42 % des hommes et 29 % des femmes ont plus de quinze ans de présence.

#### *Le consensus brisé et les conventions externes*

En juin 1936, le consensus est cependant publiquement brisé. A SAINT-ÉTIENNE, tardivement par rapport aux autres magasins d'alimentation, le 19 juin 1936, a lieu un arrêt de travail et des échauffourées se produisent à l'entrepôt, en solidarité avec l'entrepôt de Lyon en grève, lui, depuis quinze jours. La revendication : une augmentation des salaires fixes et la suppression des primes individuelles ; c'est la mise en cause de toute la politique salariale et donc de gestion du personnel : derrière l'égalité formelle développée dans la presse d'entreprise et les œuvres sociales, il y a effectivement une individualisation forte des rémuné-



rations, donc division des intérêts. A Lyon toujours, les gérants aussi sont en grève pour demander qu'on leur applique les accords Matignon. Dès le lendemain, le 20 juin, les revendications des ouvriers et des employés sont satisfaites et la convention signée le 7 juin 1936 entre le patronat et le syndicat général de l'alimentation, est appliquée. Sauf à Lyon, où les succursales ont fermé pour cause de grève ou de non-appvisionnement, la perturbation a donc été minime. Mais la direction réagit vivement en provoquant le jour même une manifestation de soutien à Geoffroy Guichard : « On a fait jouer la corde sensible. M. Geoffroy est âgé ; il est tout seul dans son bureau se rongant les sangs. M. Mario (le fils aîné dirigeant le comité de gérance) après une réunion à l'entrepôt, a provoqué une manifestation de soutien aux cris de « Vive le Casino, vive M. Guichard ». Ma mère croyait que c'était la révolution, en fait c'était la contre-révolution<sup>24</sup> ».

Juin 1936 marque cependant une rupture du consensus parce que des employés s'étaient organisés de façon autonome en dehors des cadres prévus par l'entreprise et l'avaient fait savoir publiquement<sup>25</sup> et parce que des conventions externes – les accords Matignon, puis la convention nationale pour les gérants de succursales – ont été imposées à la direction par les événements : « cette convention démolit tous les projets que vous avez formés » écrit le rédacteur en chef du journal d'entreprise en 1937<sup>26</sup>. Juin 1936 souligne aussi – a contrario – ce qui avait fait l'axe et la force de la politique sociale de Casino : profiter des longues mises au point parlementaires pour accorder à son personnel avant la promulgation d'une loi et au nom de l'entreprise – ce qui lui attirait la reconnaissance des salariés – les avantages qui devenaient obligation légale quelque temps après : retraites ouvrières,

allocations familiales, etc... 1936 a pris de vitesse la direction de l'entreprise. « Nous étudions depuis 1935 l'adoption des congés payés à l'ancienneté et l'application aux gérants des assurances sociales et des allocations familiales. Casino avait devancé une bonne partie des idées de la convention »<sup>27</sup>. Malgré ces déclarations autojustificatrices, la Direction s'est sentie désavouée, outragée. Les apparitions publiques des fils Guichard sont devenues moins fréquentes. Les notes annuelles des employés ont été revues à la baisse : « à la suite des différents mouvements sociaux, nous avons eu le regret de constater une différence sensible dans la manière de servir et leurs notes en ont subi la répercussion ». Il n'y a eu aucun renvoi parmi le personnel ; c'est après la grève de 1938 que plusieurs auxiliaires n'ont pas été réembauchés<sup>28</sup>.

Seule la situation exceptionnelle provoquée par la guerre de 1939-1945, en soudant de nouveau le personnel autour de ses dirigeants, a rétabli un consensus apparent.

#### *Retour au consensus idéologique, stabilité et instabilité : la guerre*

Dès les premiers jours de la guerre, plus de la moitié du personnel masculin est mobilisé. Les trois-quarts le seront en mai 1940. La pénurie de main-d'œuvre est compensée par l'embauche prioritaire des femmes et des enfants des mobilisés, par le recrutement important d'auxiliaires avec un contrat limité à la fin des hostilités et par la pratique des heures supplémentaires. Des travaux à domicile sont confiés aux mères de famille qui ne peuvent se rendre à l'usine, une situation qui perdure jusqu'en juillet 1940. Ensuite, épouses et auxiliaires sont renvoyés.

Malgré les restrictions des affaires, les prélèvements pour l'Allemagne nazie,

24 - Entretien avec Mademoiselle Mathieu, cité.

