

GERER LA VIOLENCE PRODUITE PAR L'ORGANISATION

UNE ETUDE DU MANAGEMENT DE LA GREVE DE L'IBIS BATIGNOLLES PAR LE GROUPE HOTELIER ACCOR

Résumé : Depuis les perspectives critiques en management concevant la violence comme instrument de maintien des structures sociales au sein de l'organisation, j'identifie la violence organisationnelle comme l'ensemble des phénomènes dégradant la santé des membres de l'organisation, et/ ou l'environnement dans lequel elle s'inscrit, tout en étant nécessaire au bon fonctionnement des organisations. Si le fonctionnement de telles organisations repose sur la violence, une violence débridée les pénaliserait. La violence n'est donc pas seulement le produit de l'organisation, mais fait également l'objet d'une gestion. A partir d'une étude de cas construite sur la lutte des femmes de chambres de l'IBIS Batignolles sous-traitées par le groupe Accor, il s'agira d'interroger la manière dont la multinationale manage la violence produite par la stratégie d'externalisation qu'elle déploie.

Mots clés : Violence organisationnelle, Externalisation, Nettoyage, Conflit social

INTRODUCTION

Au sein des travaux critiques en management, deux conversations académiques situent la violence comme structurelle d'un côté et organisationnelle de l'autre. Dans la lignée des perspectives décoloniale et marxiste, la première pointe la nature violente des organisations, particulièrement les entreprises multinationales pensées comme des agents d'un système capitaliste structurellement violent pour les humains et les écosystèmes (S. B. Banerjee, 2008; Chertkovskaya & Paulsson, 2020). La seconde conversation académique, empruntant aux travaux féministes, s'intéresse à la manière dont un système violent, en l'occurrence patriarcal, constitue un instrument de contrôle des corps au sein des organisations (Hearn & Parkin, 2001).

De ces deux conversations je propose de saisir théoriquement la violence des organisations comme un instrument de maintien d'un ordre social et économique. Cette violence structurelle s'infiltré dans la pratique organisationnelle et s'exerce sur les corps de celles et ceux qui y travaillent pour les « mettre au travail ». La violence relève ainsi d'un continuum de phénomènes dégradants mais nécessaire au bon fonctionnement d'organisation au sein d'un mode de production économique.

Cependant, si le fonctionnement des organisations capitalistes repose sur la violence, une violence débridée nuirait à leur fonctionnement, particulièrement au bon renouvellement des ressources (humaines et non-humaines) sur lesquelles elles s'appuient, ainsi qu'à leur réputation. La violence doit rester silencieuse, « familière » et « à peine perçue » au sein de l'organisation (Costas & Grey, 2019). Ainsi, si la production de la violence est inhérente à ces organisations, elle demande également d'être gérée.

Ce papier envisage de saisir la manière dont la violence produite par une organisation fait conjointement l'objet d'une gestion. D'un côté, le management est traditionnellement posé comme mode de gestion positif d'une violence entravant le bon fonctionnement de l'organisation (Barling et al., 2009; Kelloway et al., 2006). De l'autre, principalement en dehors des sciences de gestion, le management est désigné comme central dans l'exercice de la violence (De Gaulejac, 2009; Dejours, 1998). **Comment le management contribue-t-il de la gestion d'une violence inhérente au fonctionnement de l'organisation ?**

Pour répondre à cette question, je pars de la grève des femmes de chambre de l'Ibis Batignolles (2019-2021). L'externalisation du nettoyage des chambres auprès d'une société externe construit les conditions favorables à production d'une violence nécessaire aux organisations : leur employeur STN, et le donneur d'ordre le groupe Accor. Cadences de travail

élevés, heures non payées, agressions, menaces, harcèlement moral et sexuel, viol, ségrégation raciale s'inscrivent dans un continuum de violence physique, économique, moral et sexuel que les travailleuses dénoncent. Je considère la grève comme événement révélant soudainement la violence exercée à distance à travers l'externalisation comme modalité de management du nettoyage choisi par le groupe Accor. Sur cette base, je construis une étude de cas centrée sur la gestion par le groupe Accor de la violence produite par l'externalisation.

Les résultats éclairent la manière dont une multinationale de l'hôtellerie manage la violence qu'elle produit. Le répertoire stratégique en matière de gestion de la violence du groupe Accor informe sur les différentes manières de manager la violence lorsque cette dernière est révélée dans le cadre d'un conflit. En suivant chronologiquement les différentes étapes du conflit de l'Ibis Batignolles, cinq stratégies de gestion de la violence sont identifiées : stratégie d'entrave, stratégie de pourrissement, stratégie d'euphémisation et enfin, stratégie visant à inverser le statut de victime.

1. VIOLENCE, ORGANISATION ET MANAGEMENT

1.1. LA VIOLENCE ORGANISATIONNELLE

L'articulation entre violence et organisation fait l'objet de deux conversations académiques parallèles au sein des travaux critiques sur les organisations. D'un côté, il s'agit de décrire la manière dont l'organisation est un agent d'une violence structurelle, celle d'un système économique dans lequel elle s'inscrit (S. B. Banerjee, 2008; Chertkovskaya & Paulsson, 2020), la seconde mettant en lumière l'imbrication de la violence dans l'organising, soit les pratiques et processus qui font les organisations (Hearn, 1994; Hearn & Parkin, 2001).

1.1.1. L'organisation, comme agent d'une violence structurelle

La première conversation, s'appuyant sur les perspectives marxistes (écosocialistes) et décoloniales, pointent la nature violente des organisations, particulièrement les entreprises multinationales (*multinational corporations*) pensées comme des agents d'un système capitaliste structurellement violent pour les humains et les écosystèmes.

Dès le XVe siècle, les premières entreprises occidentales, ancêtres des multinationales, organisent une « dépossession civilisée » (Van Lent et al., 2022). A travers le processus de colonisation, elles soumettent par la violence les populations indigènes, s'octroyant « un droit de vie ou de mort » sur les individus (S. B. Banerjee, 2008). L'ordre capitaliste colonial mute progressivement, se confondant aujourd'hui avec l'idéal de la mondialisation imposée par l'occident impliquant à l'échelle de la planète le libre-échange, l'accumulation de capital dans

la production, la division internationale du travail, ainsi que l'échange, la distribution et la consommation de biens et de services (S. B. Banerjee & Linstead, 2001). Sous la bannière du « développement », désigné comme forme renouvelée de la « mission civilisatrice » originelle (Van Lent et al., 2022), les anciens pays colonisateurs préservent leur domination sur les anciennes colonies en maintenant des liens de dépendances économiques (Banerjee et Linstead, 2001). Il en résulte une tutelle économique des pays du Sud par le Nord prenant la forme d'une exportation massive de matière première à bas prix des pays du Sud vers le Nord, et de l'importation dans les pays du Sud global de produits technologiques coûteux produits par le Nord (Banerjee et Linstead, 2001).

Ces travaux mettent en lumière la manière dont un certain type d'organisation, les multinationales occidentales poursuivant un projet extractiviste, constitue un danger de mort conjointement pour les peuples autochtones et leur environnement (S. Banerjee & Tedmanson, 2010; Chertkovskaya & Paulsson, 2020; Ehrnström-Fuentes, 2019). Des pénuries d'eau et de sa pollution, (Varman & Al-Amoudi, 2016) aux formes d'esclavage moderne (Crane, 2013; Stringer & Michailova, 2018), les multinationales sont conçues comme des agents d'une « corporate violence » comprise comme toute « forme de violence organisée motivée ou causée par l'intérêt matériel, la recherche de profit et l'expansion économique » (Chertkovskaya & Paulsson, 2020). Cette violence opère d'un côté, dans les discours paternalistes et déshumanisants de multinationales rendant négligeables les vies des travailleurs, ainsi que des écosystèmes dans lesquels elles s'inscrivent (Varman & Al-Amoudi, 2016) et de l'autre, dans l'organisation de la production générant des conditions de travail dégradantes et la destruction de l'environnement (Chertkovskaya et Paulsson, 2020).

En résumé, la violence, inhérente au processus d'accumulation nécessaire à la pérennité du système capitaliste (Balibar, 2009), est le produit des organisations capitalistes (*corporations*) qui font ce système. Elle est à concevoir comme ce qui dégrade le corps des travailleurs, communautés et les écosystèmes, et constitue un instrument de maintien d'un ordre capitaliste et colonial. Tel le "bâton" sur lequel est attaché la "carotte", la violence garantit l'acceptation et le silence nécessaire à l'extraction de la ressource humaine et non humaine (Van Lent, Islam et Chowdhury, 2022).

1.1.2. La violence imbriquée dans la pratique organisationnelle

La seconde conversation académique, empruntant aux travaux féministes, s'intéresse à la manière dont un système violent, en l'occurrence patriarcal, infiltre nos manières de s'organiser.

« Par qui et pour qui les règles du jeu [de l'organisation] ont-elles été créées ? » demandent Alvesson et Billing (Alvesson & Billing, 1992, p. 74). Examinant au prisme du genre les travaux en théorie des organisations, ils affirment que « les intérêts, les idéologies, les valeurs et les comportements qui définissent culturellement le « masculin » dominant le fonctionnement des organisations » (Alvesson et Billing, 1992, p. 74). Ce courant de recherche s'emploie à rompre avec l'hypothèse de neutralité de l'organisation pour la situer dans son contexte social et démontrer de sa participation à la (re)production des normes de genre (Calas & Smircich, 1999). Pour ce faire, ces travaux critiquent la manière dont les membres de l'organisation sont pensés comme agents neutres, désincarnés et substituables (Hearn, 1994) au sein des travaux classiques en gestion. Le membre de l'organisation est un travailleur « désencombré », supposé se concentrer exclusivement sur ses tâches et travailler huit heures en continu détaché de « l'encombrement » que représente pour l'organisation ses engagements en dehors de la sphère professionnelle (Acker, 2009) – par exemple, le travail domestique, la gestion de la famille, etc... Les organisations productives participent ainsi à (re)produire la hiérarchisation entre activités naturalisées comme féminines et masculines, engendrant des « disparités systématiques de pouvoir et de contrôle entre travailleurs [...] » (Acker, 2009). Intégrant une perspective féministe intersectionnelle, Acker (Acker, 2006) prolonge son analyse décrivant la manière dont les organisations produisent des « régimes d'inégalités » fondés sur le sexe, mais également la race, au sens sociologique, et la classe qui se traduisent dans la pratique par des écarts de salaires, une division du travail, des différences dans les perspectives de promotion, etc.

