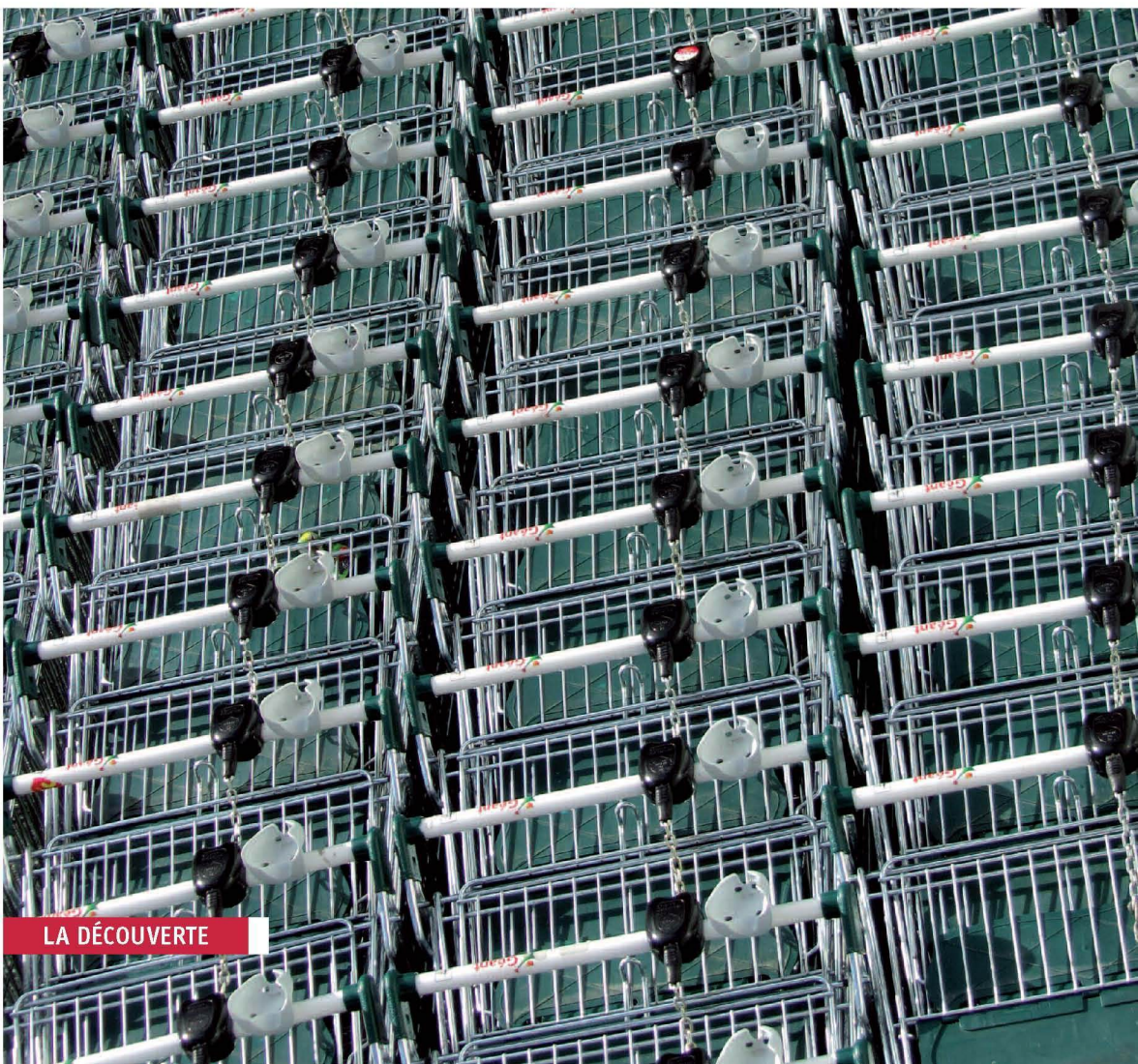


MARLÈNE BENQUET

ENCAISSER !

ENQUÊTE EN IMMERSION DANS LA GRANDE DISTRIBUTION



LA DÉCOUVERTE

Prologue

*Où l'on écoute un jour, à Varsovie,
le PDG choisi par les nouveaux
actionnaires financiers*

En octobre 2009, dans une des salles de conférence d'un grand hôtel de Varsovie, les principaux dirigeants du groupe Batax, des représentants syndicaux des différents pays européens où le groupe est implanté et quelques experts, convoqués pour exposer à l'élégante assistance le contenu des dernières législations européennes et les effets de la crise des *subprimes* sur l'économie réelle, attendent, dans un silence troublé par des bribes de discussions anxieuses, l'arrivée du PDG, Victor Colin. Que font-ils dans cet hôtel polonais ? Ils participent, comme chaque année depuis 1997, à une réunion du comité européen où se réunissent, durant trois jours, des membres de la direction du groupe et ses principaux représentants syndicaux. Ce comité ne prend pas de décision. C'est une structure de dialogue et d'échange de vues sur la stratégie de l'entreprise en matières économique, financière et sociale. La direction expose l'état d'avancement de ses différents projets, les organisations syndicales leurs points de vue, inquiétudes et questionnements. Durant trois jours, les uns et les autres vivent ensemble entre leur chambre située dans les étages, la salle de réunion du rez-de-chaussée et le restaurant de l'hôtel. Statutairement, le PDG n'est pas tenu d'assister à cette réunion présidée par le directeur des ressources humaines du groupe. Cette année-là, il a pourtant décidé de faire le déplacement.

La majeure partie de l'assemblée ne l'a encore jamais rencontré. Parmi les hauts cadres présents se trouvent pourtant les directeurs des ressources humaines de chaque pays européen du groupe assistés de leur directeur

Encaisser !

des relations sociales, n – 2 et n – 3^{1a} de Victor Colin, et parfois même les directeurs exécutifs des pays concernés, numéros deux du groupe. Certains se demandent : « Comment il est, en vrai ? », d'autres se sont lancé le défi de lui exposer, avant ou après son intervention, un problème particulier ; tous s'inquiètent de « ce qu'il va dire » et espèrent découvrir au détour d'une phrase que leur situation dans le groupe n'est pas menacée. Pourquoi cette attente fiévreuse d'un PDG nommé depuis déjà dix mois ?

