



HAL
open science

”De l’injustice à l’action ? La mobilisation des travailleurs de Spinneys (Liban)”

Scala Michele

► **To cite this version:**

Scala Michele. ”De l’injustice à l’action ? La mobilisation des travailleurs de Spinneys (Liban)”. dans Amin Allal, Myriam Catusse, Montserrat Emperador Badimon (dir.). Quand l’industrie proteste. Fondements moraux des (in)soumissions ouvrières, pp.73-92, 2018, 978-2-7535-7440-3. halshs-03527152

HAL Id: halshs-03527152

<https://shs.hal.science/halshs-03527152>

Submitted on 15 Jan 2022

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.

CHAPITRE 3. DE L'INJUSTICE A L'ACTION ? LA MOBILISATION DES TRAVAILLEURS DE SPINNEYS AU LIBAN

Michele SCALA (SCALA.MICHE@GMAIL.COM)

Version d'auteur du chapitre d'ouvrage :

« De l'injustice à l'action ? La mobilisation des travailleurs de Spinneys (Liban) », dans Allal A., Catusse M., Emperador Badimon M. (dirs.), *Quand l'industrie proteste. Fondements moraux des (in)soumissions ouvrières*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2018, p. 73-92.

Tout comme le mastodonte Wal-Mart parvient à - ou prétend - faire coexister de manière « étonnement harmonieuse » (Lichtenstein, Strasser, 2009, p. 19) les valeurs du familialisme traditionnel et conservateur des États du sud étasunien avec une gestion capitaliste et globalisée de sa force de travail, le géant de la grande-distribution libanais Spinneys¹ conjugue « harmonieusement » les impératifs concurrentiels du marché financiarisé international avec la gestion clientéliste de sa force de travail locale. À la dépersonnalisation des rapports salariaux entre patronat off-shore basé à Dubaï et main d'œuvre locale, vient s'ajouter la personnalisation des échanges au travers desquels le travail est quotidiennement prescrit et régulé. En particulier, Spinneys produit un modèle spécifique de subordination de la force de travail en adaptant stratégies postfordistes d'éclatement du collectif de travail (différentiation et précarisation des statuts professionnels et mise en concurrence des effectifs) à la configuration locale des échanges politiques (clientélisation des recrutements et des canaux d'ascension professionnelle).

En 2012, les conditions semblaient *a priori* défavorables à la mise en commun des doléances des travailleurs : forte répression patronale, absence d'implantation syndicale, vulnérabilité statutaire et clientélisation des demandes pour l'amélioration des situations individuelles. Malgré cela, les travailleurs de Spinneys amorcent une action collective qui naît d'une réclamation salariale. Le ressort de la protestation trouve sa source dans l'application partielle et partiale du décret de loi 7426 voté en janvier 2012 et mis en application dans la foulée. Celui-ci prévoyait l'augmentation du salaire minimum dans les entreprises privées de 500 000 livres libanaises (LL) à 675 000 LL (450\$). Cependant, le mouvement débouche vite sur la revendication de création d'un syndicat. Après six mois de luttes, le syndicat voit finalement le jour malgré une très dure répression patronale².

Dans ce chapitre, mon questionnement portera cependant moins sur l'efficacité de cette mobilisation que sur les conditions de son éclosion et sur ses enjeux moins apparents. Je décrirai d'abord la combinaison de modernité économique et de patronage³ pour montrer comment la relation entre capital et travail se structure autour de relations de dépendance clientéliste qui se jouent dans et hors de la relation de travail. Puis, j'interrogerai, du côté des

¹. Spinneys est une franchise de grande distribution multinationale. Gérée actuellement par le groupe d'investisseurs « Abraaj », elle est implantée dans cinq pays du Proche-Orient avec quatorze grandes surfaces au Liban et trente-cinq branches installées dans les cibles commerciales majeures du Qatar, des Émirats, de l'Égypte et de la Jordanie. Au Liban, son effectif se situe autour des 1500 travailleurs.

² Cette étude se base sur deux enquêtes de terrain d'une durée de 4 et 5 mois menées en 2013 et 2015 selon des méthodes qualitatives : enquête diachronique par récits de vie et observation des configurations socio-professionnelles et des rapports de force dans les lieux de travail.

³. J'utiliserai les termes de clientélisme et de patronage de manière interchangeable.

salariés, comment leur inscription dans des réseaux de clientèle influence la relation au travail, la perception des rapports de force, mais aussi la manière dont ils définissent les rôles de responsabilité et de tutelle à leur égard. Le modèle de patronage que j'ai pu connaître à Spinneys montre bien la double facette des rapports de domination fondés sur la dépendance personnelle. D'une part, il produit assujettissement et dépendance, d'autre part, protection et réciprocité. En effet, les rapports patron-client que je vais décrire sont créateurs d'attentes, car ils lient les travailleurs au maître de clientèle sur un mode d'appartenance et de solidarité, de subordination et de tutelle (Viti, 2006a, 2006b ; Solinas, 2005a, 2005b).

La dimension tutélaire de ces rapports s'avère particulièrement importante pour comprendre l'éclosion des revendications des travailleurs et les enjeux implicites de cette prise de parole collective. A l'occasion de l'application partielle de la loi 7426, l'absence de soutien, voire l'opposition du pourvoyeur/patron-de-clientèle aux revendications salariales de ses « dépendants », rompt les équilibres de domination préexistants et contribue à l'activation d'un processus de signalisation⁴ qui rend possible une contestation collective.

Cependant, la rupture des équilibres de réciprocité qui modèlent le consensus n'implique pas inévitablement la rupture et l'émancipation des rapports de domination. Je montrerai que cette contestation qui surgit dans un contexte fortement clientéliste ne vise pas nécessairement l'écroulement du modèle répressif-protecteur que le clientélisme véhicule, mais qu'*a contrario* elle vise la renégociation des rapports de domination et d'interdépendance.

PRECARISATION, PRODUCTIVITE ET LOGIQUE DE LA FAVEUR : MODES ET MODELES DE SUBORDINATION DE LA FORCE DE TRAVAIL CHEZ SPINNEYS

Travailler précairement et payer pour travailler

La force commerciale de Spinneys est déterminée par deux aspects : le bas coût du travail et la vente de produits destinés à des consommateurs libanais riches. Tout le monde ne peut pas se permettre de faire ses courses hebdomadaires à Spinneys, d'autant plus que ces magasins sont principalement et stratégiquement placés dans les zones urbaines où habite une clientèle aisée : les deux exemples les plus notables étant les trois surfaces (sur dix) implantées dans le quartier d'Achrafiyeh, un des quartiers les plus riches de Beyrouth⁵. La télévision libanaise LBC a récemment mené une enquête concernant les inégalités des prix proposés par les différentes franchises de supermarchés implantées au Liban. Spinneys s'avère de loin la plus chère : la différence de prix avec le supermarché Rammal situé dans la banlieue sud de Beyrouth

⁴. « *Signaling* » renvoie à une suite d'événements par lesquels un participant à une « situation dangereuse » « recherche chez les autres les signes qu'ils sont prêts à assumer le coup de l'action sans faire défection, modulant son comportement selon la probabilité estimée que les autres fuient ou non » (McAdam, Tarrow, Tilly, 2001, cités par Auyero, 2010, note 84).

⁵. En 2014, Spinneys a ouvert sa dixième enseigne dans le quartier d'Achrafiyeh à Beyrouth. Il s'agit d'un magasin de trois étages équipé d'un parking de 5000 m² dont les locaux étaient précédemment occupés par une autre firme de supermarchés (The Sultan Center (TSC)) concurrente s'adressant à une même part de clientèle aisée. Des sources proches de la direction m'ont reporté que le CEO de l'enseigne Émirati Michael Wright avait préalablement su par ses relais politiques de l'arrivée à terme du contrat de location dont profitait TSC. Étant donné l'importance stratégique d'un supermarché géant en plein centre-ville, l'accès à des informations confidentielles témoigne du niveau des connexions politiques dont bénéficie l'équipe dirigeante de Spinneys. Peu après, s'exposait une planarde géante : « Spinneys domine Achrafiyeh » (en langue française). Pour une analyse de l'économie néo-libérale libanaise sous l'optique de ses connexions et de sa gestion politiques, je renvoie aux travaux de R. Leenders (2004).

est de 15000 LL, soit 10\$ dans un pays où le SMIC se situe à 500\$ (750 000 LL)⁶.

