



**HAL**  
open science

# Ce qu'une multinationale "citoyenne" fait aux citoyens. La managérialisation d'engagements salariés au Mexique

Pierre Rouxel, Karel Yon

## ► To cite this version:

Pierre Rouxel, Karel Yon. Ce qu'une multinationale "citoyenne" fait aux citoyens. La managérialisation d'engagements salariés au Mexique. *Cultures & conflits*, 2023, 2 (130), pp.43-68. hal-04385573

**HAL Id: hal-04385573**

**<https://hal.science/hal-04385573v1>**

Submitted on 10 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Ce qu'une multinationale « citoyenne » fait aux citoyens.  
La managérialisation d'engagements salariés au Mexique**

**Pierre ROUXEL, Karel YON**

*Pierre Rouxel est maître de conférences en science politique à l'Université Rennes 2 et membre du laboratoire Arènes. Ses recherches portent principalement sur les dynamiques d'engagement et de participation dans les mondes du travail en France, en Argentine et au Mexique.*

*Karel Yon est chargé de recherche en sociologie au laboratoire IDHES (Université Paris-Nanterre, CNRS). Ses travaux portent sur les syndicalisme, les politiques du travail et la démocratie sociale en France, aux États-Unis et au Mexique.*

Si des recherches s'intéressent aux relations entre les grandes firmes multinationales et les autorités étatiques, à la façon dont elles contribuent à produire les politiques publiques <sup>1</sup>, il n'existe que peu de travaux sur la façon dont les entreprises « produisent » de la citoyenneté, sur la façon dont elles promeuvent des modèles de participation sociale et politique auprès de leurs salariés. Or, l'essor d'un capitalisme se voulant éthique, qu'illustrent les débats autour de la responsabilité sociale et environnementale (RSE), du bénévolat d'entreprise, ou plus récemment l'émergence de la thématique de la mission ou de la raison d'être des entreprises témoignent pourtant de cette idée que les entreprises n'entendent plus se contenter de délivrer un salaire à celles et ceux qui travaillent pour elles, mais entendent aussi accompagner celui-ci de « sens <sup>2</sup> ». En cela, à la fois parce qu'elles tiennent un discours empreint de « valeurs » et parce qu'elles suscitent des engagements de la part de leurs salariés, les entreprises peuvent être analysées comme des instances de socialisation politique. Le constat est encore plus évident quand des directions d'entreprise

---

<sup>1</sup> Arato J., "Corporations as Lawmakers", *Harvard International Law Journal*, vol. 56, n°2, 2015, pp. 229-295 ; Culpepper P., *Quiet Politics and Business Power: Corporate Control in Europe and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011 ; Hathaway T., "Neoliberalism as Corporate Power", *Competition & Change*, vol. 24, n°3-4, 2020, pp. 315-337 ; Laurens S., *Les courtiers du capitalisme : milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone, 2015 ; Rea C., Walker E., "The Political Mobilization of Firms and Industries", *Annual Review of Sociology*, vol. 40, n°1, 2014, pp. 281-304.

<sup>2</sup> Bosvieux-Onyekwelu C., Boussard V., « Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241, 2022, pp. 4-15.

s'appliquent à mobiliser directement celles et ceux qu'elles emploient à des fins politiques <sup>3</sup>.

L'idée que l'organisation des rapports sociaux au travail contribue à façonner la citoyenneté n'est du reste pas nouvelle : elle est au fondement de la théorie des relations professionnelles qui voyait dans l'institutionnalisation du statut de salarié et la mise en place de formes de « citoyenneté industrielle » un des piliers de la démocratie libérale <sup>4</sup>. Mais cette tradition d'analyse est souvent empreinte d'une vision excessivement normative, au double sens où elle tend à limiter le périmètre de la participation en entreprise aux institutions qui lui sont spécialement dédiées, et où elle tend à être animée de l'idée que susciter la participation au travail suffirait en soi à nourrir la participation politique démocratique <sup>5</sup>.

En rupture avec cette conception de la citoyenneté au travail, nous utilisons cette notion, à la manière des anthropologues de la citoyenneté, comme un moyen de réfléchir à la façon dont les travailleurs et les travailleuses se constituent, ou sont constitués, en sujets politiques <sup>6</sup>. Cette façon de penser la citoyenneté au travail conduit à étudier ensemble des dispositifs qui sont en général abordés séparément : les politiques de RSE qui participent de l'affirmation contemporaine d'une « entreprise citoyenne », et les formes classiques de citoyenneté salariale, adossées au syndicalisme et à la représentation collective du personnel. De ce rapprochement découlent plusieurs questions : ces dispositifs sont-ils concurrents ou complémentaires ? Comment s'articulent-ils au concret ? Quelles sont les caractéristiques des salariés qui s'investissent prioritairement dans l'un ou l'autre de ces canaux de participation ? Cette approche à la fois plus empirique et inductive implique en outre d'étudier la façon

---

<sup>3</sup> Hertel-Fernandez A., *Politics at Work: How Companies Turn Their Workers into Lobbyists*, Oxford, Oxford University Press, 2018.

<sup>4</sup> Yon K., « Citoyenneté industrielle », in Petit G., Blondiaux L., Casillo I., Fourniau J.-M., Gourgues G., Hayat S., Lefebvre R., Rui S., Wojcik S., Zetlaoui-Léger J. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (2<sup>e</sup> édition) [en ligne]*, GIS Démocratie et Participation, 2022, consulté le 03/07/2023. URL : <https://www.dicopart.fr>

<sup>5</sup> Ces limites ne sont pas sans analogies avec celles qui ont été pointées dans les travaux sur la participation identifiés au « paradigme néo-teocquevillien », cf. Lichterman P., Eliasoph N., « Civic Action », *American Journal of Sociology*, vol. 120, n°3, 2014, pp. 798-863.

<sup>6</sup> Allal A., Yon K., « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale*, n°87, 2020, pp. 15-32.

dont l'engagement au travail peut s'appuyer sur la reconversion de dispositions acquises dans d'autres sphères d'activité et, inversement, être source de nouveaux apprentissages sociaux et politiques : qu'est-ce qui dispose certains individus, plutôt que d'autres, à répondre aux offres d'engagement formulées dans l'entreprise ? En quoi ces engagements affectent-ils leurs trajectoires, dans l'entreprise et en dehors ? Qu'en retirent-ils ou elles en retour ?

Ces questionnements s'ancrent ici empiriquement dans l'ethnographie d'un grand groupe français implanté à l'étranger. Créé en 1976 comme un distributeur spécialisé d'articles de sport, Decathlon<sup>7</sup> comprend au moment de l'enquête plus de 100 000 salariés et réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France. L'entreprise dispose d'un réseau de 1 600 magasins établis dans une soixantaine de pays, auxquels est adossé un important réseau de sous-traitants industriels. Dans sa communication à l'attention du public autant que des salariés et des actionnaires de l'entreprise, Decathlon revendique sa mission sociale et citoyenne, résumée en ces termes : « rendre le sport accessible au plus grand nombre<sup>8</sup> ». Cette formule aligne l'intérêt économique à la croissance de l'entreprise, *via* le développement de ses implantations et la conquête de nouveaux marchés, avec une préoccupation pour la démocratisation de la pratique sportive qui est présentée comme une source de bien-être individuel et collectif et d'intégration sociale. Le développement de la politique de Decathlon en matière de RSE s'inscrit de la sorte au croisement de l'héritage d'une vision paternaliste de l'entreprise<sup>9</sup> – pensée comme une grande famille, en l'occurrence ici de « passionnés du sport » – et de l'incorporation d'innovations managériales valorisant l'autonomie au travail<sup>10</sup>. Outre une fondation d'entreprise,

---

<sup>7</sup> Decathlon valorisant l'ouverture, la transparence et la responsabilité, et le groupe étant par ailleurs facilement identifiable, nous avons fait le choix, à la suite d'autres collègues (voir par exemple : Dalla Pria Y., Leroux N., « “La vie en bleu”. La construction de l'engagement organisationnel des cadres d'une enseigne de la grande distribution d'articles de sport », *Sciences sociales et sport*, n°11, 2018, pp. 33-66), de ne pas l'anonymiser, même si nous avons veillé à protéger l'identité des personnes avec qui nous avons échangé tout au long de notre recherche. Les noms des personnes citées en entretien ont ainsi été modifiés.

<sup>8</sup> Leclercq M., *Decathlon. Pourquoi ça marche ?!*, édité à compte d'auteur, 2019.

<sup>9</sup> Bory A., Lochard Y., « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques*, n°18, 2009, pp. 39-50.

<sup>10</sup> Dall'Agnol A., Debarre C., De Clerck F., Lejeune T., Saenen R., *Decathlon Belgium : Notre histoire. 3000 leaders à la recherche d'une entreprise vivante*, Louvain/Amsterdam, Lannoo Campus, 2021.

créée en 2005 pour soutenir des projets associatifs en faveur de l'environnement ou de l'insertion par l'emploi et le sport et reposant sur l'engagement bénévole de ses propres salariés, l'entreprise s'est dotée ces dernières années de multiples dispositifs susceptibles de fonder la participation du personnel, avec notamment la création de missions de « référent développement durable » ou « référent qualité de vie au travail » dans les établissements<sup>11</sup>. De ce point de vue, Decathlon se situe au croisement de deux dynamiques, l'une sectorielle et l'autre transversale, qui conditionnent l'extraction du profit à la « mobilisation des âmes<sup>12</sup> ». La politique d'enrôlement par les valeurs, reposant sur l'affirmation d'une culture d'entreprise forte à laquelle les salariés sont appelés à s'identifier, n'est en effet pas propre à Decathlon mais constitue un trait largement partagé dans le secteur de la grande distribution<sup>13</sup>. Mais elle renvoie aussi à une dynamique plus large induite par l'essor, dans le capitalisme contemporain, d'un ensemble de dispositifs et de professionnels de la vertu d'entreprise considérant l'éthique et le profit comme intrinsèquement liés<sup>14</sup>.