Non francophone, Victor Colin s'exprime en français avec un accent prononcé et ne partage pas les références de l'univers de la grande distribution, l'argot des hypermarchés, les surnoms donnés aux concurrents de toujours, le souvenir des emballages épurés des « produits discount » lancés au cœur des années 1970, tous ces indices parsemant les discours et signifiant à l'interlocuteur « qu'on en est », que l'on appartient bien à ce monde-là. Alors que Bernard Chevalier, son prédécesseur, avait gravi durant quatorze ans tous les échelons du groupe avant d'en prendre la direction, le nouveau PDG semble avoir été parachuté à sa tête en ignorant sa « culture » et ses « valeurs ». L'attachement de Bernard Chevalier aux traditions de l'entreprise rassurait ; on craint l'indifférence du nouveau à l'histoire de l'entreprise et au sort de ses membres. Dans une lettre de vœux adressée aux salariés et faisant aussi office de déclaration d'intention quelques jours après son entrée en fonction, il a d'ailleurs annoncé réfléchir à de « nouvelles priorités pour construire l'avenir de Batax ». Son intention de « changer l'entreprise » est perçue comme une menace sur les façons de faire, sédimentées depuis des années, une volonté d'imposer des pratiques venues de l'industrie internationale sur ce que certains perçoivent, en dépit de l'internationalisation déjà ancienne du groupe, comme le monde familial de la distribution.

Surtout, sa nomination intervient à peine huit mois après l'arrivée d'un nouvel actionnaire. En 2008, pour la première fois depuis sa création, Batax a quitté les mains des familles fondatrices pour passer entre celles d'un fonds d'investissement. Entré dans le capital en 2007, celui-ci est devenu, après la dissolution du pacte d'actionnaires d'une des familles fondatrices du groupe, son principal actionnaire. Tout de suite, ses représentants font leur entrée au conseil de surveillance du groupe et décident, moins de quatre mois plus tard, de la nomination du nouveau PDG. Les médias expliquent leur « impatience » par la chute imprévue du cours de l'action. Rien qui ne devrait inquiéter personnellement les hauts cadres du

a Toutes les notes de référence sont classées par chapitre, en fin de ce livre, p. 317.

groupe si médias et rumeurs ne soulignaient, en passant, que l'ancien PDG, considéré par le fonds d'investissement comme responsable des mauvais résultats financiers, risquait fort d'entraîner dans sa chute d'autres dirigeants. Le bras droit des nouveaux actionnaires fait donc peur et les cadres s'attendent à de nouveaux limogeages à la tête du groupe.

De leur côté, la vingtaine de responsables syndicaux présents n'est pas plus rassurée. Ils redoutent que cet homme ne soit guère préparé par sa carrière au sein d'une multinationale de l'agroalimentaire à s'investir dans un dialogue social conséquent, et qu'il fasse voler en éclats le fragile équilibre construit au fil des années avec la direction. Le responsable de la délégation française Force ouvrière (FO) dit en chuchotant au responsable de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) : « Je pense que la bonne époque est terminée, et rien ne dit que nous serons encore tous réunis l'année prochaine. »

Il doit intervenir à 11 h 15, mais son arrivée est prévue à 10 h 30. On sent dès notre arrivée, à 8 h 20, que ce n'est pas un jour comme un autre. La disposition de l'immense salle est restée la même que la veille : une cinquantaine de sièges pourvus d'une tablette intégrée font face à une tribune où le président du comité et son secrétaire sont assis, tandis qu'un pupitre accueille, devant l'écran où sont projetées les présentations, la succession des différents orateurs. Mais tout a été entièrement nettoyé très tôt le matin, l'alignement des chaises est parfait, le pupitre impeccablement centré et la fébrilité des cadres organisateurs palpable. À peine a-t-il dit bonjour à l'assistance que le directeur des ressources humaines du groupe rappelle l'honneur que lui fait le PDG en acceptant de venir en Pologne pour quelques heures. À 9 h 50, il prie le dernier intervenant de se dépêcher de conclure et insiste pour que personne ne s'éloigne durant la suspension de séance d'un quart d'heure. Il ne faudrait pas que des retardataires pénètrent à contretemps dans la salle et ne dérangent le PDG en plein discours. À 10 h 05 – dix minutes avant la fin du temps de la pause –, une assistante nous presse de rentrer nous asseoir. Il semble que l'arrivée de Victor Colin soit imminente. On écarte les sacs encombrants l'allée centrale. Chacun réajuste la pancarte posée sur sa tablette indiquant son nom et son statut et vérifie que le badge accroché à ses vêtements est bien visible. Des assistantes disposent de nouveaux plateaux de petits fours sur le buffet accueillant les collations et vérifient que les cafetières sont pleines. À quel discours l'assistance s'attend-elle ?

Le titre de la communication inscrite à l'ordre du jour n'a pas de quoi surprendre. Le document indique « Activités et perspectives économiques et stratégiques du Groupe Batax », suivi de « Échanges et débats ». Il s'agit

Encaisser !

de présenter le vaste plan de transformation « Avançons ! » destiné à redresser en quatre ans les résultats financiers du groupe. Or celui-ci est déjà connu depuis trois mois.

Présenté en juillet 2008 aux analystes financiers et aux journalistes, il a déjà été abondamment commenté par la presse. Certains connaissent même la présentation PowerPoint accompagnant ce discours, car elle a circulé sur une partie de l'intranet de l'entreprise. Les objectifs sont clairs. La direction veut générer « 4,5 milliards d'euros d'économies d'ici à la fin de l'année 2012, dont 1,4 milliard issu d'une réduction de 7 jours des stocks, 1 milliard de gains attendus sur les achats et surtout 2,1 milliards de réduction des coûts » ; « réorganiser totalement le back-office » c'est-à-dire « la logistique pure et dure » pour « réduire progressivement ses stocks de 7 jours, afin de parvenir à 30 jours de stocks en 2012, contre 37 en 2008 ». « Concernant son organisation, le géant de la distribution mise notamment sur la simplification de ses structures en « mutualisant » certaines fonctions au sein de ces quatre principaux pays ».

Ce ne sont donc pas les finalités de la réorganisation qui inquiètent, mais ses moyens. Lors de ses différentes présentations, Victor Colin a toujours refusé de « détailler les conséquences de son plan stratégique sur l'emploi », or l'ampleur des économies programmées semble nécessairement impliquer de conséquentes réductions d'effectifs. De plus, on n'imagine pas un nouveau PDG accepter de travailler avec l'équipe dirigeante de son prédécesseur, or, pour l'instant, elle n'a été que très peu modifiée. Ce n'est donc pas au contenu du discours que les responsables patronaux et syndicaux prêtent attention, mais à ce qu'il suggère, aux tournures de phrases, aux silences, aux expressions faciales, à tout un ensemble de signes dont on espère que, tels de bons ou mauvais augures, ils permettront enfin de répondre à la question : « À quelle sauce allons-nous donc être mangés ? »

L'attente prend finalement fin et, à l'heure exacte de son intervention, Victor Colin entre dans la salle, chaleureux, détendu, très à l'aise. Il serre les mains du président du comité, puis de son secrétaire, délégué français, et le gratifie d'un sourire appuyé que les syndicalistes interprètent immédiatement comme le signe de sa volonté de maintenir des relations étroites avec les organisations syndicales. Comme un homme n'ayant pas de temps à perdre, il se place tout de suite derrière le pupitre et entame, sans attendre, un discours d'une vingtaine de minutes soutenu par la projection sur le grand écran blanc de phrases synthétisant son propos, de slogans enthousiastes et de schémas explicatifs².