Si Walworth faisait et Wal-Mart fait reposer une partie importante des – très – bas prix de vente sur les salaires de ses employés nettement en dessous de la moyenne américaine (Lichenstein, Strasser, 2009, p. 75), Spinneys adopte des prix élevés et maximise sa plus-value en maintenant des salaires bas et en contournant autant que possible les conventions collectives et les dispositions gouvernementales concernant le salaire minimum⁷. Il est toutefois nécessaire de distinguer deux phases dans les stratégies d'accumulation du capital fondées sur l'exploitation d'une force de travail précaire et à bas coût de la part de Spinneys. La première va de 2004⁸ à 2012, la seconde de 2012 à aujourd'hui. Le tournant de 2012 est marqué par la mobilisation des travailleurs autour de la question salariale et syndicale que l'on évoquera dans la poursuite de ce chapitre. Mais soulignons déjà que la contestation a saisi l'attention publique, médiatique et politique en la portant sur les conditions de travail des employés de Spinneys, et a eu pour effet de provoquer des contrôles ministériels qui ont amené à la régularisation d'un nombre de statuts professionnels irréguliers très présents dans l'entreprise.

Jusqu'en 2012, sur environ 1500 travailleurs, 60 % seulement avait un contrat à durée indéterminée. Parmi les effectifs précaires, les caissiers étaient pérennisés dans un statut d'intérimaires depuis plusieurs années. À ce propos, il est important de souligner que la reconduction de leur condition d'intérimaire faisait que les travailleurs s'accoutumaient à la continuité du travail dans la précarité de la relation contractuelle. En outre, puisque l'embauche de caissiers était majoritairement soumise au courtage clientéliste, la médiation politique des emplois limitait – quand elle n'empêchait pas – les licenciements arbitraires ou le turn-over et contribuait donc à stabiliser ce statut précaire⁹. Cependant la stabilité relative de l'emploi ne saurait masquer la précarité économique et sociale du personnel intérimaire qui ne bénéficiait pas de l'inscription à la sécurité sociale (pourtant obligatoire) et qui, en conséquence, ne bénéficiait pas des services sociaux afférents (santé, indemnités scolaires pour les enfants, congés maternité, etc.). De surcroît, la différence instituée entre personnel statutaire et précaire ne manquait pas de constituer un facteur d'éclatement du collectif de travail qui se trouvait réparti entre privilégiés statutaires et défavorisés précaires ou irréguliers. Pour le reste, le travail à Spinneys était assuré par une armée de ce que Spinneys définit comme « aides caissiers », mieux connus sous le nom de « *hammâl* (porteurs) » dont mes observations montrent qu'un grand nombre – à la différence de ce que Spinneys affirmait à cette époque – était libanais¹⁰. Les *hammâl* de Spinneys – dont le travail consiste principalement dans l'action d'ensacher les produits achetés par les clients et de les porter à leurs voitures – ne recevaient pas de salaire. Leur seul revenu chez Spinneys était constitué par les pourboires des clients. Pour travailler ils

⁶. Emission « *7ki Jelis* (parle assis) », LBC, 15/02/2015, <http://www.lbceurope.com/news/201564/1502160852-lbci-news>, dernière consultation le 05/03/2015.

⁷. « *Spinneys wa tashîh al'ujûr* (Spinneys et la correction des salaires) », *Al-Akhbar*, 23/06/2012, <http://al-akhbar.com/node/96036>, dernière consultation le 25/09/2015.

⁸. C'est en 2004 que le groupe Abraaj rachète la marque Spinneys et amorce une expansion agressive de la firme sur le marché libanais. À partir de cette date, Spinneys ouvre six de ses dix branches actuelles auxquelles il faut ajouter les « *neighborhood stores* » (magasins de proximité) de petite taille éparpillés dans la capitale.

⁹. Pour une réflexion plus approfondie concernant la stabilisation (*de facto*) de l'emploi précaire dans un contexte de courtage clientéliste de main-d'œuvre au Liban voir Mandarino, 2016.

¹⁰. Le PDG de Spinneys aurait affirmé que, même s'il avait voulu régulariser ces travailleurs étrangers, ces derniers n'auraient pas pu bénéficier du droit à la sécurité sociale car elle est réservée aux libanais. Néanmoins, au regard du Code de la sécurité sociale libanais (art. 9), l'employeur est tenu d'inscrire tout travailleur à la sécurité sociale, qu'il soit libanais ou pas, et que ce dernier puisse ou non bénéficier des prestations et droits liés. Le travailleur étranger peut, plus précisément, accéder aux droits offerts par la sécurité sociale à la condition qu'il possède un permis de travail et que son pays accepte « le principe de réciprocité » : que les libanais puissent bénéficier des droits offerts par la sécurité sociale dans le pays d'origine. Voir Muriel Rozelier « Le syndicat des salariés de Spinneys reconnu par l'État », *Le Commerce du Levant*, 26/9/2012, p. 48-50.

devaient louer leur place à Spinneys à 6000 livres libanaises (3\$) la journée. En plus, Spinneys leur imposait de porter des tenues de travail qui leur étaient vendues au prix « modique » de 9000 LL et dont la couleur était du même vert que le logo de l'entreprise. Sur le dos, des phrases cordiales inscrites en jaune reportaient en anglais : « *glad to help you* » ou des expressions similaires, ou encore : « *Spinneys, the value you can trust* ». *Last but not least*, Spinneys imposait aux porteurs d'opérer des travaux de rangement des rayons au moins une fois par mois. Dans les faits, cette journée de travail, rémunérée 25 000 LL, était indirectement payée avec l'argent que les porteurs avaient précédemment donné pour pouvoir louer une place de travail derrière les caisses. Le prix de la location fonctionnait donc comme une ristourne sur le pseudo-salaire octroyé aux porteurs qui finissaient par financer eux-mêmes les prestations de rangement et de nettoyage ponctuellement requises par Spinneys. Cette forme de rémunération sur ristourne faisait finalement peser le prix du salaire sur le salarié. Triché et déformé, l'échange force de travail contre salaire cache ici une relation salariale fondée sur sa téréatologie : il faut payer pour travailler.

À partir de 2012-2013, parallèlement à la bataille syndicale entreprise par les travailleurs de plusieurs branches, les contrôles ministériels et le scandale médiatique ont forcé Spinneys à régulariser sa main d'œuvre irrégulière et à inscrire les précaires à la sécurité sociale selon les dispositions législatives en vigueur. Concernant ces derniers, des sources internes à l'entreprise affirment que le contournement des inscriptions à la sécurité sociale a repris, bien que de manière plus timide que ce ne l'était avant 2012. Quant aux porteurs, le personnel libanais a quasiment disparu et a été remplacé par des effectifs étrangers, majoritairement pakistanais. L'embauche et la gestion de cette main-d'œuvre étrangère ont été sous-traitées à l'entreprise Bright, nom qui est désormais imprimé sur les tenues de travail. L'emploi des travailleurs étrangers au Liban tout comme leur présence sur le territoire sont soumis au système de la *kafâla* (parrainage, tutelle, garantie) qui les place sous la responsabilité légale d'un tuteur (*kafil*). Celui-ci est, dans la plupart des cas, également leur employeur¹¹. Les porteurs interrogés affirment remettre 45 000 LL (30\$) directement à « un autre employé libanais » pour la location du poste¹². J'ai moi-même pu observer qu'un employé de Spinneys passait une à trois fois par jour pour percevoir de l'argent auprès des porteurs tout en leur laissant de la monnaie (autour de 10 000 LL) pour les clients n'ayant pas de petite monnaie à donner. La régularisation des statuts issue de l'externalisation de la main d'œuvre *via* Bright a donc coïncidé avec l'augmentation du loyer du poste de 6 000 à 45 000 LL¹³. Ce loyer peut, d'ailleurs, être entendu comme un moyen de financer, directement ou indirectement, la normalisation juridique de ces emplois et les dépenses que cela implique pour l'employeur. Toutefois, puisque le courtage d'argent entre les porteurs et Bright est assuré par un employé de Spinneys, il resterait à vérifier qui est (ou qui sont) le (ou les) bénéficiaires ultimes de cette transaction. Selon certains anciens porteurs relocalisés auprès du nouveau sous-traitant, Bright et Spinneys se partageraient le loyer versé, ce qui expliquerait son augmentation : « avant c'était seulement Spinneys qui mangeait de notre travail, maintenant on doit donner à manger à Bright et à Spinneys en même temps¹⁴. » En somme, malgré l'externalisation des porteurs à l'entreprise Bright, ces travailleurs

¹¹ Il est fort probable que Bright soit à la fois l'employeur et le tuteur de ces travailleurs qui sont doublement dépendants de cette entreprise. Sur le système de la *kafâla* au Liban, voir Dahdah (2012).