Depuis une telle perspective, la violence de genre, allant du harcèlement sexuel, au viol en passant par l'agression sexuelle, est conçue comme un outil de maintien de ces régimes d'inégalités imbriqué dans la praxis organisationnelle. Dans la lignée de Dworkin (1981) et MacKinnon (1979), théoriciennes américaines du harcèlement sexuel aux États-Unis, la violence de genre est pensée comme outil de contrôle du corps des femmes visant à réaffirmer le positionnement dominant des hommes en tant que groupe social au sein de l'organisation (Hearn & Parkin, 2001). Il s'agit ainsi de révéler la manière dont l'humour sexiste dans les secteurs peu féminisés tels que les assurances, permet de maintenir une hégémonie masculine

(Collinson & Collinson, 1996) ou encore la manière dont les viols et agressions sexuels sont utilisés et font partie des stratégies visant à discipliner les sportives et en faire des agents performants dans la gymnastique américaine (Way, 2021). Les normes de genre, particulièrement la sexualité masculine (Hearn & Parkin, 2001), infusent la culture et les pratiques organisationnelles jusque dans les dispositifs de lutte contre les violences. Sur ce point, Harris (2013, 2019) démontre que les dispositifs d'alerte sur les campus américains reportent la responsabilité de la violence sur la figure du violeur, comme individu coupable à la sexualité déviante, empêchant de questionner le rôle de l'organisation dans le maintien des violences.

Cette conversation académique propose de saisir la violence comme conséquence d'un système patriarcal s'infiltrant dans les pratiques organisationnelles pour assurer le maintien des rapports de domination fondés sur le genre sur le lieu de travail.

En résumé, pris ensemble ces deux conversations académiques démontrent que la violence n'est pas « un hasard, un accident » (Hearn & Parkin, 2001) dans les organisations mais bien un instrument de maintien des structures sociales – capitalisme, patriarcal, colonial et/ou écocidaire - dans l'organizing, soit dans les pratiques et processus qui font l'organisation (Hearn & Parkin, 2001). Cette violence étant inhérente au fonctionnement de l'organisation nous la qualifierons, dans la lignée de Hearn Et Parkin, de violence organisationnelle. **La violence organisationnelle inclut l'ensemble des phénomènes dégradant la santé de ses membres, et/ ou l'environnement dans lequel elle s'inscrit, tout en étant nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.**

1.2. MANAGER LA VIOLENCE ORGANISATIONNELLE

1.2.1. Produire une violence silencieuse

Si le fonctionnement des organisations capitalistes repose sur la violence, une violence débridée nuirait à leur fonctionnement. D'un côté, une organisation trop violente empêcherait le renouvellement des ressources humaines : les corps blessés ne sont plus fonctionnels, les travailleurs allant jusqu'à se donner la mort comme dans le cas d'employés de France Telecom (Chabrak et al., 2016) ou du sous-traitant chinois de Apple, Foxconn (Chan, 2013). De l'autre, pèse le risque de la révolte, si la violence devient trop visible, injuste : les travailleurs refusent

de fournir la force de travail nécessaire au fonctionnement de l'organisation, des groupes d'activistes se créent pour défendre les travailleurs et l'environnement pointant la responsabilité de la multinationale (Palpacuer, 2019), les communautés locales s'indignent et s'organisent pour la préservation de leurs terres face à la menace de l'extractivisme (Ehrnström-Fuentes, 2019; Fotaki & Daskalaki, 2020).

L'enjeu pour l'organisation est de maintenir la violence silencieuse, afin qu'elle reste, « familière » et « à peine perçue » (Costas & Grey, 2019) pour les membres de l'organisation et son environnement. Ici réside une des « contradictions majeures du capitalisme » (Varman & Al-Amoudi, 2016, p. 1911) : la violence inhérente à l'accumulation capitaliste est rejetée sur le plan moral par les organisations. (Varman & Al-Amoudi, 2016). Elle fait l'objet de stratégie de légitimation (Van Lent et al., 2022). Parmi ces stratégies, Bishop (2005) met en lumière le processus de négation de ce que les travailleurs identifient comme violent dans un centre de recherche d'emploi, Varman & Al-Amoudi (2016) identifient les processus de « déréalisation » à l'œuvre dans les discours paternalistes de Coca-Cola. Ces discours tendent à déshumaniser et rendre « ungrievable » (Butler, 2016) les communautés vivant aux abords de leurs usines du village de Mehdiganj, particulièrement les agriculteurs subissant les pénuries d'eau engendrées par l'usine. La majorité des entreprises ne veulent pas de produits fabriqués sur le travail forcé, le dos de travailleurs harcelés, l'extractivisme, la pollution etc. Leur capital réputationnel est mis en danger si la violence de leur fonctionnement est révélée, elle fait donc l'objet d'une gestion.

Gérer la violence produite afin qu'elle reste silencieuse demande donc un savoir-faire afin de doser l'intensité de la violence produite, nécessaire à l'extraction de la plus-value, d'un côté, tout en assurant une bonne gestion de la paix sociale et du maintien la ressource (humaine et non-humaine) de l'autre.

La violence produite fait donc l'objet d'une gestion que ce papier envisage d'explorer.

1.2.2. Interroger le rôle du management dans la gestion de la violence

D'un côté, le management est traditionnellement posé comme mode de gestion positif de la violence au sein des organisations, particulièrement par les travaux de l'Organizational Behaviour (Catley, 2005). Des politiques managériales sont déployées pour gérer le « risque violence » et l'éradiquer afin qu'il n'entrave le bon fonctionnement, particulièrement économique, des organisations (Kelloway et al., 2006). Le développement d'un savoir-faire

managériale est constitué en réponse face à une violence constitué comme prédictible, modélisable et manageable (Barling et al., 2009)

De l'autre, le management fait l'objet d'une critique comme central dans l'exercice de la violence est à ce jour principalement le fait de travaux français en sociologie et psychologie initialement sur la souffrance au travail. Se réclamant de la clinique du travail, ils placent la subjectivité et le corps du/de la travailleur.se au centre de ces recherches (Lhuillier, 2006) et viennent ainsi éclairer depuis les années 1990 les « maux du travail » dans l'organisation post-taylorienne (Lallement et al., 2011). Ces travaux font le procès d'une nouvelle organisation du travail guidée par la rationalité instrumentale au cœur d'un management violent (De Gaulejac, 2009). Ils dépeignent la manière dont le management déconnecte l'activité réelle, du « travail vivant » (Dejours, 1998), demandant aux travailleurs « de n'être rien » (Pezé, 2010, p. 72) sinon un corps exécutant, engendrant une souffrance identitaire qui se répercute sur la santé des individus. **Comment le management contribue-t-il de la gestion d'une violence inhérente au fonctionnement de l'organisation ?**

Dans la lignée des perspectives critiques, je considère le management comme mode d'organisation hiérarchique privilégié sous le capitalisme dans laquelle une catégorie de managers spécialisés indique à leurs subordonnés comment s'organiser (Parker, 2002). Les managers se voient octroyer le pouvoir de contrôler la force de travail, soit de décider et de rationaliser l'organisation du travail (Grey, 1999). La fonction du management réside dans la gestion de l'efficacité organisationnel, et la réalisation du profit économique (Grey, 1999). Contre la réalisation de cette mission, les managers, constitués en « nouvelle élite » voit leur statut hiérarchique par rapport aux « managés » (Grey, 1999). Depuis cette compréhension du management, je propose de d'appréhender le rôle de l'activité managérial dans la gestion de la violence.

2. METHODOLOGIE

Pour ce faire je propose de partir de l'étude d'un cas de gestion de la violence. Dans la lignée des perspectives décoloniales et féministes, il s'agit d'engager une démarche de recherche à partir du caractère politique et situé du phénomène en réhabilitant les expériences vécues des personnes concernées comme lieu de production du savoir (Abdelnour & Abu Moghli, 2021; Dorion, 2020). Soit de prendre comme point de départ de ma compréhension de la violence les expériences et récits des personnes concernées pour éclairer le management.

2.1. PARTIR D'UNE LUTTE SOCIAL

Cependant, s'il nous faut partir des principaux concernés pour entamer une démarche de recherche sur la violence, comment construire une méthodologie permettant d'observer un phénomène « familier et à peine perçu » par les personnes elles-mêmes (Costas & Grey, 2019, p. 1) ? En effet, la violence « fait partie du job » (Bishop et al., 2016, p. 769), elle est normalisée et invisibilisée par l'organisation, mais aussi par les individus (Bishop et al., 2016). Dès lors, comment observer un phénomène en partant du vécu d'individus qui souvent ne la qualifie/reconnait pas ?

Comme défini précédemment, la violence est produite et gérée de manière à assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Un tel équilibre repose sur une dégradation silencieuse et invisible des corps des travailleurs garantissant la paix sociale. Par conséquent, la violence devient visible lorsqu'il y a rupture de cet équilibre : lorsque le danger que représente l'organisation pour les vies devient visible (dans les cas d'augmentation des accidents de travail, de suicides des travailleur.euses) ou lorsque les individus se révoltent (dans les cas de grèves et des luttes de communautés locales). Ainsi, les mouvements sociaux, les luttes des travailleurs et des communautés locales sont les lieux privilégiés d'expression de la violence, des lieux où les " subalternes parlent " (Spivak, 2009). Ils devraient retenir notre attention en tant que chercheur.euses pour saisir, depuis les vies de celles et ceux qui la subissent, la manière dont la violence est organisée.