Victor Colin : *(D'un ton enthousiaste.)* Bonjour à tous ! Je suis évidemment très heureux d'être ici, de participer à ce moment d'échange et de discussion entre les responsables du groupe et nos partenaires sociaux, vous, les organisations syndicales. *(Il regarde les principaux responsables dans les yeux.)* Vous aviez un rôle important dans notre groupe, vous aurez aussi un rôle important à jouer dans les mois qui viennent. La qualité de notre dialogue social et notre sens commun des responsabilités sont un atout pour le groupe que j'ai tout de suite noté lorsque je vous ai rejoints au mois de janvier. *(On perçoit aux sourires de certains le soulagement des syndicalistes.)* [...] Je ne vais pas y aller par quatre chemins *(sa voix se fait soudainement plus grave)* nos résultats ne sont pas satisfaisants. Nous nous situons à peine au-dessus de la ligne de flottement en termes de chiffre d'affaires. Or, soyons clairs, la croissance du chiffre d'affaires ne peut pas être nulle, alors que dans le même temps nos coûts augmentent. Ce n'est pas logique. L'EBIT³ de cette année sera inférieur à celui de l'année précédente. Je le dis, ce résultat est mauvais. Pendant ce temps, Tesco et Wal-Mart ont annoncé des progressions. *(Du ton de celui qui prononce une sentence.)* Nous devons donc nous transformer. Il n'y a pas d'autres solutions. *(L'assistance est entièrement muette, suspendue à ces lèvres.)* [...] Cela dit, il y a des bonnes nouvelles. Nous avons déjà trouvé notre positionnement stratégique et les valeurs que nous devons faire vivre. Je sais que la situation est difficile pour nos collaborateurs, mais nous nous devons à nous-mêmes de nous fixer un horizon positif, qui rejaillira vers l'extérieur, à la fois sur notre image, sur nos clients et sur nos collaborateurs. Les objectifs sont connus. Je les répète. Ils sont au nombre de trois, les trois C, faire du Commerce, réduire les Coûts, générer du Cash. Nous finirons l'année au-delà des 500 millions d'euros d'économies. Il est évident que cette situation peut créer un climat d'instabilité et d'angoisse au sein du groupe. J'en suis conscient. Et c'est pour cette raison que nous devons discuter entre nous pour définir les meilleurs moyens d'y parvenir. *(Il parle avec fougue, mais l'attention de l'assistance retombe car il ne fait que répéter les grands axes déjà connus du plan de transformation du groupe.)* Nous avons défini trois nouvelles valeurs. [...] Nous devons prendre soin de nos clients bien entendu, mais pas seulement. *(Son ton se fait récitatif.)* Nous devons être attentifs à nos clients, mais aussi être attentifs entre nous, tous les jours, dans notre quotidien. Cette ambition est unanimement partagée. Elle correspond à notre volonté de devenir le groupe favori de nos clients. La règle est simple : un collaborateur heureux fait un client heureux. Nous devons donc instaurer un climat vertueux. La transformation se met progressivement en marche. Nous l'avons étalée sur trois ans. Il va falloir que nous allions vite. Il est difficile de transformer la culture d'une entreprise. La transformation culturelle peut parfois prendre jusqu'à dix ans. Cela ne sera pas le cas à Batax, parce que nous avons une âme

Encaisser !

fondamentalement optimiste. *(D'un ton passionné.)* La réactivité du Groupe, son succès, sa capacité à atteindre ses objectifs reposent sur les collaborateurs, bien plus que sur les dirigeants. *(Les dirigeants se regardent avec l'air de se demander si cette phrase contient un quelconque double sens.)* C'est de leur participation pleine et entière à cette transformation que viendra le succès. Dans toute transformation, le défi principal est celui de la communication et de l'information. Le défi, c'est de réussir à impliquer toutes les équipes. Le dialogue et la concertation sont à cet égard tout à fait nécessaires *(nouveaux sourires des syndicalistes)* sachant que tout dialogue suppose une écoute. La transformation est en marche, mais nous sommes encore loin du but. À vous de nous aider à expliquer notre projet de transformation, à vous de nous aider à ce que chaque collaborateur s'approprie le projet et contribue à son succès. C'est la condition de la réussite. [...] Certains sont inquiets et désignent l'actionnariat comme une cause de problèmes. *(On entend des murmures approuvatifs dans la salle.)* Je vais répondre clairement. D'abord, je m'interdis de porter un jugement sur les actionnaires. Tout le monde est libre de souscrire des actions Batax. Ensuite, un actionnaire est un actionnaire et le meilleur moyen de le séduire, c'est d'être performant. C'est pourquoi, mon principal problème est celui de la transformation. Car si nous ne parvenons pas à la mener à bien, cela pourrait en revanche conduire à une réaction de leur part. Enfin, je sais quelles sont les difficultés des collaborateurs. La période n'est pas facile. Je comprends que vous ayez du mal à rêver. *(On entend cette fois des murmures d'agacement.)* Mais je vous demande plus particulièrement à vous, les organisations syndicales, d'aider les collaborateurs à se projeter vers l'horizon. *(Les murmures s'amplifient.)* Le rêve est source de créativité. Tout comme moi, j'ai bien conscience que nous n'êtes pas dans le rêve tous les jours, mais nous devons malgré tout rêver de temps en temps. Vous avez un rôle moteur dans la transformation. *(D'un ton ferme et affirmatif.)* La croissance et la performance bénéficieront de façon certaine aux collaborateurs, mais il faut qu'ils participent. Est-ce que je vois un changement rapide ? Non. Est-ce que je vois une conjoncture favorable ? Non. Cette réalité est dure à entendre, j'en ai conscience, je préfère être transparent. Sans transparence, il n'y a pas de dialogue honnête possible. C'est peut-être difficile, mais nous devons réajuster notre activité pour retrouver la performance et je suis convaincu que, tous ensemble, nous allons réussir.

Victor Colin joue donc la carte de la solidarité et de l'empathie avec les organisations syndicales et les dirigeants, plutôt que celle de l'autorité et de la menace. Il n'essaie pas d'apparaître comme le bras armé des actionnaires, mais comme un salarié tenu lui aussi par ses patrons de « faire le job ». Il en appelle à la collaboration, à l'entraide, au travail collectif pour

réussir la mise en œuvre du plan de transformation. Son discours ne rassure pourtant ni les organisations syndicales ni les cadres. Car à ce premier motif de la communauté d'intérêts entre responsables syndicaux et dirigeants, se superpose celui, plus diffus, de la mise sous tension de l'entreprise. Un montage simple à effectuer pour qui cherche des signaux du genre de réorganisation qui s'annonce fait résonner le constat que le groupe est « à peine au-dessus de la ligne de flottaison », n'a pas « d'autres solutions que la transformation », doit certes « faire du commerce », mais surtout « réduire les coûts et générer du cash ». D'autant qu'au lieu de rassurer les inquiets doutant de l'investissement à long terme des nouveaux actionnaires, Victor Colin les rappelle fermement à leur devoir de performance.