¹² Discussion avec un porteur de Spinneys. Rares sont ceux qui acceptent d'échanger plus que quelques phrases avec moi. La plupart de ces travailleurs étrangers ne parle pas (ou prétend ne pas comprendre) l'arabe ou l'anglais. Ce n'est qu'avec insistance et après plusieurs tentatives que j'ai pu obtenir d'eux des réponses partielles à mes questions. L'un d'entre eux m'a indiqué en anglais : « *I fear to speak, I can't speak* » et il a par la suite répété les mêmes mots en arabe pour s'assurer que je comprenne. Il a ajouté, toujours en arabe, « tu comprends ? ».

¹³ Le loyer payé par les porteurs diffère entre les branches. Pour les branches plus petites, où le flux de clientèle est moins important, ce loyer s'évalue à 20 000 LL (soit 12,5\$).

¹⁴ Entretien avec Hassan Abdallah, porteur chez Spinneys. Tous les noms des travailleurs et des hommes politiques impliqués ont été changés.

continuent de payer pour travailler et l'on continue tout autant de rencontrer les travailleurs qui le jour d'avant ensachaient les produits à la caisse au rangement des rayons et vice-versa.

Malgré l'amélioration des statuts de ces employés étrangers régularisés, l'externalisation constitue aujourd'hui un facteur supplémentaire de segmentation de la force de travail. Pour les travailleurs étrangers en particulier, à la différenciation instituée par le droit au travers du système de la *kafâla*, s'ajoute la différenciation des statuts professionnels entre les employés engagés directement par l'entreprise, et les employés mobilisés *via* la sous-traitance : salaires moins élevés, conventions collectives moins protectrices (déjà étriquées chez le donneur d'ordre), contrat de travail non établi avec l'employeur qui dirige (et contrôle) effectivement le travail. Dans cette perspective, la sous-traitance constitue en soi un moyen de différenciation et, par-là, d'éclatement et de subordination de la force de travail (Tinnel *et alii*, 2007).

Modernité financière et gestion clientéliste de la force de travail : un brassage impossible ?

La domestication de la force de travail (et par là de ses ressources contestataires) employée à Spinneys n'est pas seulement un effet de la précarisation massive de ses effectifs (avant 2012) ou de leur externalisation (après 2012) ou, encore, des moyens répressifs patronaux tels que la menace de licenciement ou le licenciement arbitraire¹⁵. C'est par sa capacité à adapter la rationalité économique du capital aux équilibres sociopolitiques locaux que Spinneys produit un modèle ultérieur de subordination de la force de travail. En intégrant des acteurs politiques locaux (*zu'amâ'*)¹⁶ dans la gestion des recrutements et de la mobilité professionnelle, Spinneys opère la fusion inédite du clientélisme et de stratégies postfordistes de différenciation et d'exploitation de la force de travail¹⁷. Si dans une perspective commerciale, cette fusion procure à Spinneys une forme de protection à l'égard des inconfortables contrôles ministériels concernant les conditions de stockage et la qualité de ses produits¹⁸, la légalité des emplois,¹⁹ etc., dans une perspective d'endiguement de doléances collectives, la présence de médiateurs sociaux informels délégués au recrutement et à la gestion de la force de travail sape les formes de solidarité professionnelle en personnalisant les rapports entre les travailleurs et leurs courtiers. En réalité, la concession de quotas d'embauche à des figures politiques qui distribuent des emplois et des promotions en échange de soutien politique ou d'autres formes de déférence, constitue un frein aux formes de revendication concertées car elle contribue à diviser les intérêts des travailleurs en multipliant les réseaux de distribution et d'accès aux ressources. Autrement dit : « sans intérêt commun, point de groupe » (Bentley, 1949, p. 121).

¹⁵. Plusieurs actions auprès de tribunaux concernent aujourd'hui Spinneys accusé d'avoir licencié arbitrairement trois employés dissidents qui cherchaient à monter un syndicat et à recueillir des adhésions parmi les collègues.

¹⁶. Pluriel de *za'im* : le terme est couramment utilisé pour désigner des leaders politiques, mais l'usage vernaculaire recouvre une vaste gamme de significations (Mermier et Mervin, 2012). J'entendrai ici par *za'im* un leader politique ayant une qualité notabiliaire dérivante de son *ascriptio* sociale.

¹⁷. Parmi ces stratégies : la différenciation statutaire (personnel permanent, précaire et externalisé) et l'éclatement du collectif de travail qui en découle, et l'emploi de force de travail irrégulière et pas protégée. En ce qui concerne les relations politiques avec les *zu'amâ'*, il faut ajouter que la relation entre Spinneys et ces derniers est aussi une relation de type économique à même de souder ultérieurement cette alliance. Certains propriétaires des terres sur lesquelles sont implantés les magasins Spinneys sont aussi des courtiers d'emploi dans l'entreprise.

¹⁸. Voir à ce titre la vidéo « Scandale chez Spinneys » manifestement tournée à l'aide d'un téléphone portable par des travailleurs de Spinneys qui montre la présence d'une grande quantité de cafards dans l'arrière-boutique d'un magasin : <https://www.youtube.com/watch?v=kvv8MTR8uA0>. Dernière consultation le 30/9/2015.

¹⁹. « *Spinney aqwâ min ad-dawla wa al-qawa'nin* (Spinneys est plus fort de l'État et des lois) », *Al-Akhbar*, 12/07/2012, <http://www.al-akhbar.com/node/97515>, dernière consultation le 15/09/2015.

Le patronage ne constitue pas ici un obstacle à la rationalité économique. Il fonctionne plutôt comme un instrument pragmatique d'adaptation et de pénétration du capital dans des socles sociaux locaux marqués par des échanges sociopolitiques de proximité et comme un outil ultérieur de domination de la force de travail. Dans les formes prises par le travail au quotidien, le brassage de la rationalité économique et du patronage se retrouve converti dans l'interpénétration de la logique concurrentielle et de la logique de la faveur qui, intégrées par les salariés, produisent un modèle particulier, car spécifique et localisé, de subordination de la force de travail.

Plus précisément, le patronage structure le rapport entre capital et travail par l'inclusion et par l'exclusion des travailleurs dans ce réseau de privilèges et par l'extension de la logique de la faveur à l'échelle des échanges professionnels verticaux. L'élargissement de la logique du don/contre-don volontaire (et obligatoire) (Mauss, 2007) à l'échelle des échanges professionnels s'articule au don de soi dans la prestation fournie. Cette articulation se révèle, par exemple, dans la demande et dans l'offre d'efforts supplémentaires au travail. Le rendement au travail n'est pas seulement une attitude d'ordre concurrentiel de la part du travailleur qui souhaite se faire remarquer. La prestation professionnelle supplémentaire apparaît souvent comme une réponse à une injonction patronale portée sous les termes d'une demande « amicale ».