Cet article se focalise sur les implantations de Decathlon au Mexique, qui est une sorte de marche frontière d'un groupe dont les activités commerciales se sont rapidement internationalisées au cours de la dernière décennie. Au sein de celui-ci, Decathlon Mexique ne représente qu'une goutte d'eau : 0,5 % de l'effectif global, 60 millions d'euros de chiffre d'affaires sur un total de 15 milliards. À l'image de filiales d'autres pays latinoaméricains et africains, sa création est récente : après une première tentative d'installation dans ce pays qui échoue au début des années 2000, des magasins ont ouvert en 2016. Outre un modeste réseau de sous-traitants locaux – 95 % des produits vendus sur place sont importés –, Decathlon revendique sept ans plus

---

<sup>11</sup> Rouxel P., « La managérialisation de la question sociale dans une multinationale de la distribution sportive », *Les Mondes du Travail*, n°30, 2023, p. 89-101.

<sup>12</sup> Massimo F., « A Struggle for Bodies and Souls: Amazon Management and Union Strategies in France and Italy », in Alimahomed-Wilson J., Reese E. (dir.), *The Cost of Free Shipping. Amazon in the Global Economy*, Londres, Pluto Press, 2020, pp. 129-144.

<sup>13</sup> Du Gay P., *Consumption and Identity at Work*, Londres, Sage, 1996 ; Bank Muñoz C., Kenny B. et A. Stecher, *Walmart in the Global South. Workplace Culture, Labor Politics, and Supply Chains*, Austin, University of Texas Press, 2018. Sur Decathlon et sa place dans la galaxie Mulliez, voir notamment Boussemart B., *La richesse des Mulliez. L'exploitation du travail dans un groupe familial*, Auchy-lez-Orchy, Éditions Estaimpuis, 2008.

<sup>14</sup> Bosvieux-Onyekwelu C., Boussard V., « Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? », *op. cit.*

tard environ 500 salariés, répartis dans quatorze magasins situés principalement dans la ville et l'État de Mexico, la région du Bajío et le nord du pays, un entrepôt situé dans le principal *hub* logistique du pays, dans le nord de l'État de Mexico, et des services supports localisés dans les bureaux de Polanco, un quartier huppé de la capitale. La majeure partie de la main d'œuvre mexicaine directement employée par le groupe est composée de vendeuses et vendeurs et de responsables de rayons<sup>15</sup>. Mais une fraction non négligeable des salariés sont des cadres et ingénieurs qui assurent les tâches de conception et de relation avec les sous-traitants. Une grande partie des cadres des services sont des expatriés venus pour l'essentiel de France ou d'Espagne. Contrairement à ces pays, où le groupe comprend une fraction importante de magasiniers, la logistique se réduit au Mexique à une dizaine de salariés, les activités de manutention étant sous-traitées. Cette implantation récente du groupe dans le pays offre un contexte d'observation pertinent. Elle donne en effet à voir beaucoup plus directement la politique que l'entreprise développe pour recruter et stabiliser une main-d'œuvre locale en la socialisant à sa culture. Dans le même temps, ce terrain offre l'occasion de se demander dans quelle mesure la politique de promotion de la citoyenneté de Decathlon s'adapte aux contextes locaux, et ce alors que le champ des relations de travail au Mexique, marqué par l'héritage corporatiste<sup>16</sup>, est en plein bouleversement<sup>17</sup>. Entrée en vigueur en 2019, une réforme du droit fédéral du travail (*reforma laboral*) oblige les

---

<sup>15</sup> Decathlon est une entreprise mixte où la part des femmes est légèrement inférieure à celle des hommes. À l'échelle globale, le groupe revendique la proportion de 46,3 % de femmes parmi ses salariés (source : Déclaration de performance extra-financière 2022). Les hommes sont surreprésentés dans les positions d'encadrement. Par exemple, en 2023, seuls trois magasins mexicains sur quatorze sont dirigés par une femme. Quand le masculin est employé dans l'article, il faut donc l'entendre au sens d'un masculin générique reflétant ces rapports de pouvoir, que nous balançons par endroits en recourant aux formules épiciènes ou aux doubles sujets.

<sup>16</sup> Au Mexique comme ailleurs en Amérique Latine, le développement du syndicalisme au XX<sup>e</sup> siècle est indissociable de son intégration à l'État et au système politique. Dans ce pays, l'émergence de puissants syndicats légalement reconnus et dotés d'un pouvoir de négociation important s'est imposée comme un outil permettant à l'État de canaliser la conflictualité du travail et d'assurer l'intégration des travailleurs et des travailleuses à la communauté nationale. Sur le sujet, cf. Collier D., Collier R. B., *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*, Princeton, Princeton University Press, 1991 ; Bensúsan G., Middlebrook K., *Sindicatos y política en Mexico: cambios, continuidades y contradicciones*, Mexico, FLACSO, 2013.

<sup>17</sup> Bensúsan G., Middlebrook K. J., "Cambio político desde afuera hacia adentro. Influencia comercial estadounidense y reforma de los derechos laborales en México", *Foro internacional*, vol. LX, n° 3, cuad. 241, 2020, pp. 985-1039.

employeurs à soumettre l'ensemble des contrats collectifs d'entreprise signés avec les syndicats à un vote de légitimation des salariés<sup>18</sup>. Cette ambition politique de « démocratiser » les relations sociales suscite selon certains observateurs des opportunités de renouveau syndical dans les entreprises<sup>19</sup>.

Dans ces conditions, dans quelle mesure les autorités de Decathlon parviennent-elles à façonner les formes légitimes de la participation politique et sociale ? Nous essaierons de répondre à cette question en deux temps, en nous appuyant sur une enquête conduite entre 2021 et 2023 (cf. encadré<sup>20</sup>). Nous montrerons d'abord que l'entreprise produit une offre d'engagements autour de la RSE qui entre en résonance avec les dispositions de certains, et surtout de certaines salariées, et constitue un support de promotion sociale et professionnelle. Ces rapprochements autour d'une conception communautaire de l'entreprise citoyenne coïncident avec une mise à distance de la représentation collective des salariés, comme le montrera la seconde partie en revenant sur la façon dont l'entreprise s'accommode d'une reconnaissance syndicale restée largement formelle. Plutôt que d'opposer ces deux registres d'engagement, nous montrerons ainsi qu'ils se définissent mutuellement et témoignent l'un comme l'autre d'une sorte de managérialisation des pratiques civiques.

#### **Enquêter en expatriés : les ambivalences d'une enquête de terrain au Mexique**

L'enquête auprès de Decathlon a été menée collectivement et s'est déployée en France, en Tunisie, au Mexique et, dans une moindre mesure, au Sénégal et en Espagne. Nos premières entrées sur le terrain n'ayant pas suscité de résistances, l'enquête s'est déroulée de proche

<sup>18</sup> Yon K., « Extension du domaine de la lutte : le rôle des syndicats états-uniens dans la réforme du travail au Mexique », *Mouvements*, n°110-111, 2022, pp. 90-97.

<sup>19</sup> Marinaro P., Ness I., "Introduction: Mexican Labor Movement in Transformation", *Journal of Labor and Society*, 2019, n°22, pp. 5-7 ; Hermanson J., "Mexican Labor's New Deal and the Promise of North American Solidarity", *New Labor Forum*, vol. 32, n°1, pp. 14-22 ; Quintero Ramirez C., *Trabajadores, sindicatos y activistas en la frontera norte de México. Un mapeo laboral actualizado*, Tamaulipas, El Colegio de Tamaulipas / AMET, 2023.

<sup>20</sup> Nous avons séjourné au Mexique grâce au soutien du programme CITINDUS (Projet ANR 18-CE26-0019) et du dispositif de support à la mobilité internationale de l'Institut national des sciences humaines et sociales du CNRS.

en proche sans avoir jamais dû négocier notre dispositif de recherche avec les autorités centrales de l'entreprise. Nous avons toujours enquêté à découvert, sans jamais dissimuler notre identité de sociologues, mais nous avons pu mener la recherche librement. C'est le cas au Mexique, où l'enquête, réalisée à l'occasion d'un séjour de recherche entre août et novembre 2021, poursuivie à distance l'année suivante et actualisée sur le terrain en mai 2023, a bénéficié de notre inscription dans le microcosme social et géographique que dessine le réseau des cadres expatriés français de la ville de Mexico. Comme développé ailleurs<sup>21</sup>, ce mode d'entrée sur le terrain s'est avéré ambivalent. D'une part, il a rendu possible le recueil, en un temps relativement restreint, d'un matériau empirique conséquent. Celui-ci se compose d'observations assez diverses de sociabilités professionnelles et d'événements organisés par l'entreprise – des plus formels (inauguration d'un magasin) aux plus informels (fête d'anniversaire privée du directeur général de la filiale) – et d'une soixantaine d'entretiens avec divers acteurs, dont 38 salariés (ou anciens salariés) de Decathlon Mexique (22 hommes, 16 femmes ; 27 de nationalité mexicaine, 7 de nationalité française et 4 autres de nationalité espagnole, belge ou colombienne), de statuts sociaux et professionnels divers : 7 vendeuses et vendeurs, 5 responsables de rayon, 5 directrice et directeurs de magasin, 7 salariés de la logistique et 14 salariés des services. En dehors des entretiens avec des salariés français, tous les entretiens réalisés à cette occasion l'ont été en espagnol et les extraits cités dans l'article ont été traduits par nos soins. Certaines personnes ont été interrogées à plusieurs reprises, en 2021 et 2023. Ce mode d'entrée sur le terrain nous a donné accès à des personnes occupant des positions stratégiques moins facilement accessibles en France telles que celles de directeur pays ou de directeur financier. Il nous a aussi permis de recueillir aisément la parole de travailleurs et travailleuses disposées à jouer le jeu de l'entreprise. *A contrario*, l'enquête ne nous a permis d'accéder que de façon partielle et indirecte aux pratiques variées de micro-résistances au travail (vols, absentéisme, etc.) et aux scènes où se donnent à voir les fissures de « l'entreprise citoyenne ». À la différence d'autres pays d'Amérique latine comme le Chili ou l'Uruguay, Decathlon Mexique n'avait pas connu, au moment de l'enquête, de formes ouvertes et

<sup>21</sup> Rouxel P., Yon K., "De Francia a México: lecciones de un estudio de campo en una empresa transnacional", communication au colloque « Violence(s) et pratiques du terrain au Mexique », CEMCA/CESIAS, Mexico, 19 mai 2023.



collectives de conflits du travail qui auraient pu offrir d'autres voies d'entrée sur le terrain.