Le PDG s'est donc déplacé à Varsovie pour convaincre les responsables patronaux et syndicaux de participer aux grands changements organisationnels à venir sous peine de payer eux aussi les effets de mauvais résultats. Pour ce faire, et c'est le troisième axe de son discours, il souhaite que l'encadrement à la fois patronal et syndical obtienne des salariés qu'ils s'investissent dans ce plan de transformation. Le groupe a changé d'actionnaire principal, sa stratégie de profit a été redéfinie, mais encore faut-il que les salariés acceptent de participer, de *bien* travailler, de « jouer le jeu » de la recherche d'efficacité, pour que la rentabilité escomptée puisse se réaliser.

*De la nécessité d'obtenir
l'investissement et des moyens
d'y parvenir*

Avec presque un demi-million de salariés dans le monde et plus de 100 000 en France, Batax fait partie, à l'échelle européenne, des plus grandes firmes de distribution. Ce groupe aux colossales dimensions est en pleine restructuration. Les objectifs de rentabilité fixés par les nouveaux actionnaires avoisinent les 15 % et le plan d'économies drastiques exposé par Victor Colin contraint la direction française à faire fonctionner un nombre inchangé d'hypermarchés avec 9,3 % de salariés en moins. Comment l'investissement des salariés est-il obtenu dans ce contexte de financiarisation de l'actionnariat et de réduction des coûts ? Car Victor Colin ne se contente pas de tranquilliser ses troupes. Il cherche à obtenir leur participation dans un contexte de déroute financière,

Encaisser !

d'augmentation de la pression pour la remontée du cours de l'action et donc de réduction des effectifs.

La contrainte salariale ne suffit pas à produire l'investissement des salariés. Ce constat n'est pas nouveau. Le zèle sans lequel le travail n'est jamais « bien fait » doit être *obtenu*⁴.

À tous les échelons de l'entreprise, les individus doivent participer ou à défaut accepter de ne pas s'opposer à la bonne marche de l'activité. Définir un assortiment de marchandises, en négocier les prix auprès des fournisseurs, les acheter, les acheminer vers les entrepôts, vérifier leur qualité, les faire parvenir dans les points de vente, en faire la promotion, les mettre en rayon, les vendre, fidéliser les clients, recruter le personnel, en assurer la gestion, effectuer la comptabilité, remplir ses obligations juridiques sont autant d'activités qui se décomposent en des centaines de tâches, assurées par des milliers de salariés, confrontés à des millions d'occasions de freiner la circulation des produits, de brouiller la visibilité des flux de marchandises, d'introduire dans le système de petits grains de sable capables de le gripper. Le profit a besoin de calme pour se réaliser. C'est cette activité de production de l'investissement des salariés dans les entreprises qui est au cœur de ce travail. Comment les directions parviennent-elles à ce que « un très grand nombre de personnes dont les chances de profits sont faibles⁵ » acceptent pourtant de participer à sa réalisation ?

Car, à chaque fois qu'une décision est prise, de l'introduction d'un nouveau système d'encaissement à la centralisation des achats de marchandises, en passant par la dématérialisation des flux financiers, se pose la question des moyens de la faire appliquer. La direction de Batax mobilise deux circuits distincts : son propre circuit hiérarchique interne et un circuit syndical parallèle, permettant, lorsque l'investissement des salariés disparaît, de négocier son retour. Nous allons décrire le fonctionnement de ces deux circuits, pour comprendre comment, tout en bas de l'entreprise, les salariés ne pensent ni possible ni souhaitable de s'opposer à la réalisation du travail.

Comprendre les évaluations que les individus font de leur situation

La pacification est le résultat d'une longue chaîne de relations sociales qui parcourt l'entreprise de ses premiers à ses derniers échelons et prend de temps à autre une forme contractuelle. Entre l'objectif de rentabilité fixé par l'actionnaire de référence et l'acceptation par la caissière

d'un hypermarché du nouveau mode d'encaissement qui, en augmentant sa productivité permettra de le réaliser, se loge une longue série d'interactions où cours de laquelle les consignes sont maintes et maintes et fois reformulées, amendées, modifiées, dans les couloirs de l'entreprise, devant une machine à café, autour d'une table de négociation, avant d'être enfin appliquées.

L'interrogation sur les moyens d'obtenir la participation des salariés à la réalisation du profit est probablement aussi vieille que le capitalisme lui-même. À l'intérieur des entreprises, elle se confond avec la longue histoire de la littérature entrepreneuriale portant sur la « motivation » et dont on aperçoit les premières traces dans le travail de Frédéric Taylor lui-même⁶. À l'extérieur, elle accompagne de loin le développement de la sociologie du travail et des relations industrielles au xx^e siècle, avant de devenir, dans le contexte de la crise de la société salariale des années 1980, une préoccupation autonome et importante des sciences sociales. À la notable exception de la psychodynamique du travail⁷, elle est le plus souvent abordée sous l'angle des modes de régulation discursifs⁸, formels ou juridiques⁹ du capitalisme.

À rebours de ces approches, ce ne sont pas des produits des relations professionnelles dont nous allons parler ici – des textes juridiques, des discours internes, des communiqués de presse, etc. – comme d'objets solidifiés dont on aurait oublié l'origine, mais de tout le chaos empirique dont ils émergent, l'entrelacs des actions et interactions à l'origine des modes d'obtention du travail. Il s'agit de prendre pour objet la pacification « telle qu'elle se fait » et non « telle qu'elle se pense »¹⁰ pour montrer comment « de simples interactions » finissent par engendrer la participation de centaines de milliers de personnes à la réalisation du profit.

Notre objectif est donc de reconstruire « la gamme continue de transformations, de traductions, de déplacements¹¹ » qui relie les stratégies mises en place par la direction pour obtenir la participation des individus, et leur investissement concret dans l'activité. Ces stratégies ne sont pas des objets finis, utilisables à loisir par la direction, mais des processus perpétuellement modifiés par la situation dans laquelle il se développe. Elles ne doivent pas non plus être identifiées à des ruses, destinées à tromper leurs destinataires. Plutôt que de postuler l'aliénation des individus, on peut, à moindres frais théoriques, penser que s'ils participent et s'engagent dans le travail, c'est qu'ils ont tout simplement de bonnes raisons de le faire. Le mensonge et la tromperie sont évidemment des outils dont le patronat peut se servir, mais ils ne sont pas l'unique modalité de relation entre les directions et les salariés et, surtout, ils ne sont pas la seule raison possible

Encaisser !

de l'investissement au travail. Notre propos consiste donc à montrer comment les individus évaluent leur situation professionnelle pour que l'investissement dans le travail leur apparaisse finalement comme la seule possibilité d'action, pourquoi cette évaluation est partagée dans l'entreprise, comment, finalement, la paix sociale est créée et maintenue.