« Le don de soi » dans la prestation professionnelle assume dans ce contexte à la fois la valeur de possibilité de distinction au travail ouvrant à la rétribution de l'effort fourni (rester une heure de plus pour compléter le travail sans demander le paiement de l'heure supplémentaire) et d'un investissement (dés)intéressé du travailleur « reste, on s'en souviendra²⁰ ». Le don de soi oscille donc entre le calcul du ratio effort/rétribution, et le schéma de la faveur : donner pour être récompensé plus tard. Par conséquent, comprendre ce que « rendre » veut dire dans une configuration de travail marquée par les échanges de proximité signifie interroger l'extension de la logique de la faveur aux échanges routiniers, et saisir l'articulation entre rétribution personnalisée et don de soi dans son ambiguïté.

C'est à partir de l'extension de la logique de la faveur à l'échelle des échanges professionnels que les échanges clientélistes de nature socio-politique incluent et excluent. En effet, pour ceux qui n'ont pas la connexion politique nécessaire, « rendre » des services supplémentaires ne permet pas toujours d'accéder à une rétribution, souvent sous forme de postes de responsabilité. La capacité du clientélisme à influencer sur les nominations stratégiques ajoute à cette logique « solidaire » de l'échange de faveurs une valeur discrétionnaire.

Dans ce contexte, la *wāsta* (piston) permet d'accéder à l'emploi mais aussi, une fois embauché, de résister à la concurrence, de favoriser l'ascension professionnelle ou, parfois, plus simplement, de garder l'emploi :

« Il y avait une annonce d'emploi dans l'entreprise. Moi je suis en relation [familiale par voie utérine] avec Jubran Khouri [*za'im*]. C'est lui qui m'a fait embaucher. Mais l'important c'est d'entrer, après ça dépend de toi et de tes capacités. [...] Au bout de trois ans ils [la direction] ont vu que je travaillais bien et ils m'ont promu directeur [de secteur].²¹ [...] Je ne laissais faire mon travail à personne, j'étais le seul à pouvoir l'assurer, parfois je travaillais douze ou treize heures d'affilée. À un moment donné, ils voulaient me nommer directeur régional, mais c'est lui [Jubran] qui les a bloqués [...] car je vote dans une autre

²⁰. Discussion avec Ala Mansour, travailleur chez Spinneys.

²¹. Pour éviter de pouvoir remonter à l'identité du travailleur je ne reporte pas cette information.

circonscription et lui, il ne pouvait pas me laisser lui griller cette place, il voulait quelqu'un d'autre, quelqu'un qui aurait pu voter pour lui lors des élections²². »

« J'avais précédemment déposé mon CV chez Spinneys, mais personne ne m'avait répondu. Ma famille m'a dit : « présente un CV et nous ferons intervenir William Khouri [fils du *za'im* Jubran]²³. » J'ai commencé une période probatoire et après trois mois j'étais plus qu'acceptable, d'autant que sur la feuille d'évaluation il y avait marqué *extra-skills*²⁴. Malgré tout ça, si je n'avais pas eu la médiation de William je n'aurais pas eu le poste car le jeu reposait sur le fait que tous les candidats avaient quelqu'un²⁵. »

Ce travailleur gravit vite les échelons. Un jour, un vol est signalé dans le secteur placé sous sa surveillance. Une enquête policière est menée et tous les responsables directs sont licenciés. Avec eux, l'entreprise licencie ceux qu'elle considère responsables indirects en ce qu'ils auraient manqué à leur fonction de surveillance. Rabih garde quant à lui un poste, mais il est rétrogradé : « ça c'est la limite à laquelle ils [la direction] devaient s'arrêter ». ²⁶ L'intervention de son garant politique, courtier de clientèle pour Spinneys et propriétaire de la terre sur laquelle est implanté le magasin de Dbayeh, est déterminante : « si t'as pas une couverture au-dessus de toi, tu pars direct !²⁷ »

Ces deux exemples illustrent comment le patronage constitue un dispositif de régulation des rapports entre la hiérarchie et les employés. Le lien familial entre Charbel Ward et Jubran Khouri permet au premier de trouver un poste fixe après quelques années de chômage. Charbel s'investit dans cet emploi et fait preuve d'assiduité et d'ardeur au travail : « au bout de trois ans ils ont vu que je travaillais bien et ils m'ont promu directeur ». Cela lui permet de monter dans les échelons assez rapidement, mais sa compétence ne suffit pas à compléter son ascension professionnelle. Au moment de sa nomination, Jubran impose à Spinneys d'employer un de ses clients – collègue et subordonné de Charbel dans la hiérarchie – au poste convoité par ce dernier. La rétribution du rendement, du don de soi au travail (« je travaillais douze ou treize heures d'affilé ») qui avait jusque-là été à la base son ascension professionnelle, « cède » face à l'intérêt politique consistant à placer stratégiquement les « bonnes » personnes aux « bonnes » places en échange de suffrages : « ils voulaient me nommer directeur régional, mais c'est lui [Jubran] qui les a bloqués. [...] il voulait quelqu'un [...] qui aurait pu voter pour lui lors des élections ». « Don de soi » et « faveur », ou « rendement » et « piston » constituent des moyens tantôt indépendants et tantôt complémentaires pour monter dans les échelons. Mais l'accès aux postes stratégiques de pouvoir, de responsabilité et de contrôle, qui sont aussi les postes qui procurent une reconnaissance matérielle et sociale majeure, est subordonné à la valeur d'échange socio-politique des nominations. Un rapport étroit s'établit entre différenciation professionnelle et connexions socio-politiques.

L'exemple de Rabih montre, en premier lieu, l'ambiguïté de la relation entre rendement et compétence d'une part, et faveur politique de l'autre : « Sur ma feuille d'évaluation, il y avait marqué *extra skills* », mais « si je n'avais pas eu la médiation de William je n'aurais pas eu le poste car le jeu reposait sur le fait que tous les candidats avaient quelqu'un ».

Il montre ensuite que les médiateurs de clientèle sont à même de réguler les conflits

²². Entretien avec Charbel Ward, travailleur chez Spinneys.

²³. William Khouri est le loueur du terrain où se dresse la branche Spinneys de Dbayeh.

²⁴. En anglais dans l'entretien.

²⁵. Entretien avec Rabih Khouri, travailleur chez Spinneys.

²⁶. *idem*.

²⁷. *idem*.

entre hiérarchie professionnelle et employés, mais aussi d'atomiser la force de travail en incluant et en excluant les travailleurs du réseau. Dans l'affaire du vol, Rabih est le seul parmi ceux retenus par l'entreprise comme responsables indirects à avoir une « couverture ». Il sauve son emploi, mais ses collègues paient le prix de leur manque de connexions par le licenciement. Si d'une part le patronage exclut, d'autre part il personnalise les échanges entre les pôles de la hiérarchie, raccourcit les distances entre patron professionnel et employés et fournit à l'employé-client une forme de tutelle au-delà du contrat qui réside dans sa dépendance vis-à-vis du patron de clientèle garant de ses rapports avec l'entreprise.

Effectivement, là où les garanties statutaires ne sont pas assurées par des règlements, le cadre contractuel ou le syndicat, le recours aux liens personnels ne constitue pas seulement un palliatif, mais une alternative pragmatique, même si cela implique de renoncer à un certain degré d'autonomie vis-à-vis de qui assure la protection. Corrélativement, la présence de médiateurs informels personnalise la norme tout en humanisant le visage de l'autorité. Quant à cette dernière, elle apparaît légitimée par les travailleurs qui s'y adaptent stratégiquement. Pour qui ne fait pas partie du « jeu » la relation de clientèle pourrait sembler une pratique de domination oppressante et coercitive, mais elle ne l'est pas dans son contexte de production. Ce qui donne sa fonctionnalité sociale à cette forme de domination est le fait que le patronage est vécu par les clients dans les termes d'un lien tutélaire de délégation et de procuration de responsabilités qui les inscrit pragmatiquement dans le processus de négociation (Johnson, 1986). En effet, tout en constituant un élément ultérieur de segmentation de la force de travail, le patronage ne manque pas d'inscrire les salariés « sous tutelle » dans des réseaux de protection et de négociation personnalisés à l'intérieur desquels il est possible de porter des demandes.