### **Servir la société en servant l'entreprise : le façonnage du « bon Decathlonien »**

Dimanche, 9 heures, au sud de la ville de Mexico. La responsable « Développement durable » de Decathlon Mexique, Marie-Sixtine, nous a invités à participer à une opération de nettoyage des rives d'un canal, dans un quartier en cours de rénovation. Il s'agit d'une déclinaison locale du « World Clean Up Day », opération planétaire organisée chaque année pour lutter contre la pollution à travers des nettoyages citoyens, et à laquelle Marie-Sixtine avait pris l'habitude de participer en France. À notre arrivée, plusieurs dizaines de personnes sont déjà sur place, parmi lesquelles une trentaine de salariés de Decathlon (quelques cadres expatriés, des responsables de rayons appelés dans le pays *líderes coach* et une majorité de jeunes vendeurs et vendeuses de magasins des environs), accompagnés pour certains par leurs parents ou conjoint. Après une courte prise de parole insistant sur l'importance de faire attention à la planète via les « petits gestes » du quotidien, nous sommes répartis en différentes équipes, affectés à différentes tâches : ramassage des déchets, aménagement d'une allée, déblayage de gravats. Notre présence est rendue bien visible. Chaque participant est invité à porter un T-shirt floqué « *Decathlon Sustentabilidad* » (« Decathlon Développement durable »), des drapeaux aux couleurs de l'entreprise sont disposés en différents endroits, tandis que la petite équipe d'une agence de communication circule parmi nous pour immortaliser l'évènement. Au bout d'une heure et demie, l'ensemble des participants est invité à se rassembler de nouveau au point de départ. Une collation est offerte aux participants, tandis que des activités sportives sont organisées et animées avec un grand enthousiasme par les salariés de Decathlon, en première ligne desquels se retrouvent les *líderes coach*. Pendant qu'un de ces jeunes cadres locaux prend la parole pour remercier les participants et clore l'évènement, Marie-Sixtine dresse avec nous un premier bilan. L'évènement du jour fait suite à un précédent organisé en 2019, avant la pandémie, qui était resté

beaucoup plus confidentiel. Il a cette année gagné en visibilité grâce à l'aide d'une jeune vendeuse qu'elle a récemment recrutée à mi-temps pour la seconder dans son travail. Marie-Sixtine est satisfaite : la présence d'un public nombreux sonne pour elle comme une réussite. Certes, en ce dimanche matin, elle a plus ou moins « obligé » les salariés présents à venir. Mais un évènement de ce type est, selon elle, une manière de créer du lien entre ces jeunes recrues, dont le risque est qu'une partie importante quitte assez rapidement l'entreprise. De fait, on les a vus manifester leur bonne volonté dans les activités de nettoyage puis se lancer avec entrain dans les animations sportives (Cahier de terrain, 26/09/2021).

Comme le suggère ce compte-rendu d'observation, le positionnement de l'entreprise comme un « opérateur de bienfaisance <sup>22</sup> » n'est pas seulement une affaire de discours. En plus de donner un sens moral aux succès commerciaux de l'entreprise, Decathlon encourage son personnel à développer des pratiques civiques détachées des prescriptions directement liées au poste de travail. Opération de nettoyage des rives d'un canal dans la ville de Mexico, mais aussi initiation des enfants malades du cancer aux règles et à la pratique du volley-ball à Guadalajara, pratique du badminton et du frisbee avec des jeunes filles de la commune défavorisée d'Ecatepec dans l'État de Mexico, jeux sportifs « inclusifs » en partenariat avec une équipe de foot LGBTQ dans un stade de Mexico : au cours de nos séjours, nous avons eu l'occasion de participer à une diversité d'initiatives mettant en lumière la vocation sociale et citoyenne de Decathlon. Les personnes rencontrées nous ont parlé d'autres projets, mis en œuvre ou en cours de conception dans différents magasins, comme l'embauche ciblée de personnes en situation de handicap, le recyclage des déchets et des produits invendables, ou la réinsertion sociale de jeunes sortis de prison. À travers ces projets soutenus par la Fondation ou entrant dans le périmètre des missions relevant de la politique RSE de l'entreprise, Decathlon se donne à voir, au Mexique plus encore qu'en France, comme une « entreprise citoyenne » exemplaire. L'affirmation de cette façade « civique » et « responsable » ne se résume pas à une politique descendante venant de la direction d'entreprise vers les salariés, et encore moins à « un écran qui cache la

---

<sup>22</sup> Bory A., Lochard Y., *op. cit.*, p. 46.

réalité<sup>23</sup> ». Elle suppose un engagement actif de la part de celles et ceux qui sont appelés à incarner et représenter l'entreprise et doit donc plutôt être analysée comme la rencontre entre une offre d'engagement, formulée au nom de l'entreprise par une frange spécifique de cadres expatriés, et les aspirations de salariés, plus souvent des femmes, occupant des positions subalternes (vendeurs et vendeuses, responsables de rayon) et plus disposées que d'autres à se reconnaître dans ces appels à l'engagement.

#### *Les ressorts sociaux et religieux du dévouement*

Chez Decathlon Mexique, la dimension sociale et citoyenne de l'entreprise est particulièrement incarnée par Marie-Sixtine, une cadre française expatriée. Âgée de 34 ans, issue d'une famille aisée de région parisienne cultivant une sensibilité aux questions sociales par le biais du catholicisme, elle compte parmi la poignée de cadres à l'initiative de « l'aventure » de Decathlon dans le pays. Dans la foulée d'études de droit au King's College de Londres et dans une université parisienne, Marie-Sixtine entre à Decathlon en 2012 comme juriste dans le service « Développement durable » situé dans la métropole lilloise, au siège du groupe. Chargée un temps de l'accompagnement des nouveaux pays d'implantation, elle y fait la connaissance du futur directeur de Decathlon Mexique. Attirée par une expérience professionnelle à l'étranger et par la perspective de contribuer au développement du sport dans un pays en développement, elle rejoint sa petite équipe dès 2016. Si ses premières années mexicaines la mobilisent sur des tâches diverses, touchant aussi bien à l'environnement juridique de l'entreprise qu'aux ressources humaines ou à des aspects pratiques liés à l'ouverture de magasins, elle « fait du backup » sur les sujets sociaux et environnementaux, auxquels elle se consacre à plein temps lorsqu'un poste spécifique est créé pour piloter la politique RSE en 2019. Elle attache une grande importance à cette politique dont elle souligne le « rôle de transmission culturelle, des savoir-faire, des savoir-être, des valeurs de Decathlon<sup>24</sup> ».

Valorisées par la hiérarchie, ces initiatives organisées autour de la RSE rencontrent également un écho parmi les salariés mexicains. Le récit de l'opération de nettoyage du canal constitue de ce point de

---

<sup>23</sup> Codaccioni V., Maisetti N., Pouponneau F., « Les façades institutionnelles : ce que montrent les apparences des institutions », *Sociétés contemporaines*, n°88, 2012, p. 7.

<sup>24</sup> Entretien, 21/09/2021.

vue un exemple parmi d'autres de la ferveur investie dans ces activités. D'où vient cet enthousiasme décathlonien ? Le profil des salariés, très jeunes et souvent encore en études, ainsi que le goût de la pratique sportive qui les a souvent rapprochés de l'entreprise <sup>25</sup>, expliquent en partie ces formes d'investissement reposant sur le brouillage de la frontière entre les activités relevant du travail et les loisirs. Les propos de Johana, 26 ans, directrice d'un magasin situé dans le nord de l'État de Mexico, en donnent une bonne illustration. Elle conçoit la participation à une journée de la Fondation organisée avec des associations partenaires à Ecatepec comme une occasion d'être utile, tout en se divertissant :

« C'est ce que je leur ai dit [à son équipe], quand nous sommes descendus de la voiture : aujourd'hui nous allons nous amuser, nous allons vivre Decathlon, mais nous devons nous amuser ! On représente Decathlon, mais on va s'amuser comme des fous pour que ces filles, ces enfants voient que le sport n'est pas quelque chose qu'il faut faire avec une super tenue, ou avec une super raquette, mais qu'il s'agit seulement de s'amuser <sup>26</sup>. »

À cet égard, les initiatives organisées autour de la RSE constituent, avec d'autres événements plus classiques tels que les réunions mensuelles ou semestrielles d'équipe assorties d'un repas et de pratiques sportives partagées, un vecteur important de la politique des ressources humaines. Elles permettent de repérer les salariés les plus disposés au dévouement et susceptibles de devenir cadres et fonctionnent plus largement comme un outil de fidélisation de la main d'œuvre : « c'est clair que l'effet principal, c'est l'effet de fidélisation et d'attachement à l'entreprise, ça c'est clair et net. Oui, de fierté, de fierté de l'entreprise », nous dit Marie-Sixtine <sup>27</sup>.