Dans cet article, je pars de la lutte des femmes de chambre de l'hôtel IBIS les Batignolles qui s'étend de juillet 2019 à mai 2021, un conflit durant lequel les travailleuses ont pris la parole et rendu visible la violence de leurs conditions de travail. Les femmes de chambre sous-traitées par l'hôtel dans lequel elles travaillent quotidiennement décrivent la violence d'une organisation qu'elles qualifient d' « esclavagiste » mettant en cause à la fois le management de l'hôtel, leur employeur (l'entreprise de nettoyage STN) et le donneur d'ordre (propriétaire et exploitant de l'hôtel), le groupe hôtelier Accor. Accompagnées par leur syndicat la CGT HPE (Hôtel de Prestige et Economique), elles ont mené la plus longue lutte sociale de l'histoire de l'hôtellerie en France, une lutte de 22 mois qui s'est déroulée durant la crise sanitaire.

L'intérêt de ce cas est double, premièrement, l'hôtel où s'est déroulé le conflit est une filiale d'une multinationale de l'hôtellerie, Accor, une multinationale ayant une expérience en matière de gestion des conflits sociaux. Deuxièmement, les femmes de chambre établissent un lien très clair entre stratégie d'externalisation du groupe Accor, donneur d'ordre, le management exercé

par leur employeur, STN, et la violence de l'organisation du travail. Elles portent, avec leur syndicat, une analyse sur la manière dont leur propre management, externalisé à une société de nettoyage, produit des conditions de travail dégradées. Contrairement aux conflits sociaux traditionnels entre employés et employeurs, elles s'élèvent conjointement contre STN, le sous-traitant qui les emploie, et Accor, le donneur d'ordre, critiquant à la fois les décisions stratégiques du second dont découlent, selon elles, une organisation du travail violente menée par le premier. Leur revendication principale réside dans l'internalisation, soit l'obtention de contrats de travail avec l'hôtelier et la fin de leurs contrats avec leur employeur actuel.

Ce cas me permet d'enquêter sur la manière dont deux organisations, en l'occurrence une multinationale de l'hôtellerie et son sous-traitant dans le nettoyage, tendent à gérer la violence soudainement révélée par le conflit. Dans ces moments de rupture où la violence de l'organisation est exposée, elle doit apporter publiquement une réponse qui « implique une *négociation* au sein d'une zone d'incertitude sur ce que constitue la violence [...] et sur ce quoi en faire » (Hearn, 1994, p. 748). Dans ce temps éphémère de la négociation, la hiérarchie inhérente au management est remise en question, un rapport de force s'instaure entre managers et managés, les seconds cherchant à médiatiser le conflit et rendre visible la violence subie. Le management de la violence est alors rendu visible dans la **réponse** que l'organisation apporte publiquement aux revendications exprimées.

2.2. COLLECTE DE DONNEES ET ANALYSE

Pour explorer cette réponse, j'ai construit une étude de cas en profondeur articulant des données relatives à la gestion du conflit de l'IBIS Batignolles par l'entreprise STN et le groupe Accor. La collecte de données a été réalisée de juin 2021 à décembre 2021. Afin de retracer finement la chronologie du conflit, les tweets et publications Facebook des comptes de la CGT HPE relatant l'évolution du conflit ont été extraits. Une revue de presse a été réalisée via la base de données Europress avec les mots clé « Ibis » et « Batignolles » sur toute la période et les passages radios et TV des grévistes ont été collectés. Des entretiens ont été menés avec les représentantes des salariés, Rachel Kéké, et Sylvie Kimissa, respectivement gouvernantes et femmes de chambre leadeuses de la grève de l'IBIS Batignolles. Il s'agissait d'appréhender la dégradation des conditions de travail à l'origine de la grève et d'approfondir les différentes phases de négociation du conflit. Des entretiens centrés sur la réponse apportée par le groupe hôtelier et le sous-traitant ont été menés avec les deux défenseurs syndicaux de la CGT HPE et un membre de l'inspection du travail présent à la table des négociations. Enfin, des entretiens complémentaires ont été menés avec deux inspectrices du travail intervenues à différents

moments du conflit, ainsi que Maroua Sbyea, doctorante en sciences politiques ayant participé régulièrement au piquet de grève devant l'hôtel dans le cadre de son mémoire de sociologie. J'ai également rassemblé les documents centraux dans le conflit produits par le syndicat (liste des revendications, protocole de fin de conflit, requête aux prud'hommes etc.) ainsi que le mémoire de Maroua Sbyea comprenant les retranscriptions de courtes interviews des femmes de chambre et des défenseurs syndicaux sur le piquet de grève durant le conflit, ainsi qu'un entretien d'un manager de STN, des interviews dont l'autrice m'autorise l'exploitation.

Pour saisir la réponse des entreprises, j'ai effectué, des demandes d'entretien auprès des managers de l'hôtel, du sous-traitant STN et du groupes Accor, impliqués dans le conflit qui sont restés sans réponse. Ce silence face à mes demandes concorde avec le silence médiatique opposé durant une grande partie du conflit. Dans la presse écrite, il est mentionné que le sous-traitant STN et le groupe Accor « n'ont pas souhaité s'exprimer ». Le CEO d'Accor, Sébastien Bazin est quant à lui très présent dans les médias durant le conflit, il est régulièrement interrogé sur l'impact de la crise sanitaire sur le secteur hôtelier. Sur ses 14 interventions en radio et télé durant le conflit, il est interrogé une fois sur le conflit en cours sur France Inter le 20 octobre 2020.

Des données complémentaires ont également été collectées pour approfondir la compréhension du contexte, notamment des documents produits par le syndicat (brochures), documents produits par le groupe Accor pendant le conflit (newsletters et rapports financiers, RSE à destination des actionnaires) ainsi que les engagements de la société de nettoyage en termes de responsabilité sociale.

Le Tableau 1 ci-dessous fait la synthèse des données qui constituent l'étude de cas. J'ai collecté deux types de données séparées dans le tableau en question. Dans une première partie du tableau sont répertoriés les entretiens menés dans les 6 mois qui ont suivi le conflit visant à retracer la réponse proposée par les deux entreprises face aux revendications. Dans la seconde, sont placées les données secondaires produites par les acteurs pendant le conflit me permettant de croiser les informations et assurer la validité interne de cette recherche.

Tableau 1 : Synthèse des données de l'étude de cas

Catégorie	Source des données	Nombre
Interviews	Interviews grévistes et syndicats	4
	Interviews inspection du travail	3

Intervention médias et réseaux sociaux	Articles presse écrite et internet	145
	Tweets et publications Facebook compte CGT HPE	154
	Passage TV et Radio Grévistes	17
	Passage TV CEO Accor	14
Documents	Documents CGT HPE	7
	Documents des entreprises Accor & STN (rapports, engagements etc.)	18
Mémoire de sociologie	Courtes interviews "piquets de grève" et interview manager STN	12
	Mémoire de Master	1

Dans la lignée de Hearn et Parkin (2001), depuis une perspective processuelle de l'organisation il s'agit d'éclairer au travers de cette recherche le répertoire de stratégies déployées par le groupe Accor visé par le conflit. L'analyse menée suit les recommandations de Thiétart (2014) s'appuyant sur les propositions de Langley et Abdallah (2015) pour l'analyse des études de cas. Dans un premier temps, j'ai retracé finement la chronologie du conflit, en structurant différentes phases et identifiant les événements pivots qui ont impliqué une modification du phénomène, puis un second temps d'analyse m'a permis d'identifier les mécanismes sous-jacents au phénomène étudié (Langley & Abdallah, 2015). En remontant le fil des deux principaux réseaux sociaux du syndicat, ainsi que le corpus de presse, j'ai rassemblé dans un tableau Excel 175 événements sur les 22 mois de conflit. En croisant avec les entretiens des protagonistes j'ai établi une narration du conflit que j'ai divisé en trois parties lors de changement de stratégie opéré par la multinationale. Puis, dans une démarche abductive, à partir d'aller-retour entre la littérature féministe sur la violence et l'empirie, je viens qualifier ces différentes stratégies de gestion de la violence.

2.3. CAS D'ETUDE : LA GREVE DE L'IBIS BATIGNOLLES

L'hôtel IBIS des Batignolles est un hôtel économique de 706 chambres situé dans le 17^e arrondissement de Paris. Il est le second plus grand hôtel de France après l'IBIS Charles de

Gaulle. Il appartient à AccorInvest, entreprise associée au groupe Accor, 6^e groupe mondial de l'hôtellerie, 1^{er} en Europe. Le groupe AccorHotel a été divisé en deux entités en 2017 dans le cadre de sa stratégie « asset light ». D'un côté Accor commercialise des contrats de management et de franchise auprès de propriétaires d'hôtel, ainsi que différents services pour accompagner les hôteliers notamment dans la gestion de leurs hôtels, notamment dans l'achat de prestations de nettoyage. De l'autre Accor Invest, est constitué en société foncière, propriétaire et exploitant d'un par hôteliers de 766 établissements sous enseigne Accor. Au sein de l'hôtel Ibis Les Batignolles, l'ensemble du personnel est employé par AccorInvest, un seul service au sein de l'hôtel fait l'objet d'une externalisation, l'housekeeping qui assure le nettoyage des chambres ainsi que l'entretien des parties communes. Ce service est sous-traité à la société de nettoyage STN qui fait travaillé sur le site une quarantaine d'employées principalement en CDI et à temps partiel. Depuis 20 ans que l'hôtel externalise le nettoyage, au moins trois sociétés de sous-traitance différentes ont pris le contrôle du site tandis que la plupart des employées sont restées sur le site, leurs contrats de travail étant repris par une société après l'autre comme le prévoit l'article 7 de la convention collective nationale des entreprises de propreté. En 2016, le site est repris par STN et les conditions de travail se dégradent. Quelques mois avant la grève, la société de nettoyage STN menaçait de transférer sur un autre site quatorze femmes de chambre soumises à des restrictions de travail demandées par la médecine du travail pour cause d'incapacité physique. Cette situation d'urgence constitue le déclencheur de la grève qui débute le 17 juillet 2019.