Cependant, le caractère personnel et vertical de ce lien tutélaire et l'individualisation des griefs et des demandes qu'il produit rend a priori difficile le développement d'une solidarité professionnelle horizontale. Le lien qui soude verticalement le client au patron et vice-versa constitue un obstacle objectif aux formes de concertation et d'action collective ; obstacle qui vient s'ajouter à la segmentation professionnelle produite par des stratégies de subordination de la force de travail de type postfordiste. Mancur Olson (1965, p. 17) remarquait qu'« il n'est pas nécessaire de constituer une association quand l'action individuelle, inorganisée, peut défendre les intérêts de l'individu aussi bien ou mieux qu'une organisation ». Comment expliquer le passage à l'action collective des employés de Spinneys dans un contexte de travail clientélisé et à forte vulnérabilité statutaire ?

LE PASSAGE A L'ACTION

Le processus de signalisation

L'activation d'une démarche contestataire collective de la part des travailleurs de Spinneys passe d'abord par la désingularisation des doléances. Si avant le passage de la loi d'augmentation des salaires en 2012, la segmentation statutaire des employés et la présence de relations de clientèle avaient contribué à diviser les intérêts des travailleurs, l'application partielle de la loi touche, pour la première fois, tout le monde. Avant cette date, ceux qui étaient inscrits dans des relations de clientèle essayaient de faire avancer leurs demandes en sollicitant leurs pourvoyeurs. Quant aux exclus de ces relations, le coût potentiel d'une revendication était souvent estimé trop lourd et le silence était généralement préféré à cette prise de risque. Bref, les griefs étaient tantôt tus, tantôt exprimés individuellement et canalisés à l'intérieur des réseaux de clientèle :

« Avant aussi il y avait des problèmes, mais chaque travailleur avait son problème à lui et il essayait de le résoudre par ses propres moyens, à travers ses connexions

à lui. Mais ensuite il y a eu quelque chose qui a réuni tout le monde, qui a rendu tout le monde prêt à former un syndicat. Cette chose était le refus de l'entreprise de donner l'augmentation²⁸. »

Un consensus se dégage autour d'une violation sans équivoque : le contournement du décret 7426. Cependant, il n'y a pas de relation de causalité entre la reconnaissance d'un intérêt commun et le passage à l'action. Le constat olsonien se trouve confirmé si l'on s'attache à reconstruire les démarches adoptées par les travailleurs avant de passer à l'action effective.

Le samedi 3 mars 2012 le PDG de Spinneys Michael Wright envoie un courriel aux directeurs de magasin dont les points principaux sont les suivants :

- « Le salaire du personnel en dessous de la nouvelle grille de salaire sera porté au nouveau standard.
- Le volume horaire des prestations du personnel ayant un salaire qui se situe entre le salaire minimum d'avant le décret et de celui actuel sera réduit pour que la paye ne dépasse pas le nouveau salaire minimum.
- Le volume horaire des prestations du personnel ayant un salaire supérieur au minimum salarial sera diminué afin qu'il n'y ait pas de réelle augmentation et que les salaires payés restent les mêmes que ceux actuels.
- Pour le personnel qui a bénéficié d'une augmentation pendant ces deux dernières années, cette augmentation sera déduite de l'augmentation statutaire imposée par le gouvernement.
- Les indemnités²⁹ seront déduites de l'augmentation statutaire.

Vous devrez insister sur le fait que :

1 - Ce n'est pas le gouvernement qui paye ça, mais SPINNEYS ! On paiera seulement ce que nous pouvons.

2 - Nous sommes en train d'appliquer la loi, mais nous modifions son application (*sic.*)

3 - Si nous payons plus à l'heure... il s'ensuit que nous insisterons sur une productivité poussée au travail et que nous ferons le nécessaire pour mesurer la productivité du personnel³⁰. »

Spinneys est – ou paraît être – « plus forte que l'État et les lois » libanaise écrira un journaliste du quotidien *al-Akhbar* quelques mois plus tard³¹. Comme l'affirme le PDG: « je précise que cette hausse des coûts n'a pas été répercutée sur les prix des produits vendus³². » Le corollaire naturel de cette double démarche est, en fait, celui de faire peser le coût de la réforme sur la force de travail à laquelle est demandé un rendement renforcé et dont l'on mesure les nouveaux standards de productivité. L'on remplace donc le nivellement des conditions de

²⁸. Entretien avec Charbel Ward.

²⁹. « *Allowances* » : il n'est pas clair qu'il s'agit ici d'indemnités concernant les frais de déplacement ou des allocations sociales.

³⁰. Traduit de l'anglais par l'auteur. Il est intéressant de remarquer que ces directives visent, ou en tout cas ont l'effet, d'approfondir les différences déjà instituées entre collègues : ceux qui touchaient moins que le salaire minimum se voient favorisés, ceux qui touchaient plus, se voient lésés.

³¹. « *Spinney aqwâ min ad-dawla wa al-qawa'nîn* (Spinneys est plus fort de l'État et des lois) », *Al-Akhbar*, 12/07/2012, art. cité.

³². Muriel Rozelier, « Le syndicat des salariés de Spinneys reconnu par l'État », *Le Commerce du Levant*, 26/9/2012, p. 49.

travail aux nouveaux standards par l'imposition et la mesure du rendement ouvrier.

Entre le 3 mars et le 5 juin, la direction de l'entreprise détourne la réduction horaire stipulée contractuellement avec les salariés³³ et impose de nouveau les mêmes rythmes de travail sans pour autant payer les heures supplémentaires : « Cela n'a même pas duré une semaine, après on a recommencé à travailler les mêmes heures. Franchement, tu ne pouvais pas refuser si tu voulais garder ton poste³⁴. » Par la suite, elle tente carrément de forcer les travailleurs à renoncer à l'augmentation. Les salariés sont appelés l'un après l'autre dans les bureaux des directeurs des magasins et, sous menace de licenciement, de transfert dans une branche éloignée et parfois sous menace de violence physique de la part d'hommes de main (*qabaḏāi*) (Rozelier, p. 49) du clan de Jubran Khouri et de son fils, il leur est intimé l'ordre de signer un document qui atteste leur renonciation à l'augmentation salariale imposée par l'État : « Ils ont été capables de faire signer les gens sur des feuilles blanches ! Vous imaginez ? Leurs méthodes étaient très efficaces³⁵. »

Le caractère collectif des violations perpétrées par la direction à l'occasion du passage de la loi 7426 permet la formation d'un terreau de concertation horizontale auparavant sapé par la segmentation des employés et de leurs demandes. Tout le monde est concerné par une violation objective et objectivable. Cependant, peut-on réduire l'analyse de cette mobilisation à une vision « spasmodique » de la révolte associant mécaniquement et causalement le contournement de la loi à la riposte des travailleurs³⁶ ? En se fondant sur des représentations du juste et de l'injuste, la revendication de droits socioéconomiques ne peut pas être appréhendée sur la base de raisons purement utilitaristes (Catusse, 2013, p. 20). L'ancrage et la légitimité de la revendication sont à rechercher davantage dans le terreau d'une économie normative tacite et informelle construite sur la durée autour d'arrangements sociaux et d'échanges personnels. Ce sont en fait aussi les relations de dépendance clientélistes qui entrent en crise :

Le 5 juin, Rabih Khouri, salarié chez Spinneys depuis onze ans lance une pétition demandant l'application du décret 7426 : il recueille 115 signatures sur les 150 travailleurs de la branche de Dbayeh où il travaille. La pétition ne parviendra jamais jusqu'aux bureaux « impersonnels » du ministère du Travail mais sera employée comme moyen de négociation avec les responsables informels dans et hors lieu de travail. Un groupe de collègues « sous tutelle » clientéliste la portent à l'attention du *za'im* local Jubran Khouri, parent proche de Rabih et courtier d'emploi pour le Spinneys de Dbayeh. Il est naturel de recourir à des pratiques dont on a déjà pu vérifier l'efficacité dans le passé. La réponse du *za'im* sera peu ou prou la suivante : « de quel droit vous êtes-vous permis de signer sans passer par moi ? Vous avez dépassé la ligne rouge³⁷ » et « je vous ai embauché et je vous vire³⁸ ! » C'est à partir de ce moment que les travailleurs s'emploient dans la plus complète discrétion, pendant et en dehors du temps de travail, à recueillir des adhésions pour la fondation d'un syndicat en passant par les réseaux d'interconnaissance construits au bout de onze ans de service dans l'entreprise. Des petits groupes s'organisent autour de quelques meneurs : des réunions secrètes se tiennent chez l'un ou chez l'autre et petit à petit le bruit se répand. Un processus de signalisation s'amorce entre les travailleurs qui peuvent vérifier que d'autres collègues sont prêts à participer à une

³³. Lorsque les modifications décidées par l'employeur ne constituent qu'un changement des conditions de travail du salarié, l'employeur peut les imposer. Cela rentre dans le cadre de son pouvoir de direction. Le travailleur est en droit de refuser, mais il ne va pas de soi que le travailleur soit au courant de ce droit.