Si l'on considère les salariés les plus engagés dans ces activités, qui y investissent du temps pour les organiser ou leur donner une continuité, des propriétés distinctives se dégagent. Nombre d'entre elles et eux

---

<sup>25</sup> De ce point de vue, les propriétés des salariés diffèrent peu entre la France et le Mexique. Sur le rôle de la passion sportive dans l'engagement décathlonien en France, cf. Dalla Pria Y., Leroux N., « "La vie en bleu". La construction de l'engagement organisationnel des cadres d'une enseigne de la grande distribution d'articles de sport », *op. cit.*

<sup>26</sup> Entretien, 3/11/2021.

<sup>27</sup> Entretien, 21/09/2021.

ont déjà connu des expériences de bénévolat, au regard desquelles les actions engagées au sein de Decathlon paraissent constituer un prolongement naturel. Parmi ces socialisations au bénévolat se détache nettement la pratique religieuse. Si la religiosité est bien plus marquée et visible dans l'espace public au Mexique qu'en France, on a souvent trouvé parmi nos enquêtés plus qu'un sentiment religieux : de véritables engagements, producteurs de savoir-faire bénévoles et de dispositions à la bienfaisance. L'engagement de Mauricio, vendeur au sein du magasin de Guadalajara, dans le projet de partenariat avec une association de soutien aux enfants malades du cancer, prend ainsi sens dans la continuité de ses pratiques apostoliques. Âgé d'une vingtaine d'années, issu d'une famille modeste, il se distingue au sein de sa famille par l'intensité de son engagement catholique. Dès l'âge de onze ans, il assiste le prêtre de sa paroisse dans son travail quotidien. Il est membre du Movimiento de Jornadas de Vida Cristiana, un mouvement de jeunesse catholique où il a rencontré sa conjointe et dont il assume la fonction de « coordinateur d'apostolat », organisant plusieurs fois par an diverses activités « de service » à des populations vulnérables (visites à domicile, distributions de repas, etc.). Diplômé d'une licence d'éducation physique et sportive, il se destinait à l'enseignement mais, suite aux coupes dans les budgets éducatifs entraînées par la pandémie, il a été contraint à se réorienter vers Decathlon. Il voit dans le bénévolat d'entreprise un prolongement de son engagement religieux autant qu'une « respiration » par rapport au travail en magasin : ayant pris en charge, dans le projet, les « formations » de sensibilisation aux différents sports, on peut supposer qu'il y trouve aussi un moyen de répondre à ses aspirations professionnelles contrariées.

L'engagement religieux prend aussi la forme du scoutisme et se combine alors à un rapport à la nature qui entre en résonance avec le discours environnementaliste de l'entreprise. Kimberly et Andrea, deux jeunes vendeuses (19 et 22 ans) dans le magasin de Merida, à l'extrémité orientale du pays, porteuses d'un projet candidat au soutien de la Fondation d'entreprise, sont, parmi d'autres salariés, entrées à Décathlon par ce canal <sup>28</sup>. Rappelant la devise du mouvement (« Dios, Patria y Hogar », pour « Dieu, Patrie et Foyer »), elles soulignent à quel point le scoutisme constitue aussi un cadre d'apprentissage en matière de gestion de projets et de dispositions à

---

<sup>28</sup> Entretien, 19/10/2021.

l'entreprise de soi qui sont valorisées dans l'entreprise. Le projet qu'elles défendent s'inscrit d'ailleurs dans la suite directe d'expériences entamées dans le mouvement scout : il s'agit de conclure un partenariat entre leur magasin et une organisation œuvrant à la réinsertion sociale des jeunes détenus, qu'Andrea connaissait *via* le scoutisme.

Cet engagement religieux se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise, des simples vendeuses et vendeurs jusqu'aux cadres du siège, au point qu'on puisse avancer l'hypothèse qu'il constitue un critère de sélection spécifique, en complément des compétences sportives et de l'inscription dans les filières universitaires du sport, de la santé et du commerce qui constituent, comme en France, les canaux privilégiés de recrutement<sup>29</sup>. Javier, directeur du magasin de Querétaro, qui se présente comme le premier Mexicain à signer un contrat avec l'entreprise en 2015, met ainsi en avant les quatre qualités ayant permis son recrutement : un diplôme en commerce international, le goût du sport, une connaissance partielle de la langue française et l'implication dans sa paroisse ; celle-ci a selon lui retenu l'attention de ses recruteurs, qui y ont vu une preuve d'implication et un gage de confiance<sup>30</sup>. L'engagement religieux est tout aussi important pour Emilio, un des rares membres de l'équipe dirigeante d'origine mexicaine. Rencontré lors du *World Clean Up Day*, il justifie son engagement dans cette action comme une manifestation concrète des « valeurs » de l'entreprise, qu'il partage et qui expliquent son attachement à Decathlon<sup>31</sup>. Fils de diplomate, il est engagé au sein d'un parti conservateur, le Parti d'action nationale (Partido Acción Nacional) et revendique « des convictions religieuses fortes, proches du christianisme, du catholicisme », qui se traduisent par des activités bénévoles au sein d'associations religieuses. L'entreprise fonctionne même pour lui comme un vecteur de renforcement de l'engagement. Il évoque ainsi sa participation à la « Fresque du climat », une sorte de séminaire pédagogique participatif destiné à sensibiliser aux enjeux du changement climatique, organisé peu de temps auparavant dans les

---

<sup>29</sup> Dalla Pria Y., Leroux N., « “La vie en bleu”... », *op. cit.* Au-delà de l'encadrement, voir aussi Gasparini W., Pichot L., « Régulation des relations de travail et culture sportive. L'exemple des entreprises de la distribution d'articles de sport », *L'Homme et la société*, n°164-164, 2007, pp. 35-57 ; Hidry O., Bohuon A., « Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial chez Decathlon », *Staps*, vol. 4, n°82, 2008, pp. 57-70.

<sup>30</sup> Entretien, 15/10/2021.

<sup>31</sup> Entretien, 19/10/2021.

locaux de Polanco, et sa décision dans la foulée de devenir à son tour promoteur de la Fresque, afin d'en diffuser le message « dans les milieux où [il se] trouve, ça peut être des associations religieuses, sociales, politiques ».

*Engagement citoyen, affirmation de soi et ascension professionnelle*

Les salariés qui s'investissent le plus durablement dans la politique vertueuse de l'entreprise partagent ainsi des propriétés qui les disposent à s'y identifier. Leur propension à s'investir dans les initiatives citoyennes est par ailleurs d'autant plus forte que celles-ci constituent pour elles et eux un support d'affirmation de soi et d'ascension professionnelle. C'est particulièrement le cas pour de jeunes femmes salariées, nettement surreprésentées dans ces missions sociales et environnementales. Cette situation s'explique bien sûr par des logiques de socialisation genrée, qui disposent plus particulièrement les femmes à prendre en charge un travail de sollicitude (*care*) inscrit au cœur de la politique d'entreprise vertueuse. Mais elle est aussi le produit d'un travail conscient de promotion des femmes au sein de l'entreprise : au moment de notre enquête, Marie-Sixtine explicite à plusieurs reprises son intention de développer ces activités afin d'accroître la visibilité des femmes et les chances de les faire accéder à des positions de responsabilité. La structuration des activités de RSE à l'échelle du pays, quoique fragile, tend ainsi à fonctionner comme un espace de réassurance et une filière de promotion spécifique permettant, dans la logique du « féminisme de marché », de promouvoir l'intérêt des femmes sous l'angle des plus « méritantes » d'entre elles <sup>32</sup>.

Le cas de Johana, évoqué plus haut, en donne une bonne illustration <sup>33</sup>. Lors de la journée organisée par la Fondation à Ecatepec, elle était sans conteste la plus enthousiaste et la plus investie. Âgée de 26 ans, elle a grandi à Querétaro, dans le centre du pays. Elle entre à Decathlon en 2018 et y travaille pendant deux ans comme vendeuse au rayon crossfit, son « sport passion », parallèlement à des études de commerce international. Elle participe à cette époque à l'un des premiers événements bénévoles organisés par le magasin, l'accueil de

---

<sup>32</sup> Pochic S., « Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité "pour toutes" est devenue une égalité pour certaines », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°241, 2022, pp. 16-35.

<sup>33</sup> Entretien, 3/11/2021.

personnes en situation de handicap pour leur faire découvrir le sport. Elle a fait ses études secondaires dans un établissement privé religieux (« mariste ») qui accordait beaucoup d'importance aux actions de bienfaisance. Elle donne quelques exemples, comme l'organisation d'un repas de Noël au sein d'un bidonville de Querétaro et la réhabilitation d'un foyer pour enfants. Elle mentionne sa pratique religieuse régulière, sa mère très croyante (« j'ai grandi avec la religion dans ma vie »), et la continuité entre ses valeurs catholiques et celles de l'entreprise : « C'est comme l'axe principal où je trouve une connexion avec Decathlon, la générosité, le fait d'aider les gens ». Une fois diplômée de l'université, on lui a proposé de devenir responsable de rayon et, au bout de deux années supplémentaires, de prendre la tête d'un magasin dans le Nord de l'État de México. Elle accueille cette offre comme un rêve qui se réalise :

« C'était un de mes plus grands rêves, dès que je suis entrée à Decathlon et que j'ai rencontré de nombreux Décathloniens, espagnols et français. Je disais toujours "je veux être comme eux, je veux faire ce qu'ils font." [...] La façon de transmettre le sens de Decathlon, la mission de Decathlon, les valeurs ont été très fortes pour moi et je me suis tellement intégrée que j'ai fait l'entreprise mienne, tu comprends ? Alors, à partir de ce moment-là, j'ai voulu faire la même chose avec les gens qui allaient nous rejoindre, leur transmettre d'une certaine manière le sens de Decathlon et, dans tout ce que nous faisons, l'engagement que nous avons avec la société.<sup>34</sup> »

Cette promotion la conduit à quitter sa ville, un choix pas évident à faire accepter à ses parents, qui la voyaient contribuer comme son frère au petit commerce familial (ils tiennent une échoppe sur un marché de Querétaro et ont construit un immeuble dont ils louent quelques appartements). Elle est la seule diplômée du supérieur dans une famille qu'elle présente comme « très traditionnelle ». Le récit de sa trajectoire peut dès lors être lu comme un parcours d'émancipation par le travail, émancipation du cadre familial et patriarcal, qui se construit à la fois dans la continuité et la rupture avec ses socialisations antérieures. Decathlon lui offre un cadre où ses dispositions au commerce et à la bienfaisance peuvent se combiner,

---

<sup>34</sup> Entretien, 2/11/2021.



tout en lui permettant de se détacher du milieu familial ou, plus précisément, de s'en émanciper sans le trahir.