Il s'avère que l'investissement des salariés ne résulte pas seulement de leur adhésion – d'ailleurs intermittente – aux finalités de l'entreprise, ni d'une activité de contractualisation menée avec les organisations syndicales. Il est le produit d'un processus continu de multiplication des liens entre les responsables patronaux, syndicaux et les salariés, qui finit par créer une toile suffisamment dense pour qu'il devienne très difficile à quiconque de s'en extirper. Les individus sont plus coincés que convaincus. Placés au centre d'interactions économiques, normatives, affectives, ils sont finalement *tenus* par une configuration relationnelle les empêchant de totalement se désinvestir. Les modes d'obtention de l'investissement consistent en fait à définir les paramètres de la situation professionnelle des salariés de telle sorte qu'il ne leur semble ni *possible* ni *souhaitable* de se désengager.

Du choix de l'observation participante transversale

Pourquoi avoir choisi le groupe Batax pour traiter cette question ? D'abord parce que la grande distribution est un secteur où la question de la participation des salariés se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il est, par définition, impossible de délocaliser l'activité. Les entreprises doivent se trouver à proximité des clients auxquels elles distribuent les marchandises et sont fortement consommatrices de main-d'œuvre. Le commerce est encore un secteur où, en dépit d'annonces répétées portant sur le déploiement de nouveaux « magasins sans salariés », la mécanisation reste limitée et qui, comme l'affirmait un conseiller des organisations syndicales rencontré au début de l'enquête, « fait du profit sur des gens, sur du service et sur du travail. Les magasins sont bourrés de salariés, pas de machines. Donc, le management, ce n'est pas la cerise sur le gâteau, c'est le cœur du profit ».

Le groupe présente ensuite des caractéristiques parallèles aux évolutions de l'activité sur les marchés occidentaux. Son développement a indéniablement profité du triple mouvement de féminisation, de tertiarisation et de précarisation du marché de l'emploi des économies occidentales,

engagé depuis le début des années 1970. De General Motors à Wal-mart aux États-Unis, ou de Renault à Batax en France, la « crise de la société salariale ¹² » repose partiellement sur le passage d'une économie dominée par des entreprises industrielles à une économie dominée par le secteur tertiaire, notamment les distributeurs. Choisir le groupe Batax comme terrain d'enquête permettait ainsi d'évacuer le débat portant le déclin et l'émiettement de la classe ouvrière, la diminution des sentiments traditionnels d'appartenance de classe et ses liens éventuels avec la déstructuration des collectifs de pairs et l'investissement au travail. Entreprise cotée au CAC 40 et détenue par un actionnaire de référence financier depuis 2008, ce groupe est un bon exemple des effets de la financiarisation de l'actionnariat sur la gestion des individus.

Cette enquête s'est étalée sur trois années, de 2008 à 2010, et nous a conduits des hypermarchés du groupe Batax, à la fédération de l'organisation syndicale majoritaire, Force ouvrière, et finalement à la direction du groupe. La démarche adoptée est celle de l'« observation participante « transversale » permettant de comprendre « ceux qui font le travail aux différents niveaux hiérarchiques » ¹³. Pour reconstituer l'ensemble du circuit interne à l'entreprise et du circuit syndical parallèle menant des consignes des actionnaires à la réalisation du travail par les employés, j'ai effectué trois enquêtes en observation participante : dans deux hypermarchés de janvier à mars 2008, et de mai à août 2008, puis au sein de la Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services annexes Force ouvrière (FGTA) en charge du secteur de la grande distribution, de janvier à juin 2009 ; et, enfin, dans le service des ressources humaines du groupe Batax de janvier à d'avril 2010. Entre ces périodes d'observation contractuellement encadrées par des contrats de travail dans les hypermarchés et par deux conventions de stage ensuite, j'ai continué à assister à certaines réunions syndicales, patronales ou paritaires où j'ai réalisé une grande part des entretiens. J'ai par ailleurs réalisé une cinquantaine d'entretiens semi-directifs avec des salariés, des représentants du personnel et des responsables syndicaux et patronaux et utilisé les différents documents d'entreprises qui m'ont été remis au cours de ces trois années.

Naviguer entre des strates aussi éloignées et potentiellement opposées entre elles de l'entreprise, s'est avéré un exercice difficile. Bien que je sois aujourd'hui convaincue que la complexité de ce « grand écart » soit le principal intérêt de ce travail, cela a aussi été la source d'un certain inconfort moral ¹⁴. La première partie de l'enquête, conduite en tant qu'employée, a été réalisée sans que j'avertisse ma hiérarchie de mon

Encaisser !

travail de recherche. Je voulais savoir « ce que cela faisait » d'être caissière pour comprendre « pourquoi elles ne se révoltaient pas » ou, en tout cas, moins que les salariés d'autres secteurs professionnels. J'espérais que l'expérience même du métier me permettrait d'identifier les freins matériels à l'engagement d'un conflit tandis que des discussions avec mes collègues me donneraient accès à leur perception de l'emploi et du travail, et peut-être aux raisons de leur investissement. Je ne me souciais pas d'entretenir de bonnes ou mauvaises relations avec les directions des magasins ou les représentants du personnel présents car je ne pensais pas avoir affaire à eux et il me semblait que la dissimulation de mon activité de recherche me permettrait en quelque sorte d'avoir la paix pour observer tranquillement, tout en me garantissant l'accès aux véritables conditions de travail des salariés.

En réalité, on ne « voit » pas mieux en mentant sur son statut. Il est extrêmement coûteux et probablement même impossible de modifier durablement des pratiques, des façons de dire et de faire son travail, uniquement pour donner à voir une réalité plus lisse et présentable à un chercheur venu l'observer. Il suffit de constater, à l'annonce de la venue d'un directeur du siège, l'énergie déployée dans les magasins pour que les rayons et les employés semblent, durant quelques heures, respecter toutes les règles et toutes les consignes, pour comprendre qu'un tel effort ne peut être soutenu plusieurs semaines durant, surtout pour les beaux yeux d'un banal chercheur en sciences sociales. Je pense, en revanche, que l'abondance des candidatures, la facilité de recrutement des caissières et mon absence totale, au début de l'enquête, de relations au sein des directions syndicales et patronales auraient dissuadé les responsables de s'exposer aux éventuels tracasseries causés par la présence d'un observateur au sein de la ligne de caisse. Si ce mensonge a très certainement facilité mon recrutement, il ne s'est pas pour autant limité à un acte passif et individuel de modification d'un *curriculum vitae*. La coexistence de deux activités, celle que l'on observe et l'activité de recherche elle-même, conduit à mener une sorte de double vie, dont on ne peut maintenir l'étanchéité qu'au prix d'un travail actif et minutieux de dissimulation. Le temps de travail des caissières est en effet minuté au plus juste, et n'est pas organisé pour permettre d'en mener parallèlement un autre. Elles sont sous la surveillance quasi constante de leur hiérarchie. Introduire dans le magasin, remplir et ressortir chaque jour un journal de terrain sans que personne vous demande de le remettre à la direction est une chose difficile. L'argument de la science est de peu de poids face au sentiment de malaise et de ridicule ressenti lorsque, tel un espion de seconde zone, enfermé dans les toilettes,

on commente frénétiquement le comportement de ses collègues sur un cahier qui, caché sous une robe, vous sciera les côtes le reste de l'après-midi.