³⁴. Entretien avec un salarié de Spinneys.

³⁵. Entretien avec George Haddad, travailleur chez Spinneys.

³⁶. Ce qui reviendrait à faire de toute revendication matérielle des révoltes, pour ainsi dire, du « ventre » (Thompson, 1968).

³⁷. Entretien avec Rabih Khouri.

³⁸. *Ibidem*.

action commune ici et maintenant.

« Le roi est nu » ?

Le fait que le projet collectif de la fondation d'un syndicat naisse à partir du refus du *za'im* d'intercéder au nom de ses protégés montre le glissement de celui-ci d'un rôle d'intercesseur et de garant à celui d'allié zélé du patron professionnel. Les travailleurs revendiquent en effet le rôle de pourvoyeur que le patron est censé jouer à leur égard :

« Celui-là [le CEO] c'est un voleur ! Vous êtes en train de protéger un voleur alors qu'il faudrait que vous nous protégiez nous qui sommes comme votre famille ! Vous le syndicat ne vous intéresse pas [...] vous ne voulez pas de syndicat, vous ne voulez pas qu'il y ait des droits ! Et vous... vous qui devriez nous protéger...³⁹ »

Le rapport de domination est ici exprimé comme lien de dépendance impliquant un droit à la tutelle qui est, à son tour, entendu comme la contrepartie de la domination. Ce n'est pas une solidarité découlant d'un rapport égalitaire ou d'un lien familial qui est revendiquée. C'est au contraire une « réciprocité asymétrique » ou une « solidarité hiérarchique » (Viti, 2006b : 17) que ce travailleur demande. Dans une situation de crise et de nécessité, il revendique la tutelle du patron tout en reconnaissant les rôles dans la hiérarchie de ce rapport de domination.

Ainsi, il est intéressant d'interroger la position du dominant et de l'analyser à partir d'une situation de crise du rapport de domination. La capacité des travailleurs à se solidariser autour d'une revendication commune suite à ce glissement est un indice de la précarité du leadership clientéliste construit autour de la gestion de ressources homogènes (dans ce cas le courtage d'emploi) et de liens affectifs de proximité similaires (solidarités primaires : lien familial et/ou communautaire, amitié). D'une part, cela montre que tout type de leadership présente un dénominateur commun : celui de porter avec les privilèges qui découlent de la position de pouvoir, un certain nombre de devoirs et d'obligations envers les administrés (Sahlins, 1963, 288). Le leader de clientèle est aussi soumis – pour utiliser un terme que l'on utilise plus volontiers pour désigner les subordonnés que ceux qui subordonnent –, et d'une certaine manière davantage que les récipiendaires, à une « économie de la faveur » (Zaki, 2009, p. 161). Le leader ne remplit pas seulement une fonction répressive, mais incarne aussi le rôle de responsable et de porte-parole de son groupe de suiveurs. C'est en cela que consiste l'arithmétique complexe qui lie informellement les dominants aux dominés. D'autre part, cela montre que plus les intérêts instrumentaux et affectifs qui lient verticalement les clients à leur patron coïncident, plus forte est la possibilité de créer des liens horizontaux entre clients (Scott, 1971, p. 101) dans une situation critique d'interruption du flux d'échange⁴⁰. Mon hypothèse est la suivante : quand dans un rapport de dépendance soudé autour d'éléments affectifs et instrumentaux la relation utilitaire qui lie le dominant aux dominés est substantiellement la même, les dominés constituent un groupe catégoriel en latence car ils partagent une identité sociologique commune - dans le cas présent, celle d'employés auprès d'une même entreprise. Le *za'im* contemporain se « spécialise » dans le courtage d'un ou plusieurs services destinés à

³⁹. Entretien avec Charbel Ward.

⁴⁰. Comme le remarque Susana Narotzky (2001, p. 130), dans un rapport de dépendance où le lien affectif est employé pour créer un lien utilitaire, l'interruption du flux d'échange matériel ne peut qu'être considéré que comme une trahison du lien affectif lui-même : « L'amitié et la confiance grandissent à mesure que la relation économique se consolide, mais si l'accord économique s'achève, l'affect disparaît et le sentiment d'avoir été trahi s'y substitue ».

ses suiveurs (à Spinneys : l'accès à l'emploi, la gestion des ascensions professionnelles, la protection contre la possibilité de licenciement...). Ils ne gère plus l'ensemble des besoins de ces derniers comme le faisaient ses ancêtres ruraux⁴¹. Les intérêts qui lient chaque suiveur au *za'im* contemporain sont souvent les mêmes, tels peuvent être les griefs. Un graffiti récurrent et symptomatique de ce phénomène était dessiné devant la branche d'Achrafiyeh lors des nombreux sit-in organisés pour revendiquer la création du syndicat ou la protection juridique des promoteurs⁴². Il reproduisait l'image d'un gros poisson qui mange l'un après l'autre des petits poissons éparpillés et une autre image où les petits poissons regroupés attaquaient, mettant en fuite le gros poisson.

L'inscription dans l'économie de marché et la spécialisation du *za'im* dans la distribution de ressources exclusives rend le facteur utilitaire de sa domination également, voire davantage déterminant que sa qualité notabiliaire inhérente à l'*ascriptio* sociale du *za'im*. De ce point de vue, cet avatar moderne du *za'im* se rapproche davantage de la figure du *big-man* mélanésien qui doit constamment renouveler sa position hégémonique sur ses suiveurs que de son équivalent polynésien à leadership hérité (Sahlins, 1963). Sa qualité de courtier spécialisé le rapproche également des figures sociales de médiateurs d'emploi que l'on retrouve dans le *caporalato* (Perotta, 2014) italien ancien et contemporain ou de celles rendues invisibles par l'histoire comme les *camminanti* du XVII^e siècle dont parle Vassalli (1990, ch. 6 et 22). Le *za'im* qui travaille main dans la main avec le capital (et qui n'est pas lui-même le patron de ce capital), doit, par rapport à ses ancêtres propriétaires de latifundium, davantage faire montre d'inventivité patrimoniale pour réaffirmer constamment son leadership car les ressources qu'il gère sont moins étendues (Hottinger, 1966 ; Gilsean, 1986 ; Picard, 2001), plus spécialisées et dépendantes d'une médiation ultérieure : celle avec les patrons professionnels pour lesquels il a fonction de courtier et/ou d'associé. Pour pouvoir maintenir son emprise et son autorité sur sa base, le *za'im* doit entretenir la logique de don/contre-don par une politique de l'action vis-à-vis de ses bénéficiaires ; il doit distribuer à la manière du Prince de Macchiavel les faveurs et les interdictions pour empêcher que les attentes de ses suiveurs croissent plus vite que sa capacité à les satisfaire et qu'un sentiment d'injustice puisse être vécu collectivement et donner lieu à des formes de solidarité horizontale. Si l'on analyse la relation de clientèle dans ses rouages et si l'on essaye de l'envisager dans la perspective des clients, la prise de parole paraît moins improbable que ce que les analyses sociologiques objectivistes et individualistes ont pu le postuler (Birnbaum, 1991)⁴³.