Pendant les 22 mois d'une lutte très médiatisée, vingt femmes de chambres, toutes des femmes noires immigrées, dénoncent les conditions dégradées dans lesquelles elles travaillent. Salaires faibles (de 600€ à 1000€ par mois) et flexibles dus à une organisation du travail à la tâche illégale : cadences de travaux épuisantes (17minutes/chambre), pénibilité accrue et blessure répétées dues à une forte pression, harcèlement moral de la part du management de l'hôtel, ségrégation raciale, violences sexuelles perpétrées par les clients et le management, constituent des conditions de travail violentes qui sont, selon elles, en grande partie le fruit du système de sous-traitance. C'est pourquoi les femmes de chambre de l'IBIS Batignolles demandent l'internalisation auprès du groupe Accor, pour bénéficier du même statut juridique protecteur et du traitement managérial que les autres employés. Ainsi, les demandes des grévistes sont dirigées vers les deux entreprises : leur employeur STN, d'un côté, et le groupe hôtelier Accor, de l'autre. Conjointement à l'internalisation, leurs demandes concernent l'application du droit du travail : soit l'arrêt du travail à la tâche et la mise en place du paiement

à l'heure, obligeant le sous-traitant à payer les heures complémentaires non payées. Parmi leurs revendications détaillées dans l'encadré 1 ci-dessous, elles demandent également leur requalification, une diminution des cadences indicatives, l'arrêt des méthodes de harcèlement et l'élection d'un représentant du personnel sur le site.

Encadré 1 : Revendications des femmes de chambre de l'IBIS Batignolles

Revendications des salariés de la société STN groupe travaillant à l'hôtel Ibis Batignolles

1. Embauche des salariés de la sous-traitance STN GROUPE par l'hôtel IBIS BATIGNOLLES avec reprise de leur ancienneté.
2. Passage à temps complet des temps partiels et des CDD en CDI
3. Arrêt des mutations des salariées partiellement inaptes et des mutations non justifiées de manière générale.
4. Arrêt du harcèlement par Anne Marie gouvernante IBIS Batignolles
5. Versement d'une indemnité nourriture égale à 7,24 € par jour travaillé (2 Minimum Garanti) et d'une prime de lit supplémentaire de 2€ par lit
6. Installation d'une pointeuse électronique infalsifiable avec remise d'un relevé horaire hebdomadaire à chaque salarié.
7. Prime de nettoyage et repassage des vêtements de travail égale à 22 € par mois (1€ par jour travaillé) et fourniture de 2 tenues de travail par an en coton.
8. Classement en catégorie B de l'ensemble des salariés de STN GROUPE. Femmes de chambre, équipiers : AQS1B, AQS2B après 2 ans, AQS3B après 5 ans. Gouvernantes : CE1, CE2 après 2 ans, CE3 après 5 ans
9. Suppression de l'abattement illégal de 8%.
10. Suppression de la clause de mobilité.
11. Prime d'habillage-déshabillage 250 € par an.
12. Remboursement des transports à 100%.
13. Diminution cadence indicative du nombre de chambres à 2 chambres 1/ à l'heure avec une répartition équitable des départs et des recouches et 70 chambres à contrôler par jour pour les gouvernantes.
14. Élections de deux délégués de proximité de la société STN GROUPE au sein de l'hôtel IBIS BATIGNOLLES
15. Paiement des salaires le 1er du mois.
16. Paiement des jours de grève

Source : Tract Du Harcèlement au viol, à l'IBIS Batignolles le groupe Accor couvre tout !, 2 Septembre 2019, Syndicat CGT HPE

Durant les 22 mois de conflit entrecoupés de deux confinements, les grévistes ont deux principales stratégies. D'un côté, il s'agit de cibler directement le groupe hôtelier via des actions juridiques (deux procédures aux prud'hommes) et actions militantes ciblant la marque (boycott, occupations d'hôtels). De l'autre, elles se lient avec d'autres groupes militants pour obtenir des fonds pour leur caisse de grève et s'assurer de la médiatisation de leur conflit. Le groupe hôtelier quant à lui est resté silencieux médiatiquement et a refusé de participer aux négociations durant la quasi-totalité du conflit, arguant de sa non-responsabilité en tant que « non-contractant ». Au milieu, l'entreprise de propreté, leur employeur, propose au bout de deux mois de grève 2€ de prime de panier repas et d'une cannette. Cette proposition jugée méprisante par les grévistes est pour elles la preuve de plus que leur employeur, le prestataire de nettoyage STN, contraint par le faible montant du contrat commercial établi avec Accor, ne peut satisfaire leurs revendications. Accor, est l'organisation avec laquelle elles établissent un rapport de force pour obtenir leur internalisation.

Près d'un an et demi après le début du conflit, en février 2021, l'inspection du travail organise deux premières réunions de médiation entre AccorInvest, les grévistes et STN lors de laquelle STN reste silencieux et les représentants d'Accor refusent toutes les revendications. En avril 2021, le groupe hôtelier change soudainement de posture. Ce moment concorde avec le calendrier de réouverture des hôtels dans le cadre de la crise sanitaire en avril 2021, et à une période de médiatisation montante du conflit dans le cadre de l'audience du 7 avril pour la seconde procédure judiciaire pour discriminations sexistes et racistes visant Accor. A la grande surprise des grévistes, AccorInvest accepte de réévaluer le contrat commercial afin que le sous-traitant STN accède à l'ensemble des revendications des grévistes. Une seule revendication n'est pas satisfaite, l'internalisation. Le protocole de fin de conflit est signé le 25 mai 2021, la victoire est célébrée par les syndicats et les médias. Cette lutte de 22 mois est la plus longue de l'histoire de l'hôtellerie en France, mais reste cependant loin d'être exceptionnelle au sein d'un secteur où les grèves se multiplient depuis vingt ans.

3. GERER LA VIOLENCE PRODUITE, REPERTOIRE DE STRATEGIES D'UN GROUPE HOTELIER

Il s'agira ici de séquencer le conflit pour identifier la manière dont le groupe Accor, principale cible de la lutte des femmes de chambre de l'IBIS Batignolles, apporte une réponse à la violence révélée lors de ce conflit. Dans un premier temps, je reviendrai sur la manière dont la violence est identifiée par les travailleuses comme le produit d'un management découlant de

la stratégie d'externalisation de l'hôtelier. Puis, dans un second temps, seront détaillées les différentes phases du conflit ainsi que les stratégies déployées par le groupe Accor pour gérer la violence révélée par les grévistes. Lors de chaque phase, il s'agit de donner à voir la partie d'échec entre la multinationale et les femmes de chambre en la divisant en deux parties : une première sous-partie détaillera les actions entreprises par les grévistes, et une seconde portera sur le management de la situation par le groupe Accor et son sous-traitant.

3.1. « SOUS-TRAITANCE = MALTRAITANCE », LA VIOLENCE DE L'EXTERNALISATION

« Sous-traitance = Maltraitance », slogan principal de la grève, explicite ce qui pour les femmes de chambre constitue la cause d'une organisation du travail violente : l'externalisation. La principale expression de ce système réside dans les cadences mises en place par l'entreprise de propreté : les 17 minutes par chambre, ainsi que le nombre de chambres à réaliser variant d'une vingtaine à plus de quarante chambres par jour en fonction du taux d'occupation de l'hôtel. Ce rythme est qualifié d'intenable et de destructeur pour les corps « cassés » et « usés » des femmes de chambre pour reprendre les termes de Rachel Keke et Sylvie Kimissa.

3.1.1. L'idéal théorique de l'externalisation : la satisfaction des parties prenantes

Cette organisation du travail violente est identifiée par le syndicat comme la conséquence de stratégies d'externalisation déployées par les multinationales de l'hôtellerie depuis les années 1990. Dans le cadre de l'ouverture d'un nouvel hôtel, les taux d'occupation sont incertains durant les premières années. L'externalisation apparaît, au regard des groupes hôteliers, comme moyen pour mettre en adéquation ressources humaines et besoins de l'hôtel.

La société de sous-traitance dispose d'un pool de femmes de chambre qui peuvent être déplacées de site en site via une clause de mobilité incluse dans leur contrat. Ces sociétés peuvent ainsi proposer une prestation de service facturée par chambre nettoyée. L'externalisation est défendue par les groupes hôteliers comme théoriquement vertueuse pour l'ensemble des parties prenantes.

Elle est censée aligner les besoins du donneur d'ordre en matière de flexibilité et de gestion de l'hôtel, du sous-traitant en matière de rentabilité financière, et des femmes de chambre en termes d'heures de travail. Elle permet aux hôtels de payer le juste nombre de chambres à nettoyer, au sous-traitant de développer une activité rentable en manquant les femmes de chambre sur plusieurs sites, et aux femmes de chambre d'avoir une activité à temps plein dont elles ne pourraient théoriquement pas disposer en travaillant sur un seul site.

Au-delà des ouvertures d'hôtels, la sous-traitance du nettoyage se pérennise comme dimension clé du business model des hôtels de chaîne d'entrée et de milieu de gamme. Bien que constituant le cœur de métier de l'hôtel : « sans chambre propre, rien à vendre » répète les femmes de chambre, le nettoyage est pensé comme demandant peu de savoir-faire et apportant peu de valeur pour le client, puisque non visible, ce qui le rend externalisable.