D'autant plus que le mensonge s'infiltré ensuite dans toutes les relations sociales nouées au cours du travail. Ignorant alors quand, comment et où j'allais peut-être publier des textes portant sur cette expérience, je n'ai pas non plus informé mes collègues de mon statut. Je ne connaissais pas encore grand-chose au fonctionnement du groupe, et il me semblait que cette information risquait de leur « causer des ennuis », si toutefois d'éventuelles publications déplaisaient à la direction. J'ai certainement surestimé l'attention portée par un groupe de cette taille aux publications la concernant, mais je crois encore aujourd'hui que l'ignorance représente malgré tout une certaine protection. Il est inutile de chercher à démasquer d'éventuels « alliés de terrain » quand il n'y en a pas eu.

Mais l'honorable souci de « protéger » les enquêtés ne résout pas le problème de la légitimité morale de l'observation de personnes inconscientes de l'attention qu'on leur porte. Comprendre comment les individus évaluent leur situation professionnelle implique de créer des liens avec eux, de payer leurs confidences de retour et, en somme, de gagner un peu de leur confiance. Ces interactions obligent non seulement à neutraliser certaines propriétés sociales ou un certain *ethos* de chercheur pour tenter de se fondre dans le paysage, mais aussi à en mimer un autre en s'engageant dans un improbable mais fort utile numéro d'acteur. Car en essayant de reproduire des façons d'être, de faire et de dire étrangères, le chercheur acquiert, à la manière des transfuges de classe, une conscience aiguë des exigences et des codes en circulation dans un groupe social. La vigilance nécessaire pour s'y intégrer et le contrôle permanent de ses gestes, de ses mots et même de ses rires s'apparentent en fait à une forme d'explicitation de règles et de normes le plus souvent non formulées et qui constitue une part importante du travail de recherche. À la juxtaposition des deux activités, participer et observer, propres à l'observation participante, s'en ajoute en réalité une troisième « passer pour », travestissement souvent maladroit et chronophage, mais nécessaire au maintien sur le terrain.

À l'issue de cette première partie de l'enquête, le projet s'est déplacé. De toute évidence, l'investissement des caissières, et plus généralement des employés des hypermarchés, ne s'expliquait pas que du point de vue de leurs conditions d'emploi et de travail, mais aussi par les relations qu'ils entretenaient avec d'autres groupes d'acteurs, notamment patronaux et syndicaux. Mon attention s'est portée sur ces organisations syndicales qui,

Encaisser !

contrairement à ce que je pensais, étaient très bien implantées parmi les salariés. Comment ces organisations avaient-elles réussi à pénétrer ce secteur du salariat réputé difficile d'accès ? Pourquoi cette implantation ne se traduisait-elle pas par une plus grande propension contestataire ? À une représentation des employés d'hypermarchés comme un monde clos, groupe homogène dont il était possible d'étudier les raisons d'agir ou de ne pas agir d'un point de vue strictement interne, s'est substituée une image de ces salariés comme un ensemble ouvert, en relation avec d'autres groupes sociaux et organisations. Pour agir, ces salariés évaluent leur situation, mais leur situation ne se réduit pas à leurs conditions de travail et d'emploi, elle intègre tous ces paramètres relationnels, tant avec l'encadrement, qu'avec leurs pairs ou les représentants du personnel. Il fallait donc élargir l'angle d'observation, replacer les employés au centre d'une constellation de relations et rendre compte des dynamiques à l'œuvre dans ce réseau d'interactions.

Je me suis donc tournée vers les organisations syndicales pour comprendre comment elles agissaient dans ce secteur, quels étaient leur politique d'implantation et leur rôle dans l'obtention de la pacification. J'ai établi grâce à leurs sites Internet la liste des principaux responsables du secteur et je leur ai envoyé un mail, sollicitant un entretien. Un haut responsable de la FGTA a alors accepté de me rencontrer et, finalement, de me faire entrer à la fédération sous la forme d'un stage de quelques mois, rendant ainsi possible tout le développement ultérieur de l'enquête. Je n'ai pas, cette fois-ci, caché mon souhait d'observer le fonctionnement de la fédération et notamment des syndicats Batax. Nous avons conclu une sorte de « marché ». « Je vous donne un bureau dans mon bureau, donc vous serez toujours là, vous entendrez ce qui se passe, comment ça se passe, vous ferez vos observations. En échange, vous m'accompagnez partout, vous faites des rapports pour moi, vous me facilitez la tâche le temps de votre présence ici, et vous n'êtes pas payée. » Je me suis beaucoup interrogée sur cette proposition « en or » pour un sociologue, mais qui me semblait être un marché de dupes pour lui. Quelles raisons pouvait avoir un responsable syndical d'accepter une telle proximité avec un chercheur venu l'observer en échange de quelques rapports et notes de synthèse ?

J'ai compris ensuite que cette fédération manquait de jeunes salariés disponibles et diplômés. Les « permanents », dont la moyenne d'âge se situe autour de quarante-cinq ans sont soit des « élus », anciens salariés de la distribution peu formés aux tâches de lecture et de rédaction de rapports et d'expertises qui occupent pourtant une grande part de leur travail syndical, soit des administratifs qui se divisent en deux groupes, celui,

majoritaire, des secrétaires et celui, minoritaire, des juristes. Par ailleurs, les enjeux de pouvoir entre les hauts responsables – et dans lesquels le responsable m’ayant fait entrer dans l’organisation était alors totalement pris – font du recrutement d’une jeune doctorante à des fins particulières, puisque je devais travailler principalement pour lui, une sorte de signe extérieur de pouvoir, à la fois rare et recherché. Le pouvoir d’un élu se mesure aussi à la présence dans son entourage de personnalités extérieures au monde syndical, prouvant par leur empressement à se rapprocher de lui, l’étendue de sa sphère d’influence. Si un jeune diplômé accepte de travailler pour lui seul durant plusieurs mois, c’est qu’il a le bras long. Il s’est en effet avéré que, plus que collaboratrice, je servais de faire-valoir et, que contrairement aux promesses qui m’avaient été faites, je n’avais accès qu’à très peu d’informations. Les premières pages de mon journal de terrain ne racontent qu’une longue liste de refus. « Vous ne pouvez pas rester », « venir », « écouter », « être présente », « entendre » « parler » : « Non, vous ne pouvez pas. » Au cœur même des bureaux où se décidaient ces stratégies d’implantation, de pacification, de canalisation ou d’encouragement de la colère qui m’intéressaient tant, je n’arrivais pas à apprendre quoi que ce soit.