25 - *La Tribune républicaine*, 18 et 19 juin 1936. La direction de Casino exige le lendemain la publication en même place d'un communiqué (20 juin 1936).

26 - *Casino magazine*, février 1937, entretien avec le chef du personnel.

27 - *Casino magazine*, février 1937.

28 - Rapports d'exercice 1936-1937 et 1938-1939, Archives Casino.

29 - LUIRARD (Monique), *La Région stéphanoise dans la guerre et dans la paix (1936-1951)*, Saint-Étienne, Centre d'études foréziennes, 1980.

30 - Rapport d'exercice 1942, Archives Casino.

31 - Pour des corpus détaillés, voir DUBESSET (Mathilde) et ZANCARINI-FOURNEL (Michelle), *Parcours de femmes. Réalités et représentations. Saint-Étienne. 1880-1950*, Lyon, PUL, 1993.

32 - BORDEAUX (Michelle), « Femmes hors d'État français », dans THALMANN (Rita) (dir.), *Femmes et fascisme*, Paris, Plon, 1986.

et la période troublée, les fils Guichard sont des partisans actifs de la Révolution nationale et du maréchal Pétain<sup>29</sup>. Ils soutiennent le départ des hommes pour les chantiers de jeunesse, ou plus tard au STO, ou les retours à la terre. Les règles explicites de l'entreprise sont en symbiose avec la philosophie politique du moment : mythe du père fondateur, défense de la morale, du travail, de la famille, collaboration de tous. Il n'y a pas de renvoi, mais des incitations pressantes « par solidarité » à suivre les mesures de la Révolution nationale : pour les hommes, s'embaucher à la mine, dans la DCA ou la police, pour les femmes mariées, rester au foyer (mais les femmes de prisonniers sont, elles, embauchées). Ces mesures suffisent à compenser le ralentissement de l'activité et épongent le trop-plein de main-d'œuvre. Les vols nombreux et les fouilles journalières du personnel, la forte augmentation des congés de maladie (+ 40%) disent les limites du consensus – malgré les ventes mensuelles de denrées rares et les distributions journalières de soupe – tout autant que les difficultés du temps<sup>30</sup>.

Au total, au lendemain de la guerre, Casino a conservé un personnel stable : en 1948, 63 % des hommes et 48 % des femmes ont plus de dix ans de présence (un quart des hommes et 16 % des femmes ont même plus de vingt ans). Sur fond de sédimentations de la main-d'œuvre, il y a cependant une mobilité liée au marché du travail interne de l'entreprise et aussi aux cycles de vie du personnel, essentiellement du personnel féminin.

### MOBILITÉS INTERNES

Le marché du travail interne à l'entreprise est lié à l'appartenance de

sexe. La mobilité des femmes et des hommes, si elle est d'importance comparable, n'a pas la même origine ni la même fonction. Pour les hommes, comme pour les femmes, la mobilité est aussi liée à l'organisation de la production.

#### *Une mobilité spécifique aux femmes*<sup>31</sup>

Dans l'entre-deux-guerres et jusqu'en 1950, le pourcentage de femmes employées reste constant : 40 % du personnel. Cependant, l'emploi féminin semble soumis aux aléas de la conjoncture historique : brusque remontée de 1936 à 1938 (c'est l'application des mesures prises par le Front populaire), et de nouveau accroissement de 1939 à 1940 ; la diminution est rapide de 1941 à 1943, après la démobilisation et les mesures sur la limitation du travail féminin, puis l'effectif augmente en 1943-1944 (départs des hommes au STO) et enfin se stabilise après la guerre avec une légère diminution en 1949-1950. La gestion du personnel féminin est donc soumise étroitement aux événements extérieurs. Les femmes constituent un volant de main-d'œuvre : embauchées comme auxiliaires dans les moments de nécessité – comme par exemple en 1936-1937 avec la mise en application de la loi sur les congés payés et celle sur la diminution de l'horaire de travail à quarante-cinq heures le 10 mai 1937 – elles sont licenciées ensuite en fin de contrat pour être éventuellement réembauchées, si la situation l'exige. C'est le cas en septembre 1939. De cette date à juillet 1940, les femmes sont mobilisées dans l'entreprise. Après l'armistice, Casino s'appuie sur la loi du 11 octobre 1940 pour inciter son personnel féminin marié à interrompre le travail<sup>32</sup>. Cette politique de « dégraissage » des effectifs favorise l'entreprise à un moment où la diminution

d'activité due à la coupure de la France en deux zones et la restriction des échanges se conjuguent avec un personnel en surnombre, après le retour des mobilisés. C'est aussi la mise en œuvre d'une politique de soutien à l'institution familiale chère à la famille Guichard.

