

JEUNES ENTRE EUX

Damien Cartron

Les résultats que je vais vous présenter sont tirés d'un article de *Travail et Emploi* rédigé par Vanessa Pinto, chargée d'études au Centre d'Études de l'Emploi, Guillaume Burnod, étudiant à l'ENS et moi-même. En fait, nous avons, chacun de manière indépendante et sur des problématiques différentes, étudié les *fast-food*. Nous avons tous les trois enquêté par observation participante, Guillaume Burnod et Vanessa Pinto ayant également réalisé des entretiens. Nous avons par la suite réuni notre travail dans l'optique de cet article.

Dans un premier temps je vais décrire le travail au Mc Donald's, sans doute moins précisément que vous ne le feriez en ergonomie du travail, afin de vous montrer qu'il s'agit d'un travail complexe et dur physiquement. Par simplicité, je n'aborderai que le travail en cuisine.

Je m'interrogerai ensuite sur les caractéristiques sociales de la population employée pour tenter d'expliquer un engagement dans le travail qui peut paraître paradoxal étant donné la faible rémunération et la difficulté des postes.

Un travail difficile physiquement et complexe, avec de fortes contraintes

Le travail en cuisine

La cuisine est le plus souvent dirigée par un équipier ou un swing, rarement par un manager et ce poste s'appelle la «*production*». Il lui revient la tâche d'évaluer ce qui doit être produit tout en respectant une double contrainte : minimiser les pertes et réduire l'attente des clients en caisse, venus pour manger rapidement. Il prévoit ce qui va être consommé dans les dix minutes (durée limite de consommation des produits), et commande les produits au «*toaster*» en annonçant, par exemple, «*six Macs à lancer*». Celui-ci fait chauffer les six pains «*Macs*» dans un toaster à trois étages en séparant le talon, le milieu et la couronne du pain et dit «*six Macs lancés*». Quarante secondes plus tard son toaster sonne. Il enfourne alors les six couronnes des pains puis sort les six talons et les six tranches intermédiaires, les dispose sur un plateau, donne le plateau à la «*garniture*» et dit «*six Macs à garnir, six Macs à poser*». La garniture prend le plateau et confirme «*OK six Macs à garnir*», tandis que le «*grill-man*» pose les douze viandes et répond «*six Macs posés*». Un équipier doit garnir les Big Macs en une cinquantaine de secondes, temps que met le grill-man pour poser et cuire les viandes. La garniture est quelque chose du type une pression de moutarde, deux pressions de *ketch-up*, une pincée d'oignon, douze grammes de salade, une tranche de fromage mise dans un sens par rapport aux cornichons. L'équipier à la garniture passe ensuite le plateau avec les pains garnis au grill-man en disant «*six Macs à lever*». Le toaster répond «*OK, six Macs à lever*», et décolle les viandes du «*clam*» pour les poser sur la garniture. Une fois les six premières viandes posées, il demande au toaster les «*couronnes Macs*». Le toaster, après avoir répondu «*OK couronnes*», les sort du toaster, et les pose sur les viandes avant qu'elles

ne soient «emballées ». Ensuite, le grill-man donne le plateau avec les six Big Macs à la production, en signalant «six Macs à l'embal ». L'équipier responsable de la production lui répond «OK six Macs à l'embal », met les sandwichs dans leur boîte et les stocke dans le bin. Si les caissiers attendent des Big Macs, il leur crie « Macs ! » pour signaler leur arrivée.