La règle que j’ai alors comprise m’a servi au sein de la fédération, puis plus tard au sein de la direction du groupe Batax : l’information n’est jamais donnée, elle est échangée. Pour y avoir accès, il faut offrir, en échange, à son interlocuteur quelque chose de suffisamment intéressant pour qu’il accepte de se dessaisir du pouvoir que lui confère la connaissance de ce que d’autres ignorent. Ce point contredit, encore une fois, l’idée d’une possible neutralité du chercheur sur son terrain. Dans le cadre d’un emploi salarié peu qualifié, « participer » revient à exécuter des ordres venus d’en haut, mais dans le cadre d’un stage où il serait possible de ne rien faire mais donc aussi, de ne rien savoir, cela s’apparente à la recherche active et volontaire de la fréquentation de ceux d’en haut. Cette participation-là ressemble à une compromission, car il ne s’agit plus d’obéir, mais de se rendre utile, intéressante, idéalement indispensable, pour que l’on vous laisse approcher des lieux où les décisions se prennent et que, cessant de vous considérer comme extérieure, on vous donne à entendre des discussions qui ne soient pas la répétition des discours officiels.

D’autant plus que les responsables syndicaux – comme les responsables patronaux que j’ai rencontrés par la suite – sont des professionnels de la production de justifications. Une part importante de leur travail consiste à défendre publiquement les décisions prises par eux-mêmes ou par d’autres. Les entretiens enregistrés que j’ai réalisés avec eux, même

Encaisser !

après plusieurs mois de fréquentation professionnelle, ne sont pas très intéressants. Mis en demeure de parler devant un magnétophone, ils retrouvaient instantanément leurs réflexes d'orateur, passant du « je » qui se confie, au « nous » qui représente, a mandat pour dire, communique. Ces discours officiels ne sont pas tant des contenus que des façons d'interpréter les événements, des paradigmes potentiellement applicables à toutes les situations et dont il faut donc se défaire pour parvenir à extraire les faits de la gangue explicative dont ces discours les enveloppent.

À l'origine de chaque nouvelle étape de mon intégration dans le monde des responsables syndicaux et patronaux s'est toujours trouvée une proposition de ma part de service, d'aide, de travail. Un responsable syndical m'a, par exemple, demandé de réaliser la synthèse d'un important rapport sur l'avenir du secteur de la grande distribution. Après m'être renseignée, j'ai appris que ce travail était destiné à être présenté lors d'une assemblée générale de syndicalistes, et j'ai proposé de le présenter moi-même en soutien de l'expert chargé de le faire. En renforçant ma crédibilité, cette présentation orale a marqué une étape dans mon intégration et a conduit ce même expert à me présenter à un autre expert non pas comme une « petite » stagiaire, mais comme une collaboratrice dudit responsable syndical. Cet autre expert m'a donné des informations utiles au cours d'un déjeuner où il m'a lui-même demandé de réaliser un rapport dont il n'avait pas le temps de se charger. De fil en aiguille, j'ai commencé à comprendre comment fonctionnait ce petit monde. Cette situation s'est très souvent reproduite.

Au cours de mon stage au sein de FGTA, j'ai assisté à une réunion où un directeur de Batax était présent. Je me suis trouvée à discuter avec lui au cours d'une pause et je lui ai fait part de mon intérêt pour les instances syndicales européennes dont j'ignorais presque tout. Il me proposa alors, à ma grande surprise, d'assister quelques mois plus tard avec ses propres stagiaires à une réunion se déroulant à Bruxelles. Ce directeur se sentait manifestement le devoir d'aider « les jeunes » faisant partie de son entourage professionnel, et ma présence physique dans cet entourage, bien qu'il ignorât tout de mon parcours ou de mes orientations politiques, était une garantie suffisante pour qu'il m'accordât sa confiance et me mette à son tour en contact avec d'autres personnes qui, comme lui, considéreraient que les vérifications avaient dû être faites « avant » et qu'ils pouvaient donc en confiance me faire bénéficier d'une part de leurs informations. Tout se passe comme dans une fête privée où, une fois passé la porte et son gardien, plus personne n'ose vous demander qui vous êtes, craignant de vexer celui qui vous a introduit et certain de toute façon que si vous êtes

ici, cela ne peut être que légitimement. Le premier pas suppose d'être chanceux, les autres suivent sans difficulté.

Le passage de la fédération syndicale à la direction patronale s'est effectué de la même façon. Lorsque, à l'issue de mon stage au sein de la FGTA, j'ai fait part de mon souhait d'effectuer un stage au sein de la direction du groupe Batax aux responsables syndicaux et patronaux, je connaissais déjà bien ces derniers – je reviendrai sur les raisons de cette proximité entre l'organisation syndicale Force ouvrière et la direction du groupe Batax – et les deux parties ont accueilli favorablement ma demande. Il n'était absolument pas fait mystère de mon travail de recherche et des raisons de mon investissement. Pourtant, les choses se sont passées comme si, en dépit de mes allégations répétées, personne ne croyait vraiment à mes motivations scientifiques. Dès le début de ce dernier stage, les responsables patronaux se comportèrent avec moi comme si ma thèse n'était qu'un prétexte me permettant de poursuivre des objectifs professionnels au sein de l'entreprise. Au cours d'une de nos premières rencontres, le directeur des relations humaines me dit ainsi avec l'air complice de celui qui a su percer à jour les véritables intentions de son interlocuteur : « Il faudra me déposer un CV, un de ces jours. » La relative confiance que m'ont très vite témoignée les responsables patronaux tient, je pense, à ce malentendu initial. Ce monde-là accueille plus favorablement une intrigante jouant des coudes à la recherche d'un poste qu'un chercheur uniquement désireux d'observer et de comprendre.

On ne choisit donc que partiellement la place que l'on occupe dans le monde que l'on observe et, pour reprendre les mots de Jeanne Favret-Saada, « le premier point à élucider [...], c'est donc de savoir à qui chaque "informateur" croit s'adresser, puisqu'il tient des discours si radicalement différents selon la place où il situe son interlocuteur ¹⁵ ». La position d'intrigante dans laquelle on m'a placée m'a permis d'échapper à celle gratuite et donc suspecte de simple observateur. Les questions sur mon statut, mon parcours, les raisons de la présence se tarissaient chaque fois que mes interlocuteurs m'identifiaient comme une jeune diplômée fuyant l'université pour trouver un emploi.