Par ailleurs, la sous-traitance permet aux hôteliers de ne pas atteindre la limite des 50 employés dans l'hôtel au-delà de laquelle doit être mis en place un CSE (conseil social et économique) et leur évite de manager une activité pénible et risquée pour les employées. Sur ce point, le nettoyage est l'une des activités professionnelles les plus risquées pour les travailleurs : le secteur du nettoyage est celui le plus touché de l'économie française par les arrêts de travail avec 6,5 jours d'arrêt par an en moyenne par salarié, dont 70% est causé par un accident de travail (Xerfi, 2017). Enfin, il s'agit de ne pas manager une population composée principalement de femmes d'en moyenne 50 ans, immigrées ou descendantes de l'immigration (Xerfi, 2017), ne sachant souvent pas lire ou écrire et réalisant une tâche « invisible » comme elles la qualifient elles-mêmes (Eff, 2003).

3.1.2. « Nous ne venons pas pour être esclaves et être violées ! »

Comme le constate la CGT HPE depuis plus de vingt ans, l'idéal théorique défendu par les groupes hôteliers est loin de la réalité empirique. Les premières alertes en France remontent à 2002, lors de la grève fortement médiatisée des salariés de l'entreprise de nettoyage Arcade dans quatre hôtels du groupe Accor. Le documentaire d'Ivora Cusack, Remue-ménage dans la sous-traitance (2008), et la thèse en sociologie d'Isabelle Puech (2005) documentent le conflit qui vaut à l'époque au groupe Accor la qualification de « négrier » par les médias. Les conditions de travail des salariées d'Arcade en 2002 sont les mêmes que celles de l'IBIS Batignolles en 2019 : épuisement et blessures dues aux cadences élevées (les même 17 minutes par chambre) et harcèlement managérial, paiement à la chambre illégal, absence de pause, de temps pour manger, agressions sexuelles des clients ainsi que menaces de mutations et licenciements. Dans le cadre du conflit de l'Ibis Batignolles se rajoute un événement qui marque profondément le collectif : le viol d'une de leur collègue, Béby, par l'ancien directeur de l'hôtel. Si la police est prévenue sur le moment et le directeur démis de ses fonctions (le procès est en cours), pendant les deux années qui suivent les femmes de chambre seront empêchées d'en parler. La gouvernante générale d'Accor, surveille et sanctionne celles qui évoquent le sujet : « il ne faut pas en parler ! », me dit Sylvie.

Rachel Keke, porte-parole des grévistes clamera publiquement au début de la grève : « Nous ne venons pas pour être esclaves et être violées ! »¹. La continuité de leur situation de femmes noires avec l'esclavage, ainsi que le sentiment d'être traité comme des animaux, « un cheval » pour Sylvie, reviennent à plusieurs reprises dans les entretiens et les propos des femmes de chambre dans la presse. Avec l'appui du syndicat, elles dénoncent la manière dont l'externalisation produit une « sous-traitance de la pénibilité » et leur confère un statut de travailleur subalterne. A travers le transfert des travailleuses de l'hôtelier, « donneur d'ordre », vers une entreprise de nettoyage externe, le sous-traitant, opère un transfert de management et de la responsabilité qui va avec. L'hôtelier n'est plus responsable directement d'employées aux métiers pénibles et surexposées aux violence sexuelles. Cette mise à distance juridique et managériale leur permet de se désengager des conditions de travail de celles et ceux qui nettoient leur hôtel, ainsi s'opère une externalisation de la violence exercée par le management.

3.1.3. « Dumping social » et flexibilité

Cette mise à distance permet un management rationalisé de l'organisation du travail régi par un seul indicateur : le taux d'occupation de l'hôtel. Le contrat commercial entre Accor et STN a été négociée en se basant sur 17 minutes de nettoyage par chambre. Lorsque les chambres sont sales, ou lorsqu'il y a un pic de réservation, les femmes de chambre travaillent plus que ce que prévoit leur contrat. La feuille d'heures qu'elles signent quotidiennement, sans que leur management ne s'assure qu'elles sachent la lire, ne prend que rarement en compte ces heures complémentaires, comme le constate une inspectrice du travail. A l'inverse, lorsque l'hôtel est peu occupé, et qu'elles ont moins de chambre à réaliser que le nombre d'heures de travail journalier, l'entreprise de nettoyage leur décompte des absences pour ajuster leur salaire au nombre de chambres nettoyées. Ce système d'adaptation du salaire aux taux d'occupation de l'hôtel permet au sous-traitant de garder sur un même site l'ensemble des femmes de chambre en agissant sur la flexibilité du salaire. A l'Ibis Batignolles, la majeure partie des grévistes travaillent sur le même site depuis plus d'une dizaine d'année. La clause de mobilité n'est pas utilisée comme moyen d'allouer les travailleuses à différents sites en fonction du besoin des hôteliers. En revanche, le sous-traitant l'utilise pour menacer les travailleuses de les muter sur des sites éloignés de leur domicile en cas de désaccord avec leur management. Ces pratiques sont pour le syndicat le résultat d'un « dumping social » soit la mise en concurrence organisée

¹ Au Ibis Batignolles, « est-on revenu au droit de cuissage » ?, L'Humanité, 26 juillet 2019

des entreprises de nettoyage via les centrales d'achat créé par les multinationales du secteur depuis 20 ans pour accompagner les établissements dans la réduction de leurs coûts.

En résumé, le bénéfice financier de la société de nettoyage n'est pas obtenu par une allocation des heures de travail de leurs employées aux besoins des hôtels. Il est dégagé sur la flexibilisation du salaire d'une population qui a tout à perdre à réclamer le respect de ses droits car très dépendante de leur employeur :

« La majorité ne savent pas lire ou écrire. Quand elles arrivent en Europe leur but c'est travailler avoir de l'argent, point ! Donc quand tu lui [à une femme de chambre] parles de lois elle n'est pas là! Donc si les heures supplémentaires c'est pas payé, quand tu lui mets 600 euros, là où elle devait avoir 800 euros, pour elle ça suffit déjà, parce qu'elle est limitée [au sens de contrainte], elle ne peut pas aller plus que là » Sylvie Kimissa, femme de chambre, pour Lundi Matin, 11 mars 2020

L'organisation du travail des femmes de chambre au sein de l'Ibis Batignolles combine ainsi cadences précises et harcèlement moral imbriqué dans les modes de management de la gouvernante générale d'Accor, ainsi que menaces récurrentes de licenciement et mutation de la société de nettoyage si les femmes de chambre expriment leur mécontentement. Par ailleurs, leur statut de salariées extérieures empêche toute solidarité avec les salariées de l'hôtel. Ainsi séparées du collectif sur leur lieu de travail, l'externalisation rend d'autant plus difficile l'auto-organisation de ces salariées pour faire valoir leurs droits. Ainsi, les grévistes poussent à travers leur lutte vers un changement radical de stratégie. L'internalisation soit, l'emploi direct par le groupe impliquerait une organisation du travail moins violente pour elles, par l'obtention d'un statut similaire à leurs collègues et d'une meilleure protection de l'employeur, en l'occurrence du groupe Accor particulièrement engagée sur la qualité de vie au travail ainsi qu'en matière d'inclusion et diversité.

3.2. DE JUILLET A NOVEMBRE 2019 : STRATEGIE D'ENTRAVE

3.2.1. « Du vol des salarié.e.s au viol d'une femme de chambre », la violence révélée

En 2019, après avoir essayé pendant plusieurs années de faire remonter sans succès leurs revendications avec l'appui d'un premier syndicat, la CGT Propreté, 31 femmes de chambre, deux gouvernantes et un équipier se syndiquent à la CGT HPE et entrent en grève le 17 juillet 2019 pour une durée illimitée. Une caisse de grève est mise en place pour leur assurer une rémunération. Une procédure pour travail dissimulé, prêt de main d'œuvre et marchandage est déposé au conseil des prud'hommes le 14 juillet 2019 pour faire reconnaître Accor comme co-employeur. L'idée est de faire reconnaître par la voie judiciaire la manière dont l'organisation du travail est le fruit des décisions de l'hôtelier, et non du sous-traitant. Le syndicat s'appuie ici sur les témoignages des femmes de chambre quant au rythme de travail suivant celui de l'hôtel, et au harcèlement de la gouvernante générale d'Accor qui ne devrait pas, en théorie, pouvoir donner des ordres aux salariées de STN, ces dernières n'appartenant pas à la même société.

Les femmes de chambre tiennent le piquet de grève en scandant leurs slogans, chantant et dansant quotidiennement sur le parvis de l'hôtel, parfois très tôt pour gêner le fonctionnement de l'hôtel. Elles distribuent leurs tracts aux clients les appelant au boycott du groupe Accor. Elles se réunissent aussi lors de temps de parole pour parler pour la première fois du viol de leur collègue Béby par l'ex-directeur et lui rendre hommage. Le premier tract du syndicat dans le cadre du conflit en fait mention. Intitulé Du vol au viol d'une femme de chambre, il dénonce les violences sexuelles comme caractéristique d'un mode de management généré par la sous-traitance :

« Il faut dire que quand on considère les femmes de chambre et les salariées de la sous-traitance comme des sous salariées taillables et corvéables à merci il ne faut pas s'étonner de tels crimes ! »

« Le Directeur d'un hôtel se prend dans ces conditions pour le maître des lieux pouvant disposer à sa guise d'une main d'œuvre précarisée soumise à son bon vouloir et à sa disposition. Le groupe ACCOR et la société STN TEFID portent de lourdes responsabilités sur ce crime de viol qu'ils ont voulu enterrer à tout prix ! »

Tract Du vol au viol d'une femme de chambre, 17 juillet 2019

La grève fait l'objet d'un premier article dans Le Monde le 24 juillet 2019 titrant les mots de Sylvie Kimissa « Parfois on pleure, tellement nous sommes fatiguées ». La journaliste enquête notamment sur le viol et fait le parallèle avec une autre affaire qui s'est déroulée dans un hôtel sous marque Accor, l'affaire Strauss Kann de 2011 impliquant le viol d'une femme de chambre, Nafissatou Diallo par l'homme politique au Sofitel New York.