L'engagement pour et au nom de l'entreprise revêt ainsi une signification indissociablement civique et professionnelle. En cela, l'offre d'engagement que porte l'entreprise ne « prend » pas seulement, à titre confirmatoire, auprès des salariés dont les socialisations les disposaient à y répondre. On constate aussi des effets de conversion<sup>35</sup> auprès de salariés qui voient l'engagement dans les missions RSE comme une manière de faire la démonstration de leur implication dans le travail. C'est le cas notamment de Sofia, vendeuse au sein du magasin de Guadalajara, à l'ouest du pays, et première « référente Développement durable » au plan national. Dépourvue de toute sensibilité particulière pour la cause environnementale, elle s'investit autour de ces enjeux à l'échelle de son magasin dans une perspective explicite de carrière :

« Le directeur m'a mise au défi en me disant que je n'avais rien fait au-delà de mes tâches “normales” depuis deux ans. C'est à ce moment que je me suis dit, [...] personne ne s'occupe du développement durable ici ? OK, je vais m'investir là-dedans<sup>36</sup>. »

Constitution d'une équipe de travail, organisation d'évènements de ramassage des déchets, mise en place d'un partenariat avec une entreprise de recyclage : cet engagement retient l'attention de son directeur de magasin, qui la nomme responsable de rayon, et lui ouvre des perspectives au-delà. En entretien, elle détaille ainsi avec enthousiasme ses rencontres avec les cadres du siège, les formations qu'elle délivre désormais sur la soutenabilité et l'éco-conception des produits à destination de l'ensemble des magasins du pays, ainsi que les différentes perspectives professionnelles qu'elle identifie désormais dans le domaine de la RSE comme sur divers postes opérationnels à l'échelle nationale. Johana et Sofia apparaissent en définitive comme des « Décathloniennes modèle » : des salariées autonomes, dynamiques et mobiles, dévouées à l'entreprise autant qu'à la communauté. Issues de milieux populaires ayant connu de petites mobilités sociales ascendantes, elles s'identifient à un modèle

---

<sup>35</sup> Sur la distinction entre socialisations de confirmation et de conversion, cf. Darmon M., *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 2016.

<sup>36</sup> Entretien du 9/10/2021.

de réussite fondé sur l'effort personnel et le zèle au travail. Leur investissement s'accompagne d'engagements citoyens au travail qui ont pris des formes diverses mais ont en commun de conférer un sens « moral » ou « social » à leur activité professionnelle. L'identification à une entreprise étrangère transnationale les conduit en outre à penser leur ascension sociale et professionnelle comme une extraction des pesanteurs locales, proprement mexicaines.

### **La mise sous tutelle de l'engagement salarial**

On le voit, les pratiques d'engagement qui s'inscrivent dans la politique de RSE de l'entreprise sont à la fois mises en lumière et en valeur : les salariées sont encouragées à faire preuve d'autonomie sur ce terrain et leurs efforts se révèlent valorisables dans leur carrière professionnelle. Quel que soit son statut social et professionnel, chaque membre de la communauté d'entreprise est de la sorte invité à incarner « l'entreprise citoyenne », en participant à une politique à la fois globale et proactive illustrant les capacités d'initiative de la « société civile » indépendamment de l'État. À l'inverse, les engagements relevant d'une représentation salariale plus traditionnelle sont mis sous tutelle pour s'ajuster à cette conception communautaire de l'entreprise. Longtemps reléguée au second plan par les logiques du fonctionnement des relations professionnelles au Mexique, la question de l'existence et de la place accordée à une représentation collective du personnel s'est pourtant récemment posée avec une acuité nouvelle, à la faveur de la réforme des relations de travail et de la nécessité de faire valider les contrats collectifs par un vote libre, direct, personnel et secret des salariés concernés. De la même façon que le système des instances représentatives du personnel s'est imposé en France sans que la direction ne l'appelle de ses vœux <sup>37</sup>, cette injonction externe pousse les responsables de Decathlon Mexique à adapter leurs modalités de gestion du fait syndical et à prolonger sur ce terrain la managérialisation des pratiques civiques.

#### *De l'évitement à la managérialisation de la représentation du personnel*

En 2021, le syndicalisme constituait au sein de Decathlon Mexique une donnée totalement exogène aux relations de travail. Alors que la

---

<sup>37</sup> Quijoux M., Yon K., « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié·es ? Les formes plurielles du syndicalisme d'entreprise dans une multinationale d'articles de sports », *Actes de la recherche en sciences sociales*, à paraître.

question des libertés syndicales nous est présentée par Marie-Sixtine comme un point de vigilance à l'égard des sous-traitants – vis-à-vis desquels les systèmes d'audits sociaux et les politiques RSE sont désormais largement institutionnalisés<sup>38</sup> –, elle est tout bonnement absente dans l'entreprise-mère. Pour les responsables du siège, le syndicalisme n'apparaît jamais autrement que comme une contrainte extérieure avec laquelle l'entreprise doit composer. Il est même présenté comme une institution parasitaire, partie prenante d'une « culture du travail » autoritaire et verticale diamétralement opposée à celle de Decathlon. Comme l'indique la directrice des ressources humaines, Luciana, il s'agit alors avant tout de s'en tenir à manifester une conformité aux normes légales qui régissent la représentation collective des salariés au Mexique : « Nous faisons ce que nous avons à faire dans le pays, légalement. Jusqu'à maintenant nous avons pu le faire en recourant au contrat de protection<sup>39</sup> ». La notion de « contrat de protection » évoque un phénomène caractéristique des relations professionnelles au Mexique, le « syndicalisme de protection patronale », qui s'est développé depuis le milieu des années 1980, particulièrement dans le secteur du commerce et de la grande distribution<sup>40</sup>. Tirant parti de leur position à la tête d'organisations reconnues par l'État – un principe hérité du corporatisme –, des syndicalistes ont transformé leur activité en une sorte de *business* juridique qui, « moyennant le paiement d'une rente, offre ses services aux patrons<sup>41</sup> ». Concrètement, l'employeur signe un contrat collectif qui reste le plus souvent de pure forme<sup>42</sup> et sans que les salariés soient informés de son existence. Le but du contrat est double : garantir la paix sociale et empêcher que d'autres syndicats puissent s'implanter<sup>43</sup>.

---

<sup>38</sup> Barraud de Lagerie P., *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2019.

<sup>39</sup> Entretien du 28/10/2021.

<sup>40</sup> Tilly C., « Beyond *Contratos de Protección*. Strong and Weak Unionism in Mexican Retail Enterprises », *Latin American Research Review*, vol. 49, n°3, 2014, pp. 176-198.

<sup>41</sup> Escobar Toledo S., *El camino obrero : Historia del sindicalismo mexicano, 1907-2017*, Mexico, Fondo de Cultura Economica, 2021, p. 192.

<sup>42</sup> Moins de 10% des contrats collectifs enregistrés sont régulièrement révisés, cf. Bouzas Ortiz A., Reyes Ramos L. O. (dir.), *Contratación colectiva de protección en México...*, *op. cit.*

<sup>43</sup> Le droit du travail mexicain se rapproche sous cet aspect du système wagnérien nord-américain : un seul syndicat peut représenter la collectivité des salariés à l'échelle d'une unité de négociation et contracter avec l'employeur, et seul le syndicat dispose du droit de déclencher une grève.

Decathlon n'échappe pas à la règle : dès son implantation en 2016, l'entreprise signe un contrat collectif avec un syndicat affilié à la Federación Obrera Sindical de la República Mexicana (FOSRM, pour Fédération ouvrière syndicale de la République mexicaine), dont le secrétaire général est Roberto Mendoza León. Titulaire d'une licence de droit et âgé d'une soixantaine d'années, un temps membre de la CROC<sup>44</sup>, celui-ci est signataire de près d'un millier de contrats collectifs dans des secteurs très divers, au point d'être parfois présenté dans la presse spécialisée comme le « roi du contrat de protection<sup>45</sup> ». Avec un père qui l'a précédé à la tête de la fédération et une sœur et deux frères dirigeant d'autres syndicats, le rayonnement de la famille Mendoza León sur le champ syndical mexicain est comparé à celui d'un « consortium<sup>46</sup> », selon une logique assez représentative des pratiques en vigueur dans le syndicalisme corporatiste. Bien que le site internet de la FOSRM mette en valeur, photographies à l'appui, la proximité de ses dirigeants avec les travailleuses et travailleurs, un faisceau d'indices recueillis au cours de l'enquête suggère le contraire. Une visite au siège de la fédération syndicale, situé dans le quartier populaire de la Obrera, dans le centre de México, nous conduit en effet devant un bâtiment blanc de deux étages, anonyme et décrépi, sans autre affichage qu'une discrète étiquette sur la boîte aux lettres, et sans personne à l'intérieur pour nous ouvrir. Si les responsables syndicaux se dérobent face aux enquêteurs<sup>47</sup>, leurs interactions avec les dirigeants de Decathlon ne sont guère plus importantes. Jusqu'à une date récente, Luciana n'a en effet elle-même jamais été en contact direct avec le syndicat : « Comme c'est un syndicat de protection, je crois que même celle qui m'a précédée dans ce poste ne le connaissait

---

<sup>44</sup> La Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, fondée en 1952, est un des principaux piliers du régime corporatiste mexicain : elle est, avec la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM, fondée en 1918) et la Confederación de Trabajadores de México (CTM, fondée en 1936), affiliée au PRI (pour Parti Révolutionnaire Institutionnel).