En novembre 1940, 175 femmes – sur 326 dont le mari travaillait – ont cessé le travail, soit plus d'une femme mariée sur deux. Dans de nombreux cas il y a adéquation entre les nécessités internes de l'entreprise – c'est dans les secteurs mis en sommeil par le manque de matières premières, charcuterie et chocolaterie, que les départs sont les plus nombreux – et le retour au foyer, à la suite de pressions ou d'incitations discrètes ; le départ a été « volontaire » – c'est la mention inscrite sur les dossiers du personnel – mais il témoigne d'une forme d'intériorisation des besoins de la Maison, plus affirmée quand le mari travaillait aussi au Casino (c'est le cas de 40 % des 175 partantes). De 1942 à mai 1944, c'est au contraire la réquisition des femmes pour remplacer les hommes requis au STO. La période 1939-1945 est donc particulièrement révélatrice de cette politique de flexibilité dans laquelle est impliqué le personnel féminin.

Au-delà de la conjoncture historique, la mobilité est aussi liée aux cycles de vie des femmes et en particulier aux maternités. Les incidences de la maternité sur les carrières sont d'ordre divers. 30 % des ouvrières qui n'ont pas d'enfant ne sont pas concernées ; avec les célibataires cela fait près de quatre ouvrières sur dix pour lesquelles cette variable ne joue pas. Pour les mères, il s'agit soit d'arrêts provisoires plus ou moins longs – pour les deux tiers supérieurs à cinq ans – soit d'un début de travail salarié après l'éducation des enfants, au moment du veuvage. Celles qui ne prolongent pas le congé légal sont une minorité. Ce sont

les ouvrières dont le mari travaille dans la même entreprise qui s'arrêtent le plus, et le plus longtemps. En revanche, moins d'une employée de bureau sur deux et aucune des femmes qui a accédé à la maîtrise n'a cessé longuement son travail après une naissance. La pénibilité du travail, le gain faible, et la sécurité de l'emploi pour le mari qui travaille au Casino – liés aux avantages offerts par l'entreprise aux femmes mariées qui s'arrêtent pour élever leurs enfants – le prestige du statut de l'employée par ailleurs, expliquent les différences. Pour les employées, l'incidence de la maternité sur les carrières est donc réduite. Les célibataires représentent un quart du groupe et font une carrière continue, de même que les quatre employées mariées sur dix qui n'ont pas d'enfant. Les employées qui ont des enfants s'arrêtent peu à l'occasion des naissances. Horaires, attrait du métier, salaire, norme de groupe peut-être, se conjuguent pour expliquer cette différence entre les deux types de salariées, les ouvrières et les employées. Le statut matrimonial et le nombre d'enfants apparaissent comme des variables fondamentales pour la mobilité féminine : les célibataires, les femmes mariées sans enfant ont de longues carrières sans interruption. Pour les ouvrières, les maternités conduisent souvent à l'arrêt temporaire ou définitif d'un travail peu gratifiant et mal rémunéré.

Mais la mobilité est aussi liée au travail saisonnier. Elle n'est pas spécifique aux femmes, même si elles sont les plus nombreuses à être concernées. Elle est liée au marché du travail interne à l'entreprise.

#### *Mobilité spécifique au marché du travail de l'entreprise*

Au Casino les suspensions d'emploi ne sont pas – sauf pendant la Deuxième

guerre – associées à la conjoncture économique. Elles procèdent de la structure de la production et de l'importance du travail saisonnier dans le procès de fabrication. Dans l'entre-deux-guerres, la charcuterie licencie pendant les mois d'été ; la chocolaterie, elle, bat son plein d'août à novembre. Dans ces deux usines, ce sont des auxiliaires qui assurent la période de plein rendement. Les femmes sont les plus nombreuses dans ce cas.