Comme vous pouvez le constater c'est un travail relativement compliqué et extrêmement codé. Une fois qu'on a pris le rythme, il devient relativement facile de faire ça. Le problème est que ça ne se passe jamais comme ça. L'équipier n'a jamais «simplement » un plateau de six Macs à faire mais un plateau de six Macs plus un plateau avec des *cheese*, plus un autre avec des *double cheese* ou encore un avec des *chicken*. Il doit donc être capable en permanence d'agencer ces différentes garnitures simultanément car les pains, les ingrédients, et aussi parfois les viandes sont différents. Sans oublier les commandes spéciales des clients, qui peuvent par exemple demander un Big Mac sans cornichon. Ces commandes spéciales étant préparées sur le même plateau que les commandes standards, du début à la fin de la fabrication, il faudra préciser six Macs à lever dont un sans cornichon, six Macs à poser dont un sans cornichon, six Macs à l'embal dont un sans cornichon et à chaque fois l'équipier va montrer le Mac sans cornichon pour que le bon sandwich soit donné à la bonne personne. Compte tenu du nombre d'informations qui circulent, l'information est extrêmement fonctionnelle et codée ; quand je dis « lancé » je parle des pains, quand je dis « posé » je parle des viandes.

La complexité du travail réside en partie dans la nécessité pour l'équipier de gérer différents niveaux d'organisation du travail. En effet, quand on lui apprend son poste, on lui apprend un ensemble de tâches élémentaires codées comme par exemple la façon de poser les tranches de fromage l'une par rapport à l'autre. Mais il va devoir ensuite agencer l'ensemble des tâches élémentaires pour réaliser au mieux sa séquence de fabrication des produits.

Il va aussi apprendre rapidement à aller aider ses camarades. Tous les équipiers sont polyvalents au bout d'un mois (en cuisine au bout d'une semaine) ce qui leur permet d'aider ceux en difficulté et d'éviter ainsi que la chaîne coule. De fait, ils doivent reconnaître au bruit où en sont les six Mac, et repérer un camarade en train de couler pour aller le secourir. Quand l'affluence diminue, le nombre de personnes diminue en cuisine, jusqu'à descendre à une ou deux à minuit. L'équipier doit alors maîtriser plusieurs postes simultanément. Là, sa séquence de tâches élémentaires devient de plus en plus complexe parce qu'il va avoir plusieurs produits et plusieurs tâches à gérer en même temps : lever les viandes, poser les pains et faire la garniture. Les meilleurs équipiers arrivent à tenir la cuisine seuls le soir, c'est-à-dire les six postes.

Non seulement ce travail au Mc Donald's exige une capacité à gérer plusieurs tâches en même temps mais il présente en plus un certain nombre d'inconvénients notamment dans la gestion des horaires.

Gestion des horaires et flexibilité

La gestion du Mc Donald's repose sur l'idée que le seul moyen pour le franchisé de gagner de l'argent, est de jouer sur la gestion de la main d'œuvre. En effet, le prix de la franchise et le prix des produits lui sont imposés puisqu'il les achète à Mc Donald's. Les prix de vente sont encadrés. Il ne peut faire du profit que sur la gestion de sa main d'œuvre et sa capacité à la gérer au plus juste. Les équipiers travaillent selon des plannings calculés sur une hypothèse de fréquentation basse du restaurant de manière à ce que quoi qu'il arrive, il n'y aura pas de personnel improductif. Dès que la fréquentation est moyenne et d'autant plus si elle est importante, les managers demandent à des équipiers de rester plus longtemps ou d'occuper plusieurs postes à la fois de manière à être toujours au plus juste. Si le nombre d'équipiers ne suffit plus, ce qui arrive de temps en temps, les managers appellent des équipiers au repos et leur demandent d'arriver en catastrophe ou encore, ils appellent les équipiers d'un autre restaurant où il y a peu d'affluence, qui vont prendre le métro en mettant un blouson sur leur uniforme.

Ces aménagements ne sont pas obligatoires pour les équipiers mais des récompenses seront dispensées à ceux qui restent plus longtemps, ces récompenses sont bien entendu toujours sans coût pour le Mc Donald's. Ainsi, les managers rendront service un jour à l'équipier qui aura rendu service, par exemple en lui laissant choisir plus ou moins son poste ou son jour de repos.