3.2.2. Fragiliser les grévistes

Le premier mois du conflit, leur ancien syndicat, la CGT Propreté tente de briser la grève en appelant les maries des grévistes les accusant de « ne pas tenir leurs femmes ». Ils se rendent également sur place à plusieurs délégués pour convaincre les grévistes de reprendre le travail, en échange de quoi ils promettent de les aider à accéder à leurs revendications. Ils parviennent à faire reprendre le travail à quatorze salariées sur les trente-quatre en grève. Les vingt autres salariés iront jusqu'au bout du conflit. Ce syndicat accusé de corruption au sein de la CGT s'est vu retiré son mandat d'exercice en 2016 par l'Union Départementale CGT de Paris à la suite de plaintes d'autres syndicats ainsi que d'une enquête d'Enquête Exclusive ayant révélé leur connivence avec plusieurs donneurs d'ordre². La CGT Propreté inciterait les salariés à ne pas voter lors des élections chez les donneurs d'ordre, aurait tenté de briser des grèves du nettoyage à plusieurs reprises et aurait reçu des dons de donneurs d'ordre.

Au bout du premier mois de grève, leur employeur STN accepte une première négociation et ne leur fait que pour unique proposition, l'octroi de 2€ d'indemnité repas et une canette par jour. Cette proposition est considérée comme un acte de mépris par les grévistes qui choisissent de poursuivre la grève. Dans l'été 2019, deux contrôles de l'inspection du travail sont effectués, les inspectrices rappellent à STN l'obligation de disposer d'un outil de décompte des heures de travail. STN fait alors installer une pointeuse pour décompter les heures complémentaires souvent non payées comme l'ont révélé les grévistes.

Durant ces premiers mois Accor refuse de négocier avec le syndicat leur retorquant qu'il ne s'agit pas de ses employées. Il ne s'exprime que sur un seul point, l'implication de son salarié, l'ex-directeur de l'hôtel, dans le cas de viol mentionné :

² Grand ménage autour du syndicat CGT de la propreté en Ile-de-France, 20 février 2016, Le Monde

« Il [le groupe] assure : être « très réactif dans ce type d'affaire », et « travailler sur un panic button [dispositif permettant d'alerter immédiatement les secours en cas de problème] pour les femmes de chambre » pour leur sécurité. » Le Monde, 24 juillet 2019

Ce « panic button » est évoqué dans quelques articles concernant des hôtels aux Etats-Unis mais n'a à ce jour pas fait l'objet d'un déploiement dans les hôtels français du groupe. Le groupe réagit également par la voie juridique, l'hôtel dépose plainte contre les grévistes en octobre contestant le dérangement de son activité lié au piquet de grève. Trois interdictions sont prononcées par le juge des référés le 20 octobre 2019 : la réduction des émissions sonores à 50 décibels, l'interdiction de pénétrer l'hôtel et l'interdiction de déverser des confettis, sous peine de 200€ d'amende par personne.

3.3. DE NOVEMBRE 2019 A OCTOBRE 2020 : STRATEGIE DU « POURRISSEMENT »

3.3.1. Viser la marque, renforcer les soutiens

Le jugement signe la fin du piquet de grève, les grévistes et leur syndicat change de stratégie, viser directement la marque Accor, leur employeur STN étant mis de côté.

« Le juge a décidé de nous réduire à des simples personnes discutant devant l'hôtel, pour tout ça on a décidé de changer de stratégie et de mener des actions plus virulentes, mais pas du tout devant l'établissement car ça nous est interdit, mais de faire des actions sur d'autres établissements. C'est pour ça qu'on appelle vraiment toutes les personnes, toutes les organisations politiques, ou syndicales à nous rejoindre dans nos actions dès la semaine prochaine, dès lundi. Il y'a un certain nombre d'actions envisagées pour faire plier le groupe Accor » Tiziri Kandi, animatrice syndical CGT HPE, vidéo du 20 octobre 2019, www.cgt-hpe.f

Les grévistes mènent des actions 2 fois par semaine dans des hôtels sous marques Accor particulièrement dans des établissements de gammes supérieures : par exemple Novotel, Sofitel, Mercure, mais aussi devant le siège du groupe Accor à Issy Les Moulineaux. Chaque action suit le même déroulé, elles annoncent leurs revendications dans le cadre du conflit avec Accor, jette des confettis dans le hall de l'hôtel, scandent des slogans et dansent sur de la musique, particulièrement sur une chanson « Frotter, frotter il faut payer » hymne de leur lutte interprété par le mari chanteur d'une gréviste. En décembre 2019, les femmes de chambre participent aux manifestations contre la réforme des retraites au côté des cheminots, une solidarité se crée entre les corps de métier qui renforce la visibilité de leur lutte. Ce moment constitue un « tournant dans la grève » pour Claude Lévy, animateur syndical à la CGT HPE.

Un moment à partir duquel la caisse de grève, nécessitant une vingtaine de milliers d'euros par mois, est alimenté de manière régulière par les soutiens ce qui assure la continuité du mouvement social.

En mars 2020, lors du premier confinement, l'hôtel ferme, les grévistes optent alors pour une stratégie particulière : arrêter la grève et demander à leur employeur de reprendre le travail. L'entreprise refuse, mais le syndicat dépose une procédure au conseil des prud'hommes pour discrimination syndicale. L'entreprise estime alors plus avantageux de placer les femmes de chambre sous le dispositif de chômage partiel prévu par l'Etat, que de risquer de payer les salaires en cas de perte du procès. Ce dispositif donnera les moyens aux femmes de chambre de poursuivre leur lutte sans dépendre uniquement de la caisse de grève durant les 14 mois qui suivent.

Les grévistes stoppent leurs actions durant le premier confinement, mais reprennent au rythme de deux ou trois actions par semaine au sein d'hôtels du groupe Accor lors du déconfinement en mai 2020. Elles reçoivent de plus en plus de soutien militant, médiatique et politique. Jusqu'en février 2021, soit pendant vingt mois de conflit, elles multiplient les liens avec d'autres collectifs de travailleurs en lutte dans d'autres secteurs (Monoprix, Mac Do, TUI, les Cheminots, RATP), des personnalités politiques (EELV, PCF, NPA), les chercheurs en sciences sociales (principalement de Paris 8) et les groupes féministes et anti-racistes. Travailleur.euses, syndicalistes, député.es, sénatrice, militant.es gilets jaunes, féministes, antiracistes et écologistes viennent soutenir les actions, se joindre aux différents événements, les inviter lors de leurs événements et reposter les publications des syndicats sur les réseaux sociaux.

3.3.2. Le silence de la multinationale

Lors d'une de leurs actions, elles vont occuper un hôtel dans lequel se trouve au même moment la direction d'Accor et son PDG, Sebastien Bazin. Demandant à plusieurs reprises d'être reçues, la direction refusera la discussion. Accor, reste totalement silencieux face aux grévistes présentant systématiquement le même argumentaire : il n'est pas l'employeur, le conflit ne le concerne pas. Il prône son absence de responsabilité par rapport aux conditions de travail des femmes de chambre.

Sébastien Bazin est présent dans les médias durant toute la durée du conflit. Il est interrogé quatre fois en radio et télé de mars à octobre 2020 sur l'impact de la crise sanitaire sur le secteur hôtelier en tant que PDG du premier groupe hôtelier européen. Les interviews se concentrent

sur la santé financière d'Accor, le rôle d'influence du patron auprès du gouvernement pour accélérer la réouverture des hôtels et restaurants, mais également sur les gestes de solidarité du groupe envers les populations affectées par le Covid. En 2020, les actionnaires d'Accor renoncent à 25% de dividendes versés pour l'année 2019 pour créer le fonds AllHeartist destiné à soutenir les employés affectés par la crise des hôtels Accor. Le PDG se présente comme prenant soin de « ses » employées travaillant dans « ses » hôtels : il faut « que je puisse me rendre compte s'ils ont des problèmes dans leur famille, s'ils sont en détresse financière », 16 avril 2020 sur France Inter. Dans cette lignée, Accor intègre différents dispositifs déployés par l'Etat durant la crise sanitaire pour loger les soignant.es, les femmes victimes de violences, les étudiant.es. En réalité, si le PDG parle de l'engagement de « ses » 5000 hôtels pour ces différentes causes, la majorité des hôtels cités n'appartiennent pas au groupe qui n'en gère que la marque dans le cadre de contrats de franchise, et la supervision du personnel dans le cadre de contrat de gestion. Le groupe Accor est principalement coordinateur de ces dispositifs, et n'y contribue pas financièrement, la décision d'intégrer les dispositifs de l'Etat peu rémunérateurs économiquement revient aux propriétaires d'hôtels qui s'engagent à mettre à disposition leurs chambres à prix coûtant.

Durant cette période, aucune question n'est posée au PDG sur le conflit, le groupe garde le silence face aux actions répétées des grévistes et renforce conjointement son image de marque au travers des différentes actions de philanthropie citées précédemment. Une stratégie de marque qui vient contraster avec les conditions de travail révélées par les femmes de chambre. Au regard du conflit, ils mènent une stratégie que les grévistes et leur syndicat qualifient de « stratégie du pourrissement », refusant d'être impliqués et attendant que le conflit s'éteigne de lui-même par manque de ressource.