<sup>45</sup> «Sindicato busca poner un alto al acoso laboral de American Airlines», *El Pulso Laboral*, 29/09/2021. Selon notre décompte réalisé à partir des contrats enregistrés sur le site de l'agence fédérale du travail : <https://centrolaboral.gob.mx/listado-cct-legitimados/> (consulté en mai 2023).

<sup>46</sup> Bouzas Ortiz A. (dir.), *Propuestas para una reforma laboral democrática*, UNAM, 2007, p. 169.

<sup>47</sup> Après une première prise de contact avec la fédération par mail, puis WhatsApp, marquée par la défiance, et en dépit de relances répétées de notre part, aucun représentant syndical n'a accepté de nous rencontrer. Les tentatives supplémentaires engagées lors de notre retour sur le terrain en mai 2023 n'ont pas été plus fructueuses.

pas non plus. Ça s'est fait par l'intermédiaire d'un cabinet d'avocats spécialisé dans le droit du travail<sup>48</sup> ».

(ici photos 1 et 2)

Légende : Les actions des salariés autour de la RSE sont documentées et diffusées sur les réseaux sociaux (ici, à gauche, à l'occasion du *World Clean Up Day*). À l'inverse, le syndicalisme est tenu à distance et le plus souvent méconnu des salariés (ici, à droite, la façade anonyme des locaux de la FOSRM dans le quartier de la Obrera à Mexico). Ce contraste entre la mise en valeur de « l'entreprise citoyenne » et l'absence totale de visibilité de la « citoyenneté salariale » témoigne de la gestion différenciée des engagements au sein de l'entreprise (photos des auteurs).

Le rapport de Decathlon Mexique au syndicalisme a toutefois évolué au fil de l'enquête, à mesure que s'imposait la nécessité de mettre en œuvre la *reforma laboral*. Alors que Luciana commençait tout juste en 2021 à s'interroger sur le devenir du contrat de protection, avouant que le « meilleur scénario serait que personne ne veuille être représenté par un syndicat <sup>49</sup> », son discours a changé lorsque nous reprenons contact avec elle un an plus tard <sup>50</sup>. Son témoignage illustre alors de façon emblématique la manière dont l'entreprise internalise le droit en le *managérialisant* – dit autrement, en produisant des « interprétations singulières, dont l'une des caractéristiques majeures est de ménager les intérêts et le pouvoir des dirigeants organisationnels <sup>51</sup> ». En effet, la réforme conduit notre interlocutrice à réévaluer l'utilité de cet interlocuteur syndical. Celui-ci étant en charge des contrats collectifs d'autres grandes enseignes internationales comme Ikea ou H&M, des échanges avec les conseillers juridiques de Decathlon Mexique et avec certains de ses homologues du secteur la convainquent de maintenir un partenariat avec lui. Dans les mois qui suivent, des réunions de présentation du syndicat et d'affiliation à celui-ci sont coorganisées dans les différents magasins : « mais nous n'intervenons pas », précise-t-elle. Rendues obligatoires et planifiées longtemps à l'avance par le management, ces réunions sont l'occasion pour le syndicat de mettre en avant, aux côtés

<sup>48</sup> Entretien du 28/10/2021.

<sup>49</sup> Entretien du 28/10/2021.

<sup>50</sup> Entretien du 28/09/2022.

<sup>51</sup> Edelman L., « L'endogénéité du droit », in Bessy C., Delpuech T., Péliasse J. (dir.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ, 2011, p. 92.

d'un représentant du siège, la diversité de ses services (assistance juridique, prestations sociales, etc.) et ses actions dans d'autres enseignes de la distribution. Un vote des salariés est ensuite organisé dans les semaines suivantes pour valider un contrat collectif fédéral, qui couvre désormais l'ensemble des sites du groupe dans tout le pays depuis la fin 2022 <sup>52</sup> :

« Le progrès, c'est que nous sommes maintenant légitimés. Il y a eu [...] tout un processus de communication, d'abord avec les directeurs de magasin, où nous leur avons expliqué, d'abord la réforme, comment nous étions avant et comment nous sommes maintenant, qu'en réalité on travaillait déjà avec un contrat collectif, sauf que personne ne le savait, [...] comment la vie allait être à partir de ce moment-là, bon, sans grand changement. Les choses continuent à l'identique, l'employeur est toujours Decathlon, les problèmes sont toujours traités en interne... et le syndicat à la rigueur peut servir à quelque chose quand on n'arrive pas à se mettre d'accord en interne, l'employé peut aller le voir, d'accord ? Mais l'idée est que tout soit traité en interne <sup>53</sup>. »

À la différence d'autres secteurs où la séquence de certification syndicale est parfois l'occasion d'une compétition entre plusieurs syndicats se disputant le soutien des salariés <sup>54</sup>, la syndicalisation est ici « coproduite » par la direction de l'entreprise, le syndicat et le cabinet d'avocats, dans le prolongement des pratiques ayant permis la mise en place du contrat de protection quelques années auparavant. En septembre 2022, alors que le processus de légitimation était en cours, Luciana soulignait son engagement dans le repérage de « leaders positifs » – « des gens qui font bien leur travail, qui sont engagés dans l'entreprise <sup>55</sup> » – pour endosser le rôle de représentant des employés, selon une démarche analogue à celle observée en France, où les élus du personnel sont souvent sollicités par l'encadrement local pour assumer une « mission » supplémentaire au service de l'entreprise <sup>56</sup>. En d'autres termes, l'action syndicale est avant tout saisie selon une

---

<sup>52</sup> Avant ce vote de légitimation, les contrats collectifs étaient signés au niveau de chaque établissement.

<sup>53</sup> Entretien du 9/05/2023.

<sup>54</sup> C'est notamment le cas dans les industries *maquiladoras*, par exemple chez les équipementiers automobiles. Cf. Yon K., « Extension du domaine de la lutte... », *op. cit.*

<sup>55</sup> Entretien du 28/09/2022.

logique communautaire, qui ne reconnaît pas l'existence d'intérêts distincts et potentiellement conflictuels entre employeur et salariés. Alors qu'il est parfois convenu d'opposer des engagements légitimes, situés dans l'orbite de la RSE, et d'autres disqualifiés, sinon impensables, qui relèvent d'une représentation salariale plus traditionnelle<sup>57</sup>, le cas de Decathlon met en lumière une gestion certes différentielle des engagements mais qui découle d'une même logique : celle d'une managérialisation des pratiques civiques.

Du reste, présenté comme étant en cours en septembre 2022, le processus d'identification des « leaders positifs » n'a pas abouti quand nous revenons sur le terrain en mai 2023. Les seuls représentants mis en place sont les « représentants de zone », c'est-à-dire les délégués du syndicat, extérieurs à l'entreprise, que les salariés sont susceptibles de solliciter en cas de problème. Les représentants du personnel internes à l'entreprise, appelés à être des points de contact privilégiés du syndicat, n'ont toujours pas été désignés. Dans le sillage du « syndicalisme fantôme<sup>58</sup> » accompagnant les contrats de protection, la réalité du nouveau système de représentation du personnel est encore évanescence. Le contrat collectif signé le 21 octobre 2021, légitimé et enregistré sur le site de l'administration fédérale du travail l'année suivante, évoquait ainsi la mise en place sous 90 jours des commissions mixtes prévues par la loi. Lors de notre premier entretien, Luciana reconnaissait déjà à demi-mots l'existence purement formelle de ces instances : « on sait qu'au Mexique les pratiques sont aussi de l'ordre de... “bon, tu signes là, ok ?!” [elle rit] Mais nous voulons inverser la tendance et en faire une véritable pratique<sup>59</sup>. » Plus largement, alors que la *reforma laboral* a été conçue comme un moyen d'en finir avec les contrats de protection, le texte légitimé semble pourtant en conserver tous les atours : les prescriptions qu'il contient correspondent en effet au plancher du droit du travail garanti par la loi fédérale et sont en réalité en-deçà de ce que

---

<sup>56</sup> Quijoux M., Yon K., « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié-es ?... », *op. cit.*

<sup>57</sup> Cette opposition est parfois reprise dans les rares études qui étudient de front l'action syndicale et le mécénat d'entreprise, cf. Bory A., « Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise », *La Revue de l'IREC*, n°57, 2008, pp. 141-167.

<sup>58</sup> Bensúsan G., Middlebrook K., *Sindicatos y política en Mexico...*, *op. cit.*, p. 48.

<sup>59</sup> Entretien du 28/10/2021.

l'entreprise accorde déjà aux salariés <sup>60</sup>, quand elles ne sont pas en décalage total avec la réalité effective des pratiques de travail <sup>61</sup>.