La maxime en apparence très simple commandant au chercheur de mentir le moins possible sans pour autant compromettre l'enquête elle-même s'avère finalement difficile à mettre en pratique. La dissimulation peut se maintenir sans que le chercheur y soit pour grand-chose, simplement parce que ses raisons d'agir ne sont pas concevables pour les individus qui sont en face de lui. De plus, les informations lui sont délivrées à proportion de sa participation. Et cet investissement, matériel, cognitif,

Encaisser !

relationnel, suppose d'accepter de « jouer le jeu » des acteurs, quel qu'il puisse être, si tant est que l'on ne veuille pas renoncer à comprendre les raisons d'agir de certains d'entre eux. On ne dévoile son jeu qu'à ceux qui se mouillent. On n'abat ses cartes que devant d'autres joueurs. Quels que soient les moyens mis en place pour faire de l'observation participante, une simple méthode de travail, elle est nécessairement la source de modifications de soi qui, à défaut d'être réduites, peuvent au moins être prises pour objet. Mieux vaut donc parler d'enquête que de terrain. Les matériaux n'attendent pas sagement dans le réel que quelqu'un vienne les ramasser, ils émergent d'une rencontre entre des espaces du monde social et un regard qui, en se posant sur eux, les rend visibles tout en les transformant, si bien que les conclusions finalement établies doivent autant aux choix d'orientation du chercheur qu'aux caractéristiques de son objet.

Soulignons, enfin, que l'ordre des parties de ce livre ne suit pas celui de l'enquête elle-même. La première partie porte sur la direction du groupe, alors que ce terrain fut en réalité le dernier ; la deuxième sur les employés d'hypermarché ; la troisième sur la fédération FO. Il peut sembler contraire aux principes méthodologiques minimaux de l'ethnographe consciencieux d'inverser l'ordre des terrains étudiés et de proposer ainsi un récit éloigné du déroulement réel des faits observés. Commencer par décrire l'investissement des employés au sein même des magasins aurait été à l'encontre de notre propos qui consiste justement à retracer la longue chaîne d'actions plaçant en bout de course, les salariés dans des situations qui ne leur permettent pas vraiment – et derrière ce « vraiment » se cache bien sûr mille et une petites et parfois grandes résistances – de se désinvestir du travail. Décrire le résultat avant les opérations le produisant compliquait le propos. Ce problème logique s'est doublé d'une difficulté propre à la démarche ethnographique. Comme souvent, on a compris à la fin de l'enquête les raisons de processus observés au début. Suivre ici la chronologie de l'enquête, c'était ménager un suspense inutile et contraindre le lecteur à partager, plusieurs centaines de pages durant, une naïveté artificielle puisque disparue au moment de la rédaction.

Garantir l'anonymat

Ce processus d'enquête comme son mode de restitution ne reposent sur aucune velléité dénonciatrice. Il ne s'agit pas de faire justice en dévoilant d'un coup les coulisses nauséabondes d'une scène qu'on aurait

crue jusqu'ici étincelante. L'intuition centrale de ce texte est qu'il n'existe pas d'opposition binaire entre ce qui se passe devant et derrière la scène, entre les salons officiels et les couloirs les desservant, entre les rapports légaux et codifiés et les relations informelles. Les liens entre les individus au travail sont constitués de toutes sortes de fils, et tissent une toile dense faite d'obligations légales comme de dépendances personnelles. La pacification ressemble à une sorte de machine où des circuits visibles sont doublés de canaux enterrés, où la circulation se fait autant devant que hors du regard et où le formel et l'informel – qui n'est pas l'illégal – sont trop imbriqués pour qu'on puisse identifier le point où s'arrête l'un et commence l'autre. Exhiber le « dessous des cartes », dénoncer ce que serait le fonctionnement injuste des relations professionnelles au nom d'une organisation idéale et transparente où, sous l'œil du public, la paix sociale se négocierait, c'est ne pas comprendre que la paix résulte justement de cet entrelacs de relations protéiformes. J'ai essayé de me tenir au plus près d'une posture strictement descriptive. J'ai pourtant craint tout au long de la rédaction de peut-être choquer des enquêtés qui, bien qu'au courant de ce projet de doctorat, pourraient à la lecture de ce texte se sentir trahis, incompris et peut-être même utilisés, ou qui, plus simplement jugeraient que la clarification des processus de pacification contredit justement son obtention.

Il me semble, et j'espère que ce travail le démontre, que les processus d'obtention du travail ne reposent pas sur des mensonges faits aux salariés, mais sur des relations d'interdépendance dont un texte ne peut évidemment pas venir à bout, et par conséquent, qu'au grand dam des intellectuels, les livres sont souvent moins dangereux qu'on ne le pense. Mon souci a principalement consisté à préserver individuellement les participants à l'enquête, notamment ceux travaillant au sein de la direction de Batax et des organisations syndicales, car en raison de l'étroitesse de ces espaces, il est plus facile de les reconnaître. Le consentement des individus à participer à cette enquête ne peut suffire à justifier le récit de tout ce qui a été dit et observé car il est bien évident que, sur une période de plusieurs mois de fréquentation, et sous la pression des questions permanentes du chercheur, les individus se laissent aller à des explications ou à des pratiques, dont la publicisation peut s'avérer aussi éclairante pour l'analyse que gênante pour leurs auteurs. Un responsable pourrait se sentir légitimement trahi en voyant retranscrite dans ces pages l'injure marmonnée à voix basse à l'oreille du chercheur au passage du président. Comment protéger les individus sans se dispenser de donner à voir les matériaux empiriques fondant les hypothèses défendues ?

Encaisser !

Aucune solution n'est pleinement satisfaisante. La modification des noms de personnes, des dates et des lieux ne suffit pas ici à empêcher de retrouver l'homme derrière la mention de sa fonction. J'ai choisi de rompre toute correspondance réelle entre les paroles prononcées, les pratiques observées et le récit des parcours sociaux des individus. Je me suis autorisée à modifier quelquefois les âges et les origines sociales des individus, de façon à dissuader quiconque à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et des organisations syndicales d'essayer d'identifier les individus mentionnés. Même si les intitulés de poste permettent évidemment à ceux qui connaissent ces organisations d'identifier les individus qui les occupent, ils n'auront pas pour autant accès à ce qu'ils disent et font puisque les cartes ont été brouillées. Pour inaugurer de façon très paradoxale ce travail, il nous faut donc affirmer que tout ce qui y est dit est vrai et faux en même temps, vrai du point de vue général des modes d'obtention de la pacification, faux du point de vue particulier des récits individuels. J'espère de cette façon avoir entièrement préservé l'anonymat des membres de l'entreprise et des organisations syndicales dont une part importante travaille aujourd'hui dans de tout autres secteurs. Par ailleurs, j'ai modifié le nom du groupe dont il est ici question. Il n'a pas été possible de le faire pour les organisations syndicales car leurs histoires sont trop connues pour que leur anonymisation ne soit pas transparente.

Enfin, toutes les données empiriques sont vérifiables et leur diffusion n'entraîne l'infraction d'aucune loi ou clause contractuelle. Cela dit, aucun *imprimatur* n'ayant été ni demandée ni reçue des organisations dont il est ici question, ce travail n'engage que son auteur ¹⁶.