3.4. OCTOBRE 2020 A MAI 2021 : STRATEGIE D'EUPHEMISATION ET INVERSION DU STATUT DE VICTIME

3.4.1. Dépôt d'une plainte pour discrimination sexiste et raciste

Le 26 novembre 2020, la première procédure aux prud'hommes pour marchandage, prêt de main d'œuvre et travail dissimulé est déboutée. Les grévistes et leur syndicat choisissent de faire appel et de déposer le mois suivant une seconde plainte pour discrimination sexiste et raciale. Cette plainte constitue une attaque pour le groupe hôtelier qui se positionne comme

multinationale leadeuse en matière d'Inclusion et Diversité. Déjà visé par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques rattachée au ministère du travail) en 2016 pour discrimination à l'embauche dans le cadre d'un « testing », le groupe multiplie depuis les initiatives. Réseaux, formations des employés, plan de suivi, il démontre d'un engagement en faveur de la « diversité culturelle » - insertion dans les quartiers populaires, programme contre l'analphabétisme, aide à l'insertion des personnes réfugiées, ainsi que l'égalité de genre. Sur ce point Accor a été sélectionnée par l'ONU Femmes Monde pour rejoindre le programme Génération Égalité et a été nommé leader de la coalition « Gender-based violence ». Accor s'engage publiquement à « prendre soin des personnes qui œuvrent pour son activité et de contribuer à leur épanouissement : ses employés bien sûr, mais aussi toutes les personnes travaillant dans la chaîne de valeur. » (p26, Rapport Intégré Groupe Accor, 2019). Depuis la grève des salariés d'Arcade en 2002, elle fait signer à ses fournisseurs une charte, intitulé ce jour « « Charte Achat 21 » dans laquelle les sous-traitants s'engagent au respect « des valeurs fondées sur la diversité et l'inclusion, l'égalité des chances et la non-discrimination sous toutes ses formes ».

A travers cette seconde plainte, l'objectif du syndicat est de démontrer, en se fondant sur un argumentaire empruntant aux travaux académiques féministes décoloniaux, que le groupe Accor organise via la sous-traitance du nettoyage une division raciale et genrée du travail qui légitime les violences exercées par le management :

« Ce groupe Accor, déjà épinglé à deux reprises par la DARES pour discrimination à l'embauche, va être destinataire de cette plainte historique qui vise à démontrer la manière dont il a créé une situation de discrimination raciale et genrée dans la répartition des rôles et des tâches, en sous-traitant un métier au cœur de son activité (la vente de chambre propre). Le but de cette action en justice est de faire reconnaître le caractère discriminatoire de la différence de traitement subie par les salariées de la sous-traitance »

'Le travail de "femmes de chambre" est de facto vu comme un travail féminin au même titre que les tâches ménagères, gratuites depuis des siècles. Le recrutement dans les sociétés de nettoyage se fait par bouche à oreille et la cooptation. Une grande partie des salariées ne savent ni lire, ni écrire et parlent mal le français. Les femmes de chambre sont toutes originaires d'Afrique sub-saharienne. Accor a mis en place un système opaque et complexe pour disposer d'une main d'œuvre ultra flexible et corvéable sur laquelle une pression constante est exercée » Communiqué de presse de la CGT HPE du 15 décembre 2020

3.4.2. Une multinationale « consciente » en solidarité avec son sous-traitant « à genoux »

Après un an de conflit, le groupe hôtelier sort du silence et prend finalement la parole de manière sporadique sur le sujet par l'intermédiaire de son PDG en octobre 2020. Tout d'abord, interrogé par une étudiante d'HEC sur le conflit pour le magazine de l'école de commerce, Sébastien Bazin explique :

« Ysaline - À l'hôtel Ibis des Batignolles, des salariées d'un de vos sous-traitants font grève depuis juillet 2019. Ces femmes de chambre dénoncent des conditions de travail très dures, voire illégales, et réclament d'être embauchées directement par Accor. Qu'allez-vous faire ? »

*Sébastien Bazin - Environ deux tiers des femmes de chambre dans le réseau Accor sont des collaborateurs directs du groupe. Un tiers travaille pour des sous-traitants. Ce fonctionnement se retrouve dans tous les grands groupes hôteliers. La sous-traitance permet de réduire les frais fixes lorsque les taux d'occupation sont volatiles. Nos prestataires doivent respecter un cahier des charges strict, notamment sur le respect de l'éthique et des droits sociaux. En l'occurrence, le sous-traitant STN gère une soixantaine de salariées femmes de chambre pour l'Ibis Batignolles. Parmi elles, quelques-unes sont encore en grève, alors que leur employeur a accepté une grande partie de leurs revendications. Mais un syndicat refuse de signer l'accord et dit vouloir « en faire un cas d'école ». On n'est plus dans l'économie, mais dans le politique. Ce n'est plus de mon ressort. Mais n'ayez aucun doute là-dessus : **nous sommes conscients de la pénibilité de ce métier**. Ce qu'on leur impose depuis longtemps est trop dur pour un salaire aussi modeste. » Interview de Sébastien Bazin, HEC Stories, 1er octobre 2020*

Le même mois dans un entretien sur France Inter, le PDG est interrogé sur le secteur de l'hôtellerie et son groupe dans le contexte de la crise sanitaire. Alors qu'il annonce plus d'un millions de suppressions d'emploi pour le groupe il est interrogé dans le cadre des questions des auditeurs, par Tiziri Kandi animatrice syndicale de la CGT HPE, se faisant passer pour Malika, femme de chambre à l'hôtel Ibis les Batignolles :

« Tiziri Kandi – Je souhaite demander à Monsieur Bazin ce qu'il souhaite faire en termes de négociation pour le cas des femmes de chambre de l'hôtel Ibis Les Batignolles qui sont en sous-traitance et qui sont en grève depuis 15 mois, qui demandent la fin du paiement à la chambre, car elles sont quand même à une cadence moyenne de 3,5 chambres à l'heure sans

parler de la minoration de leurs droits sociaux et de la mobilité à outrance, etc. À quand la fin de la sous-traitance chez le groupe Accor ? À quand la fin de l'esclavage moderne chez le groupe Accor ? Surtout que ces femmes de chambre sont en grève depuis 15 mois et ça vous ne pouvez pas l'ignorer Monsieur Bazin

Sébastien Bazin – *Je vous réponds que je suis particulièrement au courant de la situation, qu'encore une fois la société avec laquelle vous travaillez n'est pas la société Accor, elle s'appelle STN, nous avons à ce jour 2/3 des femmes de chambre qui travaillent directement pour le groupe Accor et 1/3 qui sont en sous-traitance dont l'Ibis Batignolles. On a essayé de trouver beaucoup de solutions et je pense que 98% des solutions ont été trouvés avec beaucoup de vos collègues, puisqu'il y a à peine une douzaine de femmes de chambre sur les 60 qui sont aujourd'hui en grève. Le reste n'est plus en grève. Voilà on va essayer de trouver des solutions, je vais essayer de me mettre d'accord avec la société STN. Mais **STN est à genoux** comme toutes les entreprises de nettoyage qui dépendent de l'hôtellerie, **eux aussi souffrent terriblement** et donc on a demandé à ce que l'État intervienne. C'est un sujet compliqué, ma réponse est la suivante : ce que j'espère c'est que la charge de travail imposé aux femmes de chambre est telle, c'est un métier très dur, qu'on arrive à faire accepter, que certains de nos clients acceptent d'avoir leur chambre lavée seulement une journée sur deux de manière à diminuer le poids et le travail de la femme de chambre dans des conditions de rémunération équivalente.*

Léa Salamé – *C'est acceptable ça pour les clients ?*

Sébastien Bazin – *Mais pourquoi pas ? Certains clients pourraient parfaitement l'accepter dès lors qu'ils savent qu'en faisant cela ils aident aujourd'hui une catégorie qui est très défavorisée pour laquelle les conditions de travail sont très dures. Il faut qu'on s'y mette tous, je suis parfaitement au courant, je vous promets que l'on fait tous les efforts, je crois qu'on a répondu à toutes les questions. Je crois aussi que l'organisation syndicale qui vous représente, je ne suis pas sûr qu'elle ait envie de trouver un accord. »*

Matinale de France Inter, 20 octobre 2020

Trois éléments intéressants sont à noter. Premièrement, le PDG tend à euphémiser la situation en décrivant le conflit comme essoufflé, avec « 98% de solutions trouvées », alors que le conflit bat de son plein, et à reporter la faute sur une poignée de résistants liés à un syndicat qui refusent de signer l'accord. Les grévistes répondent deux jours plus tard via une vidéo Le

Media intitulé « Le personnel en lutte dénonce les mensonges de la direction ». En colère, elles soulignent le « manque de respect » du PDG : « c'est une honte de négliger la lutte des femmes de chambre de l'Ibis Batignolles » s'exclame Rachel Keke. Selon les principales concernées, le PDG ment et opte pour une stratégie d'euphémisation afin de décrédibiliser leur lutte. Elles affirment qu'à l'heure où sont prononcés ces mots les vingt femmes de chambre s'étant engagées dans la grève en 2019 sont toujours présentes, et aucune ébauche de solution n'a été trouvée, Accor refusant toujours toute négociation. Deuxièmement, le PDG positionne son entreprise en solidarité avec l'entreprise sous-traitante. Invoquant la souffrance des sociétés de nettoyage, il place à égalité « souffrance financière » de l'entreprise « à genoux » et souffrance physique des travailleuses à travers une rhétorique qui fait de la société de sous-traitance la victime de la situation. Enfin, il s'emploie à rejeter moralement la violence générée par la sous-traitance en dehors des frontières de son organisation. Depuis une posture humaniste, il reconnaît et dit avoir conscience, au nom de son entreprise, de la pénibilité du métier et propose une solution visant à réduire les heures de travail en s'appuyant sur la volonté d'un client engagé. Une solution qu'il sait ne pouvant être mise en place dans le cadre de la sous-traitance, étant donné que les hôtels facturent au sous-traitant le nombre de chambres nettoyées. Un client ne souhaitant pas faire nettoyer sa chambre dans un hôtel qui externalise le nettoyage bénéficierait donc financièrement à l'hôtel et non à la femme de chambre

3.5. LE DENOUEMENT, RETABLIR L'EQUILIBRE

En février 2021, un an et demi après le début du conflit, l'inspection du travail contraint Accor à rejoindre la table des négociations dans le cadre d'une médiation. Pour le compte d'Accor Invest, sont présents lors des réunions, la directrice Europe du sud, la DRH et leur avocat, à côté sont assis les deux dirigeants du sous-traitant STN. En face se trouvent, les représentantes des grévistes, leur avocat et les animateurs syndicaux de la CGT HPE. Cinq réunions se tiendront environ toutes les quatre semaines jusqu'au mois de mai. Les dirigeants de STN sont décrits comme en retrait, ils n'ont pas de véritable marge de manœuvre sans réévaluation de leur contrat par Accor. C'est ce dernier qui mène les négociations. Lors des deux premières réunions les représentant.es d'Accor ne dévient pas dans leur réponse : dans la lignée des un an et demi qui précèdent, ils n'ont rien à proposer. Elles invoquent la pandémie et le PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) en cours pour preuve du manque de moyen.