La place du travail saisonnier dans un parcours professionnel est importante. Quand il se trouve à ses débuts, il peut être le prélude à une embauche définitive. En fin de carrière pour les femmes, il aide à la reprise d'un travail interrompu par les maternités. Enfin le travail saisonnier est un recours lors du chômage ; c'est le cas d'ouvrières du cycle qui se fixent difficilement dans une branche autre que la métallurgie, mais qui doivent trouver une activité de substitution en attendant la reprise de la conjoncture économique. Ayant découvert l'entreprise par le travail saisonnier, elles reviennent comme femmes de ménage après 1956, lors de l'arrêt presque complet de nombre de fabrications dans le cycle. Pour d'autres femmes, le travail saisonnier est un travail d'appoint. Il leur permet de concilier le travail ménager – particulièrement lourd pour une femme de mineur par exemple avec l'importance de la lessive – et une activité salariée temporaire procurant un revenu d'appoint. Le travail saisonnier est donc pour l'entreprise un mode de gestion du personnel, adapté au type de fabrication. Pour les ouvrières, recours temporaire ou prémice d'embauche, il permet de concilier travail domestique et travail salarié, tout en gardant épisodiquement un contact avec l'atelier et ses sociabilités.

Enfin, il est une autre forme de mobilité, spécifique du marché interne

de l'entreprise, c'est la mobilité géographique.

Elle est liée à la forme de l'activité, le succursalisme. Les gérants sont déplacés d'une succursale à une autre en fonction de leurs résultats et aussi de leurs demandes. Mais la nomination reste toujours à la discrétion du service Ventes : elle est liée aux rapports des inspecteurs.

La mobilité est aussi liée à la promotion à l'intérieur de l'entreprise. Dans ce cas elle est exclusivement masculine. Le cheminement – un cadre sur quatre, un agent de maîtrise sur trois – passe par les postes d'inventoriste, de gérant de succursale, d'inspecteur des succursales, puis d'inspecteur principal d'une région et, enfin, de cadre du service achats au siège social. Il implique une grande mobilité à l'intérieur des services et entre les différents dépôts régionaux. La mobilité géographique est donc le vecteur obligé d'une accession à un poste supérieur.

Instrument patronal, plus ou moins autoritaire, de gestion de la main-d'œuvre, la mobilité est aussi utilisée par une fraction du personnel pour s'adapter au marché du travail ou tout simplement, pour les femmes, aux nécessités familiales. Entre 1925 et 1950, Casino a donc conservé un noyau stable de personnel. Dans les périodes de ralentissement économique ou de difficultés extérieures, l'utilisation – par le jeu des statuts d'auxiliaire, du retrait volontaire ou du chômage technique – d'une fraction de l'effectif (10 à 25 %) comme volant de main-d'œuvre, a permis à l'entreprise de s'adapter à la conjoncture. La main-d'œuvre féminine, contrainte à être plus mobile, est l'objet d'un jeu d'embauche et de débauchage selon les nécessités du moment.

En un demi-siècle, les Guichard père et fils, patrons de Casino, ont adapté à un marché en expansion et à une

nouvelle forme commerciale, le succursalisme, la gestion d'une main-d'œuvre stable pour l'essentiel, grâce à un consensus interne fondé sur des règles explicites d'appartenance à la famille Casino. La mobilité sur le marché du travail interne à l'entreprise était structurelle ou liée aux intérêts particuliers.

En avril 1990, Antoine Guichard, président du conseil de gérance du Casino et petit-fils du fondateur, annonce la modification de la forme juridique du groupe (jusqu'alors société en commandite), la reconstitution de l'équipe dirigeante (« la généalogie ne suffit pas à donner le droit de gestion d'une affaire »), le déplacement du siège social du nouveau groupe européen (dans lequel entre Casino) à Paris, et des licenciements dont le nombre n'est pas précisé<sup>33</sup>. C'est une révolution, une fracture pour l'entreprise créée en 1898 qui s'était jusque-là totalement identifiée à la famille Guichard – avec un culte identitaire de la lignée – sur le mode du centralisme réglementaire et d'une gestion sociale paternaliste qui garantissait la sécurité de l'emploi et la promotion interne, pour ceux qui savaient s'adapter aux règles de la Maison, politique qui avait été poursuivie après 1960, malgré la transformation du groupe succursaliste en gérant de super et d'hypermarchés pesant 44 milliards de chiffre d'affaires et 45 000 salariés<sup>34</sup>. C'est le passage du capitalisme familial à « une entreprise moderne ».

33 - *La Tribune-Le Progrès*, avril 1990.

34 - LE CORRE (Sophie), « Modèles d'entreprises et formes de gestion sociale dans les hypermarchés : diagnostic et évolution », *Formation Emploi*, n° 35, juillet-septembre 1991.