⁴¹ Pour une analyse de la *za'ama* (notabilité, leadership) traditionnelle voir Hottinger, 1966.

⁴² Le Liban n'adhère pas à la convention 87 de l'OIT stipulant le droit des travailleurs de former une union syndicale sans l'accord préventif de l'État. Le ministère du Travail dispose de 90 jours pour donner (ou pas) son aval. Dans cette période les promoteurs sont exposés à tout type d'intimidation et notamment au risque de licenciement.

⁴³ Bien que le questionnement individualiste du comment du passage à l'action reste problématique dans la mesure où la reconnaissance d'un intérêt commun dans le cadre d'un collectif de travail inorganisé ne suffit pas à entraîner – et ne se traduit pas mécaniquement par – la mise en marche d'une action collective (Birnbaum, 1991), on ne saurait pas réduire le comment du passage à l'action au seul calcul du ratio risques/bénéfices. L'utilitarisme olsonian et le stratéguisme hirshmanien présentent le défaut commun d'expliquer tautologiquement la pratique par sa fin et de transformer « le trajet en projet oubliant de décrire le trajet » pour reprendre la formule de Pierre Bourdieu (1994, p. 157). De ce point de vue, inscrire la mobilisation sur le temps long et analyser les équilibres moraux sur lesquels se fondent la domination et la manière dont ils entrent en crise peut aider à éclairer ce passage problématique.

De l'injustice à l'action ?

« J'ai vécu beaucoup d'injustice. Chaque jour c'était comme si nous sortions de l'enfer. Mais je me disais : j'ai un emploi, ça marche ! Ça marche ! Ça marche ! Et ça fait partie du jeu car parfois le calme et le silence sont des obligations. Il y avait ma position de privilégié, mais la satisfaction que produisait cette position n'était pas marquante... Si quelqu'un t'a soutenu pour être embauché, est-ce qu'il te possède⁴⁴ ? »

Tout comme la reconnaissance d'un intérêt commun à l'action ne se convertit pas mécaniquement en action effective, l'injustice vécue individuellement et observée autour de soi n'entraîne pas nécessairement la révolte. Les acteurs évoquent dans les entretiens des expériences ordinaires de l'injustice (Cortesero, Mélo, 2012) présentées comme des éléments fréquents marquant le quotidien du travail. Comme le montre l'exemple ci-dessus, la dépendance du patron de clientèle n'est pas sans créer des doléances parmi les bénéficiaires de ses services. La logique du « ça marche » l'emporte finalement au détriment de l'indignation car aux formes répressives de contrôle sont associées des économies de la protection qui individualisent et pallient en partie le sentiment d'injustice. L'avènement d'une situation conjoncturelle (ici, l'inapplication de la loi), donne une forme concrète et collective à l'injustice, tandis que le refus du *za'im* d'intercéder pour redresser ce tort modifie la perception de son rôle tutélaire et mine le rapport de solidarité et d'identité qui le lie à ses protégés qui, eux, s'attendent plutôt à une action en leur faveur. Cette attente trouve sa justification dans l'univers normatif informel qui avait jusqu'alors régulé les échanges entre ces deux pôles. Les attentes apparaissent alors comme fondées sur un « au-delà normatif » construit et légitimé dans un « au-delà temporel » (Benquet, 2010, 315) qui constitue la référence par laquelle se mesure l'évaluation de l'injustice subie au moment où se fait cette évaluation. Les acteurs ont une conscience concrète de ce qu'ils sont en droit d'atteindre et d'attendre de la relation de clientèle, ils ont ce que Bourdieu (1994) appelle le « sens du jeu » : le résultat pratique d'agencements concrets et pas seulement une représentation abstraite de la justice.

CONCLUSION : ENTRE EMANCIPATION ET RENEGOCIATION D'UN STATUT SUBALTERNE

Le syndicat créé par les travailleurs de Spinneys a initialement trouvé une base de consensus importante (115 adhésions au bout d'un mois) car il était plus rapidement et plus efficacement à même de répondre aux demandes d'un collectif de travail solidarisé par un intérêt socioéconomique immédiat. Pour l'histoire, le licenciement des trois leaders pendant la période d'étude de la demande par le ministère du Travail, l'envoi de briseurs de grève par la direction et de quelques hommes de main par le *za'im*-courtier Jubran Khouri, associé au noyautage du syndicat par ce dernier par le biais de l'infiltration de quelques fidèles, ont neutralisé sa portée revendicative. Cependant, en passant par la menace d'adhésion au syndicat, plusieurs travailleurs ont obtenu une amélioration de leurs conditions de travail : la plupart des précaires a été enregistrés à la sécurité sociale et l'entreprise a été forcée d'appliquer l'augmentation salariale fin 2012.

Or, eu égard à la configuration des échanges informels qui ont caractérisé et qui continuent de caractériser une part importante des espaces de négociation entre salariés et patrons chez Spinneys, le syndicat paraît entrer en nette compétition avec le fonctionnement clientéliste nourri par des *zu'amâ'* car il intervient dans un espace d'action qui était auparavant

⁴⁴. Entretien avec Rabih Khouri.

monopolisé par ces derniers. Faut-il toutefois interpréter la lutte pour la création d'un syndicat à l'aune d'une bataille pour l'émancipation du joug clientéliste ? Mieux vaut être prudent car il ne s'agit pas, ou pas seulement, d'une situation de retournement contestataire. La révolte ne s'élève pas contre les intermédiaires en tant que tels – c'est-à-dire contre « le modèle de fonctionnement clientéliste » qu'ils imposent – mais plutôt contre « le dysfonctionnement du modèle d'assistanat » qu'ils entretiennent. Un des meneurs les plus actifs dans la mobilisation décrivait ainsi son rapport au *za'im* :

« C'est normal de se demander pourquoi si cette personne vous a fait embaucher vous travaillez contre lui aujourd'hui. Mais moi je n'ai jamais travaillé contre lui [silence]. Quand je suis allé chez lui, à la maison, je lui ai fait beaucoup de propositions : « Dans le syndicat il y a douze élus. Vous êtes mon *cheikh*⁴⁵, nommez quatre noms de votre choix, dites: " je veux ces quatre-là " et moi je serai le numéro cinq. De plus, je vous amène un sixième - un de ma famille qui est aussi un élu du syndicat [Tony Ward] - et ces six-là seront à vous. Vous aurez la moitié du syndicat ! En échange, je demande seulement que vous nous protégiez, que vous soyez avec nous ». Voyez l'offre que je lui ai faite. [...] Une seule condition afin de préserver mes intérêts personnels, ma relation avec lui. Il n'a pas voulu accepter [il prend un air triste]⁴⁶. »

Le discours, tout comme la pratique de ce chef de file de la lutte, licencié par l'entreprise et tabassé par des hommes de mains de son *za'im* à cause de son engagement syndical, ne paraît pas rompre la relation de domination qui le lie à son patron. Dans la reconstruction que ce travailleur fait *a posteriori* de sa lutte, le moyen « syndicat » et son engagement individuel ne sont pas envisagés d'emblée comme des voies d'émancipation ou de rupture de l'équilibre clientéliste, mais davantage comme des moyens de rééquilibrage et de renégociation de cette relation. L'attente de protection légitimée sur la base d'une « solidarité hiérarchique » est alors trahie par le refus du *za'im* pourvoyeur à prendre le parti de son protégé. Quant à son discours, des affirmations comme : « je n'ai jamais lutté contre lui » ou « voyez l'offre que je lui ai faite » ou encore « je demande juste que vous nous protégiez » sont le symbole d'un lien fort et d'une tentative de renégociation de la relation sur une base tutélaire. Du point de vue de la pratique, aller le voir à la maison, se déplacer pour lui « offrir » la direction du syndicat en lui assurant l'allégeance de ses responsables, s'inscrit dans une logique d'échange de dons où la contrepartie est représentée, encore une fois, par la protection demandée au *za'im*. Il s'agit donc aussi d'un déplacement de la lutte et de la négociation dans le domaine des relations de dépendance et de domination (Narotzky, 2010). Dans ce sens, la lutte de ce travailleur, comme pour d'autres employés « sous tutelle », vise moins à abattre le modèle de domination clientéliste et ses représentants qu'à les mobiliser en sa faveur.