Lors de la troisième réunion, en avril 2021, la situation se débloque. Lors de ce mois d'avril deux événements importants sont à noter. D'un côté, il y a les annonces gouvernementales quant à la réouverture des hôtels et restaurants pour le 19 mai 2021. De l'autre, le soutien apporté aux femmes de chambre sur les réseaux sociaux et physiquement, notamment autour de l'audience aux prud'hommes pour discrimination sexiste et raciste, n'a jamais été aussi fort.

Lors de cette troisième réunion, les animateurs syndicaux et les grévistes décrivent un revirement du côté d'Accor, leurs représentant.es arrivent « souriants et détendus », dit Tiziri Kandi, « Ils rigolaient avec nous » me dit Sylvie Kimissa. Accor est prêt à accéder à la majorité de leurs revendications, à l'exception de l'internalisation. Les grévistes et les syndicats en sont encore surpris lors des interviews. Les deux réunions qui suivent permettront de se mettre d'accord sur le contenu de l'accord : requalification, 13e mois, prime repas, prime d'habillement, prise en charge du transport, laisse entrevoir une hausse de 250€ à 500€ sur leurs salaires. Le protocole de fin de conflit prévoit, comme demandé, la fin des mutations, l'évolution des contrats des salariés le souhaitant de temps partiel à temps plein, la réduction des objectifs de travail (de 3,5 à 3 chambres par heure) et l'élection de délégués du personnel STN sur le site d'IBIS Batignolles. En échange, les grévistes sont tenus de reprendre le travail, d'abandonner les procédures judiciaires (notamment la procédure pour discriminations) et de « respecter l'image de la société STN et de ses clients ». La presse titre alors « Victoire » le 25 mai 2021 pour les femmes de chambre, une fête est organisée pour la célébrer un mois plus tard avec le comité de soutien. Cependant, les femmes de chambre restent externalisées, six mois plus tard certains des points de l'accord ne sont toujours pas respectés tels que l'usage de la pointeuse ou bien la mise en place d'une machine à laver pour que l'entretien de leurs tenues de travail soit pris en charge par l'hôtel.

Accor a depuis rompu l'ensemble de ses contrats avec STN et s'apprête à renforcer la gestion des risques autour du nettoyage comme achat situé dans la catégorie « risque élevé » dans leur cartographie relative au devoir de vigilance. Avant la fin du conflit, Sébastien Bazin apparaît sur BFM TV prônant à nouveau la nécessité d'une « revalorisation des métiers pénibles » travaillant ainsi à la valorisation de l'image du groupe. Fin 2021, il intervient lors d'un talk organisé par la BPI déroulant une narration autour de la « conquête du monde par l'amour » incitant chaque spectateur.ice à placer l'accueil et l'altruisme au cœur de sa vie. Filant la métaphore de l'hospitalité, cœur de métier de son groupe, il conclura sur une citation de mère Theresa « À la fin de votre vie, demandez-vous : ai-je aidé quelqu'un, nourri quelqu'un, accueilli quelqu'un ? ». Enfin, en juin 2022, un an après la fin du conflit, dans le cadre d'une interview

sur CNN il s'enthousiasme du retour du tourisme et explique que « l'entreprise va beaucoup mieux, nous avons vécu l'enfer ces deux dernières années. En fait, elle dépasse mes attentes ! », affichant un retour à la normale repris dans les documents du groupe destinés aux actionnaires.

CONCLUSION : DISCUSSION

L'étude du cas de l'Ibis Batignolles éclaire la manière dont une multinationale gère la violence qu'elle produit. Le répertoire stratégique du groupe Accor informe sur les différentes manières de manager la violence lorsque cette dernière est révélée dans le cadre de conflit : entrave, pourrissement, euphémisation et inversement du statut de victime.

Note finale pour le lecteur :

Cet article de recherche fait partie d'un **projet de thèse** plus large dans lequel ces stratégies feront l'objet d'une analyse plus approfondie. Je remercie par avance le/la lecteur.ice pour sa bienveillance par rapport à cette première analyse toujours « en cours », ainsi que pour tout éventuel commentaire susceptible de m'aider dans ma réflexion.

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4),
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organization Studies*, 13(1), 073–103.
- Balibar, É. (2009). Reflections on Gewalt. *Historical Materialism*, 17(1), 99–125.
- Banerjee, S. B. (2008). Necrocapitalism. *Organization Studies*, 29(12), 1541–1563.
- Banerjee, S. B., & Linstead, S. (2001). Globalization, Multiculturalism and Other Fictions: Colonialism for the New Millennium? *Organization*, 8(4), 683–722.
- Banerjee, S., & Tedmanson, D. (2010). Grass burning under our feet: Indigenous enterprise development in a political economy of whiteness: *Management Learning*, 41(2), 147–165.
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 671–692.
- Bishop, V., Korczynski, M., & Cohen, L. (2005). The invisibility of violence: Constructing violence out of the job centre workplace in the UK. *Work, Employment & Society*, 19(3), 583–602.
- Butler, J. (2016). *Frames of war: When is life grievable?* Verso Books.
- Calas, M. B., & Smircich, L. (1999). From 'the Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. In *Studying Organization: Theory & Method* (pp. 212–250). SAGE Publications Ltd.
- Catley, B. (2005). Workplace Violence and the Forging of Management and Organization History. *International Critical Management Studies Conference Judge Institute of Management, University of Cambridge*.
- Chabrak, N., Craig, R., & Daidj, N. (2016). Financialization and the Employee Suicide Crisis at France Telecom. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 501–515.
- Chan, J. (2013). A suicide survivor: The life of a Chinese worker. *New Technology, Work & Employment*, 28(2), 84–99.
- Chertkovskaya, E., & Paulsson, A. (2020). Countering corporate violence: Degrowth, ecosocialism and organising beyond the destructive forces of capitalism. *Organization*, 28(3), 405–425.

- Collinson, M., & Collinson, D. (1996). 'It's Only Dick': The Sexual Harassment of Women Managers in Insurance Sales. *Work, Employment and Society*, 10(1), 29–56.
- Costas, J., & Grey, C. (2019). Violence and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1573–1586.
- Crane, A. (2013). Modern Slavery As A Management Practice: Exploring the Conditions and Capabilities for Human Exploitation. *Academy of Management Review*, 38(1), 49–69.
- De Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le seuil.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale* (Vol. 715). Seuil Paris.
- Dworkin, A. (1981). *Pornography: Men possessing women*. Perigee Books.
- Eff, C. (2003). Journal d'une femme de chambre. *Vacarme*, 22(1), 60–66.
- Ehrnström-Fuentes, M. (2019). Confronting extractivism – the role of local struggles in the (un)making of place. *Critical Perspectives on International Business*, 18(1), 50–73.
- Fotaki, M., & Daskalaki, M. (2020). Politicizing the Body in the Anti-Mining Protest in Greece. *Organization Studies*
- Grey, C. (1999). 'We Are All Managers Now'; 'We Always Were': On the Development and Demise of Management. *Journal of Management Studies*, 36(5), 561–585.
- Harris, K. L. (2013). Show Them a Good Time: Organizing the Intersections of Sexual Violence. *Management Communication Quarterly*, 27(4), 568–595.
- Harris, K. L. (2019). *Beyond the rapist: Title IX and Sexual Violence on US Campuses*. Oxford University Press.
- Hearn, J. (1994). The organization (s) of violence: Men, gender relations, organizations, and violences. *Human Relations*, 47(6), 731–754.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations: The unspoken forces of organization violations*. SAGE.
- Kelloway, E., Barling, J., & Hurrell, Joseph, Jr. (2006). *Handbook of Workplace Violence*.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail: Dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53(Vol. 53-n° 1), Article 1.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2015). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Research methods for strategic management* (pp. 155–184). Routledge.

- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1(1), 179–193.
- MacKinnon, C. A. (1979). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination*. Yale University Press.
- Palpacuer, F. (2019). Contestation and activism in global value chains. *Handbook on Global Value Chains*.
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*.
- Parker, M. (2018). *Shut down the business school: What's wrong with management education*.
- Pezé, M. (2010). *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés: Journal de la consultation "Souffrance et travail"*. Flammarion.
- Stringer, C., & Michailova, S. (2018). Why modern slavery thrives in multinational corporations' global value chains. *Multinational Business Review*, 26(3), 194–206.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4éd.). Dunod.
- Van Lent, W., Islam, G., & Chowdhury, I. (2022). "Civilized dispossession": Corporate accumulation at the dawn of modern capitalism. *Organization Studies*, 43(12), 1941–1966.
- Varman, R., & Al-Amoudi, I. (2016). Accumulation through derealization: How corporate violence remains unchecked. *Human Relations*, 69(10), 1909–1935.
- Way, A. K. (2021). Cruel optimism as organizing strategy in USA Gymnastics: The threat of high-stakes organizations in precarious times. *Human Relations*.