Le travail s'effectue souvent sur deux *shifts*, c'est-à-dire que les équipiers travaillent à midi et le soir. Entre les deux, ils ont cinq heures de repos mais il est relativement rare de dépointer à l'heure prévue. Pour dépointer il faut demander l'autorisation au manager qui fait la sourde oreille tant qu'il y a du monde dans le restaurant. Si un équipier a vraiment besoin de partir, le manager avant de le laisser partir tentera de le convaincre de rester.

Polyvalence et gestion des postes

Dans cette gestion au plus juste, il faut bien sûr adapter les postes occupés par les équipiers en fonction du type de demande. Personne ne peut en effet prévoir si les clients vont manger plus particulièrement des frites, ou boire davantage etc. Les équipiers doivent donc être polyvalents au bout d'un mois pour permettre en permanence d'ajuster les postes à la fréquentation du restaurant. Il arrive souvent si un équipier est au toaster et qu'il n'a pas assez de commandes, de lui dire d'aller laver la salle ou d'aller en caisse ou encore d'aller prendre sa pause. En permanence, les équipiers doivent être capables en quelques secondes de changer de poste. Certains équipiers vont occuper une série de postes au moins tout au long du *rush* de façon à assurer l'ensemble des petites tâches. Un équipier peut en fait changer cinq ou six fois de postes en deux heures. Changer de poste en permanence demande aux équipiers une capacité d'adaptation importante d'autant plus qu'il doivent savoir s'adapter vite pour ne pas perturber une production dont le principe est la rapidité.

Une conjonction de contraintes

Michel Gollac et Serge Volkoff ont montré que la contrainte industrielle et la contrainte marchande se cumulent. Dans le cas du *fast food*, à cette double contrainte s'ajoute celle qui résulte des relations personnelles.

Les relations personnelles

La hiérarchie est omniprésente car les managers travaillent en permanence avec les équipiers. Pour présenter rapidement cette hiérarchie, on trouve au niveau le plus bas les *chefs d'équipe*. Chef d'équipe est vraiment le niveau zéro de la hiérarchie, c'est-à-dire qu'ils ne sont même pas payés plus qu'un équipier. Le chef d'équipe a un autocollant sur son badge et son titre est paraît-il indiqué sur sa fiche de paye. C'est le principe Mc Donald's de la gratification sans coût. Juste au-dessus les *swing* sont des équipiers montés en grade et qui gèrent le personnel au quotidien. Ensuite, vous avez les *managers*. Hormis le directeur du restaurant, ils sont tous opérationnels et en permanence sur le terrain à faire des sandwiches ou décharger les camions. Cette présence permanente leur permet d'exercer une étroite surveillance.

La surveillance peut aussi s'exercer *a posteriori*. L'équipier est responsable de son poste et est donc susceptible à tout instant de rendre des comptes sur des produits déjà finis et vendus. En même temps, cette surveillance s'exerce sans sanction ; en trois mois, je n'ai vu aucun licenciement, prenant argument d'un travail pas assez rapide ou mal fait. Au pire, les équipiers sont fortement réprimandés mais là encore, c'est assez rare. Les managers laissent jouer les contraintes.

A tout cela, viennent s'ajouter les relations personnelles avec les managers. Ce sont des gens plutôt sympathiques qui essaient immédiatement d'introduire un lien personnel avec l'équipier : on les tutoie, on les appelle par leur prénom, et ils plaisantent avec les équipiers en salle de repos. Ainsi, quand un manager souhaite qu'un équipier reste plus longtemps, il présentera sa requête comme un service qu'il lui rend pour lui permettre de gagner un peu plus d'argent. Si l'équipier refuse, il va lui demander de rester comme un service personnel, pour lui. Et si ça ne marche toujours pas, il va mettre en avant la souffrance des collègues en sous-nombre. Chaque équipier a déjà travaillé en sous effectif et sait ce que son départ implique pour les autres.