Parler de retournement contestataire s'avère ainsi insatisfaisant. En effet, considérer cette mobilisation comme un retournement des clients contre leur patron reviendrait à réduire l'analyse à une approche spasmodique de la révolte fondée sur une vision binaire pivotant entre la loyauté et la révolte, l'injustice et l'action et invalidant par conséquent le spectre de variables inhérent au processus de négociation entre les acteurs en compétition. Il s'agit davantage d'une action revendicative qui a comme point de départ sinon comme effet, celui de (tenter de) rééquilibrer les relations de dépendance par l'usage de la force collective là où les négociations habituelles personnalisées n'ont pas abouti et de revitaliser l'échange rappelant au patron son rôle de responsabilité vis-à-vis de ses protégés.

⁴⁵ Autre terme pour désigner le *za'im*.

⁴⁶ Entretien avec Charbel Ward.

En somme, plus que l'indice d'une rupture de la relation patron-client et des économies morales qui la régissent, la revendication est en effet un moment de renégociation des agencements moraux qui, localement, légitim(ai)ent des relations de pouvoir et définiss(ai)ent des rôles de responsabilité. L'enjeu très « matériel » de l'augmentation salariale provoque des négociations qui évoquent une morale économique très pratique mettant en jeu, à la fois, la juste répartition de la richesse et la juste répartition des responsabilités. En ce sens, se concentrer sur l'économie morale de ces rapports de clientèle et sur leur crise apparente, sert moins à expliquer la mobilisation qu'à encadrer les frontières de l'espace moral (Fassin, Bourdelais, 2005) à l'intérieur desquelles les travailleurs portent leurs revendications.

BIBLIOGRAPHIQUES

- AUYERO Javier, LAPEGNA Pablo et PAGE POMA Fernanda, 2010, « Contestation et patronage : intersections et interactions au microscope », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 17, n° 2, p. 71-102.
- BENQUET Marlène, 2010, « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du travail*, n° 52, p. 305-322.
- BENTLEY Arthur Fisher, 1949, *The Process of Government*, Evanston, Illinois, Principia Press.
- BIRNBAUM Pierre, 1991, « Action individuelle, action collective et stratégies des ouvriers », dans BIRNBAUM Pierre et LECA Jean (dirs.), *Sur l'individualisme*, Paris, Presse de Science Po, 1991, p. 269-298.
- BOURDIEU Pierre, 1994, « Un acte désintéressé est-il possible ? », dans *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Éditions du Seuil, p. 147-173.
- CATUSSE Myriam, « La question sociale aux marges des soulèvements arabes : leçons libanaises et marocaines », *Critique internationale*, n° 61, p. 19-34.
- CORTESERO Régis, MELO David, 2012, « Sentiment d'injustice et politisation au travail », dans SAINSAULIEU Ivan, SURDEZ Muriel (dir.), *Sens politique du travail*, Paris, Armand Colin, p. 29-42.
- DAHDAH Assaf, 2012, *L'art du faible. Les migrantes non arabes dans le Grand Beyrouth*, Beyrouth, Presse de l'Ifpo.
- FASSIN Didier, BOURDELAIS Patrice (dirs.), 2005, *Les constructions de l'intolérable. Études d'anthropologie et d'histoire sur les frontières de l'espace moral*, Paris, La Découverte.
- GILSENAN Michael, 1986, « Domination as a Social Practice. Patrimonialism in North Lebanon : Arbitrary Power, Desacration and Aesthetics of Violence », *Critique of Anthropology* n° 6, p. 17-37.
- HOTTINGER Arnold, 1966, « Zu'ama' in Historical Perspective », dans BINDER Leonard (ed.), *Politics in Lebanon*, New York, John Wiley & Sons, p. 85-105.
- JOHNSON Michael, 1986, *Class & Client in Beirut. The Sunni Muslim Community and the Lebanese State 1840-1985*, Londres, Ithaca Press, 1986.
- LEENDERS Reinoud, 2004, « Nobody Having too Much to Answer for : laissez-faire, Networks and Postwar Reconstruction in Lebanon », dans HEYDEMANN Steven (ed.), *Networks of Privilege : The Politics of Economic Reform in the Middle-East*, New York, Palgrave-Mac Millan, p. 169-200.
- LICHTENSTEIN Nelson, STRASSER Susan, 2009, *Wal-Mart l'entreprise-monde*, Paris, Les Prairies ordinaires, 1^{ère} éd. 2006.
- MANDARINO Louis, 2017, « De la pérennisation d'un statut précaire à la lutte pour la titularisation : un regard rétrospectif sur la mobilisation des journaliers de l'Électricité du Liban (EDL) », Beyrouth, *Civil Society*, Civil Society Knowledge Center, Lebanon Support.

- MAUSS Marcel, 2007, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1^{ère} éd. 1950.
- MCADAM Doug, TARROW Sidney, TILLY Charles, 2001, *Dynamics of Contention*, Cambridge, Harvard University Press.
- MERMIER Franck, MERVIN Sabrina (dirs.), 2012, *Leaders et partisans au Liban*, Paris-Beyrouth, Karthala, IFPO, IISMM.
- NAROTZKY Susana, 2001, « Un nouveau paternalisme industriel ? Les liens affectifs dans les rapports de productions des réseaux économiques locaux », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 25, n°1, p. 117-140.
- PERROTTA Domenico, 2014, « Vecchi e nuovi mediatori. Storia, geografia ed etnografia del caporalato in agricoltura », *Meridiana*, n° 79, p. 193-220.
- PICARD Élisabeth, 2001, « Une sociologie historique du za'ïm libanais », dans CHARTOUNI Charles (dir.), *Mélanges en l'honneur de Toufic Touma*, Paris, Geuthner, p. 157-172.
- SAHLINS Marshall D., 1963, « Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief : Political Types in Malanesia and Polynesia », *Comparative Studies in Society and History*, n° 3, p. 285-303.
- SCOTT James Campbell, 1972, « Patron-Client Politics and Political Change in Southeast Asia », *The American Political Science Review*, vol. 66, n° 1, p. 91-113.
- SIMÉANT Johanna, 2015, « Three Bodies of Moral Economy : the Diffusion of a Concept », *Journal of Global Ethics*, vol. 11, n° 2, p. 163-175.
- SOLINAS Pier Giorgio (dir.), 2005, *La Dipendenza. Antropologia delle relazioni di dominio*, Argo, Lecce.
- SOLINAS Pier Giorgio, 2005b, « Presentazione », dans SOLINAS P.G. (dir.), *La dipendenza. Antropologia delle relazioni di dominio*, Argo, Lecce, 2005, p. 7-13.
- THOMPSON Edward Palmer, 1968, *The Making of the English Working Class*, Penguin Books, Harmondsworth, 1ère éd. 1963.
- TINEL Bruno, PERRAUDIN Corinne, THEVENOT Nadine, VALENTIN Julie, 2007, « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, n° 41, p. 153-164.
- VASSALLI Sebastiano, 1990, *La chimera*, Turin, Einaudi.
- VITI Fabio (dir.), 2006, *Antropologia dei rapporti di dipendenza personale*, Modena, Il Fiorino.
- VITI Fabio, 2006b, « Dipendenza, lavoro, diritti », dans *Antropologia dei rapporti di dipendenza personale*, Modena, Il Fiorino, p. 11-48.
- ZAKI Lamia, 2009, « Le clientélisme, vecteur de politisation en régime autoritaire ? », dans DABENE Olivier, GEISSER Vincent et MASSARDIER Gilles (dirs.), *Autoritarismes démocratiques et démocraties autoritaires au XXI siècle*, Paris, La Découverte, p. 157-180.