Si l'entreprise citoyenne se veut respectueuse des normes, on voit bien que la conformité aux normes légales est filtrée par une norme sociale implicite au Mexique qui légitime un rapport « relâché » au droit, distinguant d'une part l'affichage de la conformité aux règles (et de l'attachement aux valeurs qu'elles expriment), et d'autre part leur transcription dans la réalité des relations sociales. Il ne s'agit pas toujours d'échapper aux normes juridiques au nom du moins-disant social, l'entreprise garantissant parfois de meilleures conditions à ses salariés. La logique semble ici plutôt de préserver l'idée que l'entreprise soit la seule puissance régulatrice légitime : de défendre le paternalisme d'entreprise face à la tutelle de l'État corporatiste. Quoiqu'il en soit, la citoyenneté industrielle reste dans une large mesure une « citoyenneté imaginaire <sup>62</sup> ».

#### *Un syndicalisme tenu à distance*

Dans ces conditions, il n'est guère surprenant que la plupart des salariés, dans les magasins ou au siège, aient longtemps manifesté une totale incompréhension quand nous les questionnions sur leur rapport au syndicalisme. Cette situation tient pour partie aux caractéristiques des salariés, qui sont issus de milieux sociaux plutôt distants du syndicalisme ouvrier (petits indépendants, professions libérales, cadres du public ou du privé), et par leur âge, nombre d'enquêtés connaissant avec Decathlon leur première expérience professionnelle, autant de caractéristiques déjà constatées en France <sup>63</sup>. À l'inverse, la poignée d'employés de la logistique, à la fois plus âgés et issus de milieux plus ouvriers, témoignaient d'une connaissance au moins

---

<sup>60</sup> Le contrat stipule que les salariés ont droit aux congés payés prévus par la loi (soit à l'époque 6 jours au bout d'un an d'ancienneté), alors que Decathlon accordait déjà 18 jours en s'alignant sur la Convention 132 de l'Organisation internationale du travail.

<sup>61</sup> Les horaires de travail sont par exemple fixés du lundi au samedi de 9 à 13h et de 14 à 17h, alors que les magasins sont ouverts en continu toutes les journées de la semaine ainsi que le dimanche.

<sup>62</sup> Escalante Gonzalbo F., *Ciudadanos imaginarios. Memorial de los afanes y desventuras de la virtud y apología del vicio triunfante en la república mexicana. Tratado de moral pública*, Colmex, Mexico, 1992. Sur les limites de la citoyenneté au travail dans le cadre du régime corporatiste mexicain, voir Arteaga García A. (dir.), *Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI*, Mexico, UAM, 2010.

<sup>63</sup> Quijoux M., Yon K., « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié·es ?... », *op. cit.*



rudimentaire du fait syndical <sup>64</sup>. Napoleón, 43 ans, sans avoir jamais été syndiqué, le présente en ces termes :

« Je sais qu'ils, comment on dit ?... qu'ils font respecter les horaires, des choses comme ça. Je ne sais pas, c'est juste que, comme je l'ai dit, je ne l'ai jamais été [syndiqué]. Je sais juste que, qu'ils prélèvent une commission aussi ! [il rit] Non, les droits du travail, ils les protègent, mais je ne l'ai jamais été. »

Juan, de vingt ans son cadet, a rencontré le syndicalisme dans une usine d'ameublement où il a travaillé quelque temps. Il l'associe à une période révolue, car seule la partie de la main-d'œuvre la plus âgée était syndiquée : « à mon âge, il n'y a presque plus de syndicats, on n'est plus tellement dans les syndicats [*mezclados con sindicatos*] ». Quant à Manuel, 37 ans, il évoque son expérience dans une usine de fabrication de bouteilles en verre :

« J'y ai été pendant une petite année, ils nous parlaient de questions de sécurité, de ce qu'étaient nos droits en tant que travailleurs, nos obligations. Mais très, très hermétique, très rigide, non ? Comme, si tu leur faisais un commentaire, ils ne le prenaient pas bien... »

Il en a retenu que les syndicats sont plus là « pour créer des problèmes que pour les résoudre ». Cette relative connaissance du syndicalisme parmi ces salariés s'explique par leurs expériences de travail en contexte industriel, où les chances d'être confronté à une activité syndicale réelle sont plus fréquentes. Ces expériences les ont toutefois disposés à manifester à l'égard des syndicats une opinion pour le moins contrastée.

Seule exception hors de la logistique lors de notre premier séjour en 2021 : Irene, responsable de rayon dans un magasin du centre du Mexique. Elle est alors la seule à tenir un discours articulé sur le syndicalisme, évoquant un âge d'or des syndicats qu'elle fait remonter aux années 1970 et le développement, depuis plusieurs décennies, d'une politique d'externalisation (*outsourcing*) qui aurait servi à « casser les syndicats <sup>65</sup> ». Mais sa connaissance, toute théorique, attestait de sa politisation à gauche et de sa culture en sciences

---

<sup>64</sup> Sept entretiens ont été réalisés avec le responsable de l'entrepôt et six salariés de la logistique et du e-commerce, lors d'une visite de l'entrepôt le 29/11/2021.

<sup>65</sup> Entretien du 9/10/2021.

sociales plus que d'une expérience pratique personnelle. Âgée d'une trentaine d'années, issue d'un milieu relativement privilégié (son père est comptable public), Irene a rencontré les réseaux de solidarité avec le zapatisme au milieu des années 2000, alors qu'elle est en rupture familiale. Elle s'investit dans ce mouvement pendant une douzaine d'années et s'y politise : elle décide, à la fin des années 2000, de suivre des études d'économie, en abordant cette discipline, nous dit-elle, comme une science sociale critique du néolibéralisme. Une fois diplômée, elle travaille dans le milieu universitaire, au sein de l'administration d'abord, puis comme assistante de recherche. La pandémie lui fait perdre son emploi en même temps qu'elle ruine ses parents, avec qui elle s'était réconciliée. Au même moment, son père tombe gravement malade. C'est dans ce contexte de brutale détérioration de la condition économique de toute la famille qu'Irene doit chercher un travail pour venir en aide à ses parents et contribuer aux frais médicaux de son père. Après avoir cumulé plusieurs emplois dans la restauration, Decathlon lui apparaît comme une solution inespérée, qui lui propose un emploi de cadre. Irene travaille alors 48 h par semaine, avec un jour de repos par semaine qui n'est jamais le week-end. Pour autant, et en dépit de sa culture syndicale, elle n'exprime aucune velléité d'engagement sur ce plan. Elle précise :

« Je pense que l'entreprise n'a pas souhaité de syndicat, mais les salariés non plus. La vérité, c'est que Decathlon te donne un contrat direct, que tu as la sécurité sociale et d'autres choses qu'il n'y a pas dans d'autres endroits. Y compris sur le salaire, qui est ici un peu plus élevé que le salaire minimum horaire au Mexique.<sup>66</sup> »

Les discours tenus par les enquêtés sur leur travail soulignent ainsi leur « chance » de travailler à Decathlon, qui se traduit par des niveaux de salaire plus intéressants et par des conditions de travail plus avantageuses (congrés payés, temps de travail) que dans le reste du secteur de la distribution, ainsi que par des responsabilités, une autonomie de décision et des possibilités d'évolution de carrière d'autant plus importantes que l'entreprise est encore jeune et reprend son essor après l'interruption liée à la pandémie <sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> Si l'entreprise se veut mieux-disante par rapport au droit du travail mexicain, les conditions de travail y restent évidemment nettement moins avantageuses qu'en France (en termes de salaires, d'horaires de travail, de congrés payés...).

Dès lors, quand bien même le syndicalisme est pensé, l'engagement syndical apparaît impensable. Le cas d'Irene en est une bonne illustration, au sens où ses dispositions à l'engagement s'orientent dans une autre direction. Au moment où nous l'interviewons, elle participe depuis plusieurs mois au partenariat avec l'association qui vient en aide, avec le soutien de la Fondation Decathlon, aux enfants malades du cancer. Une fois par mois, Irene se rend avec d'autres collègues de son magasin dans les locaux de l'association pour passer une journée avec les enfants, leur faire en classe la présentation d'un sport et le pratiquer ensuite avec elles et eux. Cette pratique résonne avec ses expériences antérieures, de la découverte récente de la maladie de son père aux pratiques de bénévolat caritatif de sa famille très religieuse, jusqu'à la défiance toute zapatiste à l'égard des institutions qui gravitent autour de l'État corporatiste. Cette distance critique vis-à-vis de l'action publique la conforte par ailleurs dans ses engagements : quelques mois auparavant, l'association partenaire de Decathlon avait vivement dénoncé la politique du gouvernement, accusant le président mexicain, Andres Manuel Lopez Obrador, d'avoir privé les enfants de leur traitement anti-cancer à cause de ses velléités de réguler l'industrie pharmaceutique. Irene se dit d'ailleurs « apolitique », non pas au sens où la politique n'aurait pas d'importance (« on ne peut pas s'extraire des dynamiques politiques et économiques », précise-t-elle), mais au sens où elle n'a confiance en aucun parti et considère que le changement de cap revendiqué par le président mexicain, notamment en matière de réforme des relations de travail, relève de la pure rhétorique.