La contrainte industrielle

A cette pression liée aux relations personnelles, s'ajoute une contrainte industrielle très forte. Le travail en cuisine est un travail où les tâches sont décomposées. C'est un peu plus astucieux que du taylorisme, dans la mesure où on doit changer et agencer les tâches mais cela demeure du travail à la chaîne avec une contrainte industrielle forte qui fait que si un des équipiers commence à ralentir le rythme, toute la chaîne s'écroule. Les produits s'accumulent et il faut commencer à les jeter. Les équipiers apprennent très vite à s'entraider pour éviter un dérèglement trop important de la chaîne. Leur polyvalence leur permet de percevoir immédiatement lorsque l'un d'entre eux est en passe d'être coulé.

En outre, une solidarité se crée autour de l'absence de formation c'est-à-dire que les équipiers sont lancés en cuisine ou en caisse après une formation d'un quart d'heure à une demi-heure. Autrement dit, alors que l'équipier n'est pas encore opérationnel et qu'il est incapable de travailler, on va le mettre à un poste en plein *rush*. Les autres équipiers vont l'aider et c'est ainsi que se créent de fortes solidarités.

C'est un univers complètement formalisé et cette hyper formalisation des tâches entre dans la contrainte industrielle ; la manière de nettoyer les instruments est écrite, la façon de s'adresser aux clients est prévue, les jeux pour les anniversaires des enfants sont prescrits, les équipiers doivent porter un uniforme, les produits pour nettoyer la vaisselle sont fournis exclusivement par Mc Donald's, en doses prêtes à l'emploi et le volume d'eau à y ajouter est indiqué dans les sots ; sans oublier les locaux qui sont agencés selon des normes précises. Finalement, la seule chose qui n'est pas prévue, c'est la façon dont vous allez réussir à agencer toutes les contraintes qu'on fait peser sur vous à l'instant où vous allez travailler.

La contrainte marchande

S'ajoute à la contrainte industrielle une contrainte marchande extrêmement forte : la présence du client. L'équipier en charge de la production est placé face aux caisses et tourne le dos à la cuisine. Il voit ainsi la longue file des clients qui attendent et les équipiers en caisse qui courent dans tous les sens. Mais il ne voit pas le travail en cuisine et ne le suit qu'au bruit des machines dont les signaux sonores permettent une surveillance à l'aveugle.

Cette contrainte marchande exercée par le client est mise en scène par les managers. En effet, en cas d'affluence, ils vont par exemple dire «*regarde la file des clients*» ou inciter l'équipier en cuisine à regarder le monde en caisse en disant «*regarde ton copain en caisse qui est en train de trimer parce que les Big Macs n'arrivent pas*» ou encore «*regarde, il est en train de trimer parce que les cheese ne sont pas prêts*». En permanence, le manager va rappeler à l'équipier que la raison pour laquelle il travaille, au-delà de la bonne organisation de la cuisine, c'est la satisfaction du client. Par ailleurs, les clients ressemblent le plus souvent aux équipiers et les managers jouent de cette altérité quand les produits ne sont pas considérés comme de qualité c'est-à-dire conformes aux règles. On va ainsi dire à l'équipier «*est-ce que tu aimerais manger ça ?*», en insistant sur l'idée que lui-même pourrait être client.

Une contrainte circule entre la caisse et la cuisine parce que les équipiers en cuisine, connaissent ceux en caisse, qu'ils travaillent avec eux et que la polyvalence les amène à occuper ce même poste. On sait pertinemment que l'autre est en train de souffrir, que l'autre a besoin d'aide, et la contrainte circule ainsi. D'autant plus que la relation de service face à des clients souvent assez méprisants est l'une des choses les plus durement ressenties par les équipiers. Chacun étant conscient de cela évite aux autres de subir cette relation pénible.

L'intensité du travail

Les équipiers se plaignent de la fatigue physique et nerveuse et les petits accidents du travail sont fréquents ; on se brûle sur les clams, on se coupe... Le travail est tel qu'il arrive fréquemment en cuisine que les verres d'eau apportés aux cuisiniers s'accumulent parce qu'il

n'a pas le temps de les boire. Ça peut être très rude et les périodes de *rush* peuvent durer plus longtemps que les deux heures prévues. Il m'est déjà arrivé d'être prévu pour faire 12 heures 14 heures et de finalement partir à 19 heures en ayant eu le temps de boire un verre d'eau à 18 heures. Ce sont des moments de travail d'une intensité hallucinante.

Un des grands principes que le Mc Donald's fait tout de suite intégrer aux équipiers est qu'il « est interdit de ne rien faire ». Même si la fréquentation du restaurant diminue d'un seul coup, les équipiers ne se reposent pas. C'est au contraire le moment où il faut briquer les postes, nettoyer le sol, vider les poubelles, etc. L'équipier qui n'arrive pas à se trouver lui-même sa tâche va se retrouver aux postes les plus dégradants. Ainsi, tout le monde se trouve de lui-même une occupation : aller remplir les pailles, aller chercher des verres, vérifier que la machine à coca fonctionne bien etc.

Je vous ai donc décrit un travail dur physiquement, salissant, avec de très fortes contraintes en termes d'horaire, de flexibilité, de polyvalence et paradoxalement, on constate que les équipiers s'engagent plutôt dans ce travail. Vous n'allez pas observer des équipiers qui freinent la chaîne ou d'attitude de refus. De même, vous enregistrez très peu de critiques à l'encontre des managers, ou concernant l'organisation du travail. Il est donc assez surprenant de voir les équipiers s'engager dans leur travail alors que de très fortes contraintes s'exercent sur eux et que ce travail est en contrepartie très mal rémunéré. Deux heures de travail rapportent 60 francs mais l'équipier a dû se déplacer, se mettre en uniforme, et se laver après le travail parce qu'il sentait la frite. Le rapport est assez faible alors pourquoi ces équipiers s'engagent-ils ?

Un engagement particulier

On constate un *turn-over* important chez les équipiers avec un fort taux de départ le lendemain du premier jour de travail. Mais dès qu'ils ont accepté la règle du jeu, les équipiers s'engagent. Durant les trois mois de mon étude, je n'ai vu qu'un seul équipier refuser de s'engager. C'est dans les caractéristiques de cette population, qu'on a recherché les éléments de compréhension de cet engagement.

La population employée

80% des équipiers dans les restaurants Mc Donald's parisiens sont des étudiants. Il était donc difficile pour nous de nous intéresser à la population marginale des non étudiants (dans le Mc Donald's que j'ai observé un seul équipier n'était pas étudiant). En revanche, au Quick que Guillaume Burnod a étudié, il y a davantage de salariés non étudiants et la population est plus âgée. Dans l'article que nous avons réalisé pour *Travail et Emploi*, nous nous sommes donc intéressés à ces seuls étudiants-équipiers.

Agés de 18 à 25 ans, les étudiants-équipiers employés dans les *fast food* sont relativement jeunes. Généralement proches des 18 ans, ils sont souvent en début de cursus universitaire. Ce sont aussi fréquemment des enfants d'ouvriers ou d'employés et bien souvent, ils sont de la

première génération issue de l'immigration. On peut donc dire qu'en général, ce sont des enfants en ascension sociale qui par ce travail au *fast food* financent leurs études ou aident leurs parents à financer leurs études. Ils sont aussi le plus souvent dans les filières les moins prestigieuses de l'université et notamment les sciences humaines. Mais le point important n'est pas tant dans le caractère prestigieux ou pas de la filière que dans l'incertitude de leur avenir. Ils sont en effet dans les filières où ils ne distinguent pas clairement quels seront leurs débouchés professionnels.

Un travail mis à distance

Pour gérer la complexité de la situation, ils vont chercher à placer le travail au *fast food* à distance en refusant de le considérer comme un travail. C'est donc un petit boulot purement utilitaire qui permet de financer des études pour un avenir qui, même incertain, est l'avenir souhaité. Par exemple, quand Guillaume Burnod menait ses entretiens, il se présentait en expliquant qu'il allait faire un entretien en sociologie du travail et un équipier l'a tout de suite arrêté en lui disant «*attends c'est pas de mon travail qu'on va parler, c'est de mon petit boulot. Moi, mon travail c'est informaticien*». Il était en première année en école d'informatique et n'avait jamais occupé un poste d'informaticien mais il refusait véhémentement de se laisser qualifier comme ayant un emploi au Quick. Si les équipiers refusent que ce travail entre dans la définition d'eux-mêmes, ils sont dans le même temps relativement peu investis à l'université et ont du mal à se projeter. Ils vivent finalement dans une ambivalence le Mc Donald's.

Refus de s'engager, y compris dans la critique

En écrivant l'article, on se demandait pourquoi personne ne critiquait l'organisation du Mc Donald's. Les rares critiques se produisent à la marge et expriment généralement le refus d'aller à tel ou tel poste considéré comme trop dégradant. C'est probablement dans leur rapport au travail qu'il faut chercher l'explication du refus de critiquer. Comme ils refusent de considérer ce travail comme leur vrai travail, ils refusent dans le même temps d'avoir les implications qu'ils auraient dans un vrai travail. Comme ils vivent ce travail de manière éphémère, espérant quelque part qu'il s'arrête le mois prochain, ils refusent de se dire qu'ils pourraient l'améliorer. C'est quelque chose de temporaire à la fois dur physiquement mais excitant, pas forcément plaisant qu'on accepte comme tel.

En même temps, le système de la triple contrainte (relation personnelle, contrainte industrielle et contrainte marchande) rend la critique très complexe. En effet, quand un équipier va porter une critique sur quelque chose d'industriel par exemple, «*ça va trop vite*», «*la cadence est infernale*», on va lui répondre avec du marchand, du type «*oui, mais regarde le client attend*». S'il porte une critique sur le marchand, on va lui répondre sur l'industriel ou la relation personnelle, et ainsi de suite. En permanence, les managers vont jouer de ces trois pôles de justification pour parer la critique, et le seul moyen de mener une critique de l'organisation est de la mener de manière globale. Mais mener une critique de front contre ces trois contraintes en montrant qu'elles n'existent qu'en relation les unes aux autres oblige à

déconstruire l'organisation du travail ce qui est d'autant plus difficile à faire vu la rapidité de l'enchaînement des tâches.

Ainsi, non seulement les équipiers n'ont pas envie de critiquer mais en plus, l'organisation du travail est suffisamment bien faite pour que la critique soit vraiment difficile à faire émerger.

Un travail excitant, un travail entre jeunes

Il est surprenant de constater que la plupart du temps, les équipiers s'amuse relativement au *fast food*. Dans les entretiens ils vont se plaindre d' «*un boulot de merde* », où «*on pue la frite* », et qui «*[c']est dégueulasse* » ; mais quand vous les observez en plein travail, l'ambiance est bonne et conviviale. Il y a sans doute un jeu et une véritable excitation à travailler aussi vite et dans de telles conditions. Le fait de se tutoyer et de plaisanter souvent notamment avec les managers maintient une ambiance conviviale malgré la tension. En fait, c'est dans le même temps infernale et agréable.

Les équipiers trouvent finalement au Mc Donald's quelque chose qui est à l'opposé de ce qu'ils rencontrent à l'université. Par exemple, à la différence de relations impersonnelles qu'ils peuvent rencontrer dans leur première année de cursus universitaire où ils savent à peine le nom des profs, vous tutoyez le manager ainsi que le directeur et tout le monde connaît votre prénom dès le premier jour de votre arrivée.

Plutôt qu'un diplôme incertain dans un domaine que vous ne connaissez pas encore, là vous travaillez pour quelque chose où la satisfaction est immédiate ; la tâche est concrète, les répercussions et les objectifs immédiats. On va facilement vous encourager en vous disant «*tu as bien bossé, regarde les clients ont été contents* ».

L'excitation naît aussi de la satisfaction de voir ce qu'on est capable de faire, de se mesurer sur des critères ou des compétences qui ne sont pas du tout universitaires. Par exemple, l'équipier à la production, comptait souvent le nombre de paniers de pains Macs faites en deux heures, et il y avait une réelle satisfaction de voir qu'on avait réussi à en faire trois cents ou quatre cents.

Je crois qu'il est vraiment important de voir à quel point la temporalité pour ces étudiants est totalement différente. D'une part ils travaillent pour quelque chose d'immédiat, et d'autre part, on leur reconnaît assez vite une compétence. On est par exemple considéré comme un ancien au bout de trois mois, pour un expert après six mois et passé ce temps, vous êtes quasiment un sage. Les plus anciens vont donner beaucoup de conseils aux autres, ils vont organiser le travail, être en production, etc.

Pour ces étudiants c'est une prise de responsabilité qu'ils n'ont ni à l'université ni par ailleurs.

En fait, l'aspect ludique et l'engagement des équipiers dans un travail sous fortes contraintes, tiennent pour partie à l'organisation du travail mais pour beaucoup aux caractéristiques de la population employée et à son rapport au travail. C'est parce qu'il ne s'agit pas pour eux d'un

vrai travail, qu'il n'est pas envisagé dans la durée, qu'il se passe entre étudiants, qu'il permet des prises de responsabilité et des satisfactions beaucoup plus immédiates que les études supérieures, que les équipiers s'y engagent sans s'y investir, bref, qu'ils jouent le jeu. C'est aussi parce que le système est complexe qu'il n'essuie que peu de critiques, ce qui permet aux jeunes de jouer le jeu sans perdre la face.

S. Volkoff : Est-ce que je peux tout de même te poser immédiatement une question sur l'ambivalence de cette brièveté-là. Autrement dit, y a-t-il des moments où on se demande si ça va être une période aussi brève que ça ?

D. Cartron : Les équipiers qui vont rester, vont avoir assez rapidement des moments de vague à l'âme, notamment quand ils vont commencer à rater leurs examens ou avoir des difficultés à suivre leurs cours. Un très beau cas est celui d'une étudiante en maîtrise de droit des affaires, enfant de parents ouvriers qui doit trouver un stage. Elle se rend alors compte qu'il ne suffit pas d'avoir une maîtrise pour trouver un stage mais qu'il est préférable de connaître du monde. Elle réalise que c'est un univers bouché. A ce moment-là, ces étudiants commencent à se dire « et si jamais je passais de l'autre côté », c'est-à-dire si jamais en fait, ça devenait mon vrai travail. Ce sont des moments délicats où certains passent effectivement le pas mais cela demeure en fait assez rare. Ceux qui restent constituent des figures repoussoirs et on entend quelque fois dire « *cette manager c'est une conne parce que si elle n'était pas conne elle ne serait pas là* ». Mais il existe des moments d'ambivalence où ils projettent leur travail au Mc Donald's comme un vrai travail. Et d'ailleurs, quand ils commencent à se poser cette question, généralement ils démissionnent. Au Quick, Guillaume Burnod a remarqué qu'au bout d'un certain temps, des gens démissionnent du jour au lendemain, sans avoir trouvé un autre travail, de crainte de franchir le pas. Quand il prenait de leurs nouvelles il apprenait que de Quick ils étaient passés à Mc Donald's ou à Pizza Hut et donc qu'ils étaient restés dans le même univers. C'était probablement à ce moment-là qu'ils allaient effectivement passer le cap et chercher à devenir manager.

S. Volkoff : Il semble même d'après un reportage évoquant ces situations-là diffusé il y a quelques semaines et que peut-être certains ont vu, que finalement le *fast food*, avait plus d'emprise sur leur propre vie qu'ils ne le prévoyaient ou qu'ils ne s'en rendaient compte en temps réel, et que pour partie ça rejaillissait sur leur capacité à conduire leurs études et à réussir leurs examens. Au fond, Mc Donald's alimente par ses propres conditions de travail, par sa propre organisation du travail le risque d'un échec universitaire qui renvoie au dilemme que tu viens d'évoquer. Finalement, ils se retrouvent à Mc Donald's parce que Mc Donald's les a empêchés de se construire un autre avenir. Et puis, quand tu restes jusqu'à 19 heures, le travail de révision ou bien le passage en bibliothèque que tu voulais faire dans l'après-midi tu ne le fais finalement pas.

D. Cartron : Bien entendu. Par exemple, il y a des cas de lycéens qui travaillent tous les soirs, puisqu'ils ne peuvent pas travailler pendant la journée. La probabilité qu'un lycéen qui travaille de 19 à 23 heures tous les soirs, ait fait ses devoirs entre 23 heures et 2 heures du

matin est faible ; comme est faible la probabilité qu'il soit en pleine forme en se levant à 6 heures le matin. Donc, à un moment, il doit faire des choix et l'avantage du Mc Donald's c'est que ce sont des impératifs. De fait, les choix vont se faire généralement en faveur du Mc Donald's.

G. Cornet : J'ai vu un certain nombre de campagnes, où Mc Donald's se glorifiait d'avoir engagé des seniors. Est-ce que vous avez vu des seniors dans votre organisation ? Si oui, tiennent-ils le coup compte tenu de la multiplicité des tâches et est-ce que c'est crédible par rapport au système de très forte contrainte, avec gestion d'univers complexe ? parce qu'on sait bien que les anciens sont très désavantagés dans des systèmes de ce genre.

D. Cartron : Je n'en ai jamais vu et je suis le dernier sur les trois rédacteurs de l'article à avoir quitté le terrain. C'est peut-être une nouvelle campagne. Tout le monde est au contraire très jeune puisque les équipiers ont entre 18 et 25 ans ; les swings ont entre 25 et 28 ans et les managers ont plutôt une trentaine d'années. Le directeur a moins d'une quarantaine d'années. Et le franchisé lui-même avait environ 45 ans. Au contraire, c'était une ambiance où tout se passait entre jeunes. Guillaume Burnod avait rencontré des réalisateurs sans doute pour un autre documentaire que celui dont parle Serge. Ils avaient enquêté dans trois Mc Donald's : un à Paris, un en banlieue et le dernier en Province. A Paris, ils ont observé la même chose que nous. En banlieue, le directeur du restaurant était l'ancien chef de bande du quartier et il gérait le Mc Donald's en chef de bande, c'est-à-dire qu'on se battait en cuisine. Enfin, en province, ils avaient trouvé une espèce de petite entreprise familiale domestique où monsieur et madame géraient le Mc Donald's comme ils auraient géré n'importe quel autre commerce. Ce Mc Donald's employait essentiellement des femmes au foyer qui arrondissaient leurs fins de mois en travaillant quelques heures par semaine. Ce qui est étonnant c'est effectivement de constater que le Mc Donald's parvient à s'adapter à ces différentes populations. Je n'ai jamais vu de seniors, et même dans ce dernier cas, les femmes au foyer n'étaient pas des seniors. Ça serait peut-être possible. Cela étant, c'est un travail tout de même très dur physiquement. En plus de tout ce que j'ai raconté, les équipiers déchargent des camions, remplissent des paniers, bref passent leur temps à porter. Je ressentais effectivement de fortes douleurs. En tout cas, la présence de seniors implique obligatoirement la présence de jeunes. Des seniors en caisse ou en salle c'est jouable, mais des seniors en cuisine, je pense que ça se terminerait mal ou alors il faudrait que les gens soient très nombreux. Dans un Mc Donald's à New-York j'avais remarqué des personnes âgées en salle, des portoricains. Il me semble qu'il y en avait aussi en caisse.

R. Gonzalez : J'aimerais revenir sur trois points. Le premier est l'opinion du client. Même si les managers mettent en scène