De retour sur le terrain en 2023, la *reforma laboral* a quelque peu changé la donne : les salariés ont entendu parler du syndicat et comprennent nos questions sur le sujet, tout du moins celles et ceux qui étaient présents au moment du vote de légitimation. Pour autant, le syndicalisme ne leur apparaît pas davantage comme un cadre d'engagement. Le processus de reconnaissance du syndicat s'est opéré sans remettre en cause la conception communautaire de l'entreprise valorisée par le management de Decathlon. Interrogés sur le sujet, les salariés justifient ainsi leurs votes en mettant en avant l'offre de services apportée par le syndicat et sa distance vis-à-vis d'une pratique « idéologique » et « conflictuelle » prêtée à certaines organisations, notamment dans le secteur public : « la peur des collègues, c'était qu'ils nous pressent d'aller à des manifestations », indique un vendeur

d'un magasin du sud de Mexico<sup>68</sup>. Bien qu'elles aient permis de rendre visible le syndicat titulaire du contrat collectif, les réunions de présentation organisées dans les magasins ont mis l'accent sur les prestations nouvelles apportées par le syndicat, à l'instar de bons d'achats, d'aides financières ponctuelles ou de soutien aux projets des salariés (comme le financement d'une équipe de football), en complément de celles déjà fournies par l'entreprise : « j'étais très neutre disons, je me disais, c'est bien, c'est des avantages en plus, ça me porte pas préjudice », raconte par exemple une responsable de rayon de Mexico pour expliquer son vote<sup>69</sup>. De surcroît, les syndicalistes ont emporté la décision en s'engageant à ne pas prélever de cotisations pendant un premier temps : « la vérité c'est que ça a beaucoup aidé qu'ils nous proposent de les tester pendant un an ou deux sans avoir à payer de cotisation, parce qu'au final tu ne paies pas pour quelque chose que tu ne connais pas », nous dit Antonio, un responsable de rayon de Puebla<sup>70</sup>.

Le processus de légitimation a toutefois créé les conditions de conversations nouvelles sur le rôle du syndicalisme. À Puebla, une région où l'industrie automobile est très présente, Antonio évoque ainsi l'apport des témoignages de collègues plus âgés (35-40 ans), ayant eu des expériences ouvrières dans ce secteur, auprès de jeunes comme lui (il en a 24) qui n'avaient aucune connaissance des syndicats :

« Eux oui, ils en avaient une expérience. Ça nous a permis de savoir, grâce à eux, si le syndicat travaille vraiment pour toi, s'il fait pression sur toi au travail, s'il t'apporte un soutien. Et la vérité, c'est que la plupart d'entre eux ont répondu que oui, le syndicat sert vraiment à quelque chose. [...] –*Et il y a des gens qui ont eu de mauvaises expériences avec les syndicats ?* – Je crois pas vraiment mauvaises, mais plutôt que le syndicat ne servait à rien. Je veux dire : moi il ne m'a jamais soutenu, je ne l'ai jamais vu<sup>71</sup>. »

Les témoignages recueillis directement en logistique, comme indirectement auprès d'Antonio, montrent que le syndicalisme ne

<sup>68</sup> Entretien du 12/05/2023.

<sup>69</sup> Entretien du 24/05/2023.

<sup>70</sup> Entretien du 18/05/2023.

<sup>71</sup> *Ibid.*

saurait être réduit à un rouage du régime corporatiste totalement étranger aux travailleuses et travailleurs. Dans certains secteurs, les expériences du syndicalisme sont plus ambivalentes et ouvrent la voie à de possibles réappropriations « par le bas ». Si les représentants du syndicat ont mis en avant leur rôle de prestataire de services, ils ont d'ailleurs évoqué leur fonction de recours en cas de problème. Luciana, la directrice des ressources humaines, évoque ainsi le cas de deux employés qui, « à cause de leurs mauvaises performances, etc., ont cherché un moyen de s'accrocher et parlé au syndicat », ce qui l'a conduite à réprimander le syndicat dont le représentant local avait relayé leur plainte auprès du directeur du magasin : « Il faut que vous me fassiez savoir que c'est en train de se produire, avant de déposer un grief <sup>72</sup> ». Les salariés autant que le syndicat auraient dû selon elle commencer par s'adresser aux autorités légitimes de l'entreprise <sup>73</sup>. La vocation du syndicat, dans l'esprit de la responsable des ressources humaines, n'est donc pas d'offrir un canal de représentation ou de participation autonome des salariés mais bien de « doubler le circuit hiérarchique <sup>74</sup> ». Pour autant, cette anecdote révèle aussi que l'institution d'une option syndicale dans le circuit du « recours ouvrier <sup>75</sup> » crée des possibilités d'action nouvelles, tant pour les salariés que pour les délégués du syndicat, pouvant échapper au contrôle de leurs hiérarchies respectives. Il serait donc erroné de réduire *a priori* le syndicalisme de protection à une simple courroie de transmission du management <sup>76</sup>.

\*

L'exemplarité citoyenne de Decathlon est sélective. Plutôt que de célébrer la diversité des modes d'engagement de ses salariés, le management de l'entreprise procède à leur gestion différenciée et

---

<sup>72</sup> Entretien du 9/05/2023.

<sup>73</sup> *Ibid.* Luciana précise qu'il n'est pas prévu que le syndicat assure une présence régulière dans l'entreprise, par exemple sous forme de permanences. Il s'est engagé à demander l'autorisation de la direction de l'entreprise avant de se rendre dans un magasin.

<sup>74</sup> Benquet M., *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte, 2015 (1<sup>e</sup> éd. 2013).

<sup>75</sup> Delamotte Y., « Le recours ouvrier : réflexions sur la signification psychosociologique des règles juridiques », *Sociologie du travail*, vol. 3, n°2, 1961, pp. 113-123.

<sup>76</sup> Chris Tilly a montré que la notion de syndicalisme de protection recouvrait en réalité des pratiques syndicales diverses dans le secteur de la grande distribution, cf. Tilly C., « Beyond *Contratos de Protección*. Strong and Weak Unionism in Mexican Retail Enterprises », *Latin American Research Review*, vol. 49, n°3, 2014, pp. 176-198.

hiérarchisée, selon qu'ils esquissent les contours d'une « citoyenneté d'entreprise » ou d'une « citoyenneté salariale ». Tandis que les pratiques relevant de la RSE sont valorisées et présentées comme permettant l'accomplissement de la mission citoyenne de l'entreprise, la perspective d'une représentation salariale spécifique suscite la méfiance, non seulement parce qu'elle ouvre une brèche par laquelle des acteurs étrangers à l'entreprise pourraient s'engouffrer, qu'il s'agisse du syndicat ou des juridictions de l'État, mais aussi parce qu'elle est susceptible de donner forme à des lignes de clivage internes à l'entreprise, remettant ainsi en cause l'image d'une communauté harmonieuse et soudée. La managérialisation des pratiques civiques oriente et canalise les dispositions à l'engagement des salariés.

Les relations de travail ne sont cependant pas aussi harmonieuses qu'elles en donnent l'air. Les enquêtés nous ont parlé d'abandons de poste, d'absentéisme, de vols, de burn-out, de recours devant les tribunaux du travail : autant de phénomènes renvoyant à des formes classiques de conflictualité salariale que l'enquête ne nous a pas permis de saisir directement mais qui ont pour point commun, en ne trouvant pas à s'exprimer collectivement, de se maintenir dans un registre « infrapolitique<sup>77</sup> ». Cette absence de mise en forme collective de la conflictualité salariale s'explique notamment par le fait que les salariés sont peu disposés à considérer le syndicalisme comme un recours légitime : s'entremêlent dans cette méfiance vis-à-vis d'une institution traditionnelle de la citoyenneté industrielle des socialisations, notamment de classe et de génération, qui tiennent ces jeunes employés à distance d'une pratique associée au monde des ouvriers de l'industrie, et une expérience plus vaste des rapports sociaux et de la politique en contexte mexicain qui assimile le syndicalisme à une bureaucratie partie prenante de l'État corporatiste. Dans le secteur de la distribution où la présence syndicale est souvent formelle, la politique managériale renforce cette distance au syndicalisme en valorisant les initiatives et le volontarisme individuels autour de la RSE et en orientant ainsi les « bonnes pratiques citoyennes » de ses salariés vers des causes sans adversaire. Si la *reforma laboral* a contraint la direction de l'entreprise à officialiser l'existence de son partenaire syndical, celui-ci reste tenu à la lisière de

---

<sup>77</sup> Scott J. C., *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Paris, Éditions Amsterdam, 2019.

l'entreprise tandis que les instances de représentation du personnel n'ont pas été activées. À travers cette gestion différenciée des engagements, le seul discours critique qu'autorise l'entreprise citoyenne est finalement celui qui oppose la société civile – associations, Églises et entreprises – à l'État, venant ainsi conforter des attitudes de défiance vis-à-vis de l'intervention publique, ancrées au Mexique dans l'expérience de l'édifice corporatiste.

Cette managérialisation des pratiques civiques empêche-t-elle pour autant toute autre manifestation critique ? Rien n'est moins sûr, pour deux raisons au moins. D'une part, l'enquête de terrain a mis en lumière que la participation à des « missions citoyennes » encouragées par l'entreprise, *via* les dispositifs de RSE, pouvait avoir des effets de politisation inattendue, en permettant à des salariés de faire l'expérience de la discordance des logiques sociale et financière que l'entreprise prétend réconcilier, ou du moins de la subordination incontestable de la première à la seconde. D'autre part, la réforme des relations de travail crée des opportunités nouvelles de confrontation au syndicalisme. Certes, la *reforma laboral* n'est pas annonciatrice d'un irrésistible renouveau syndical : le cas de Decathlon montre comment le syndicalisme de protection patronale peut tirer son épingle du jeu. Si l'institutionnalisation d'un système interne de représentation du personnel devait être menée à son terme, elle serait toutefois susceptible d'ouvrir la possibilité à de nouvelles formes d'engagement salarial, avec et contre le syndicalisme, de façon analogue à des dynamiques observables en France<sup>78</sup>. Aussi puissant soit-il, l'enrôlement légitimiste dans les missions citoyennes, suite aux sollicitations de l'encadrement, n'est pas incompatible avec des inflexions critiques dans le cours de la trajectoire militante, à l'épreuve des désenchantements nés de l'expérience des tensions et des rapports de domination au travail.

---

<sup>78</sup> Quijoux M., Yon K., « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié·es ?... », *op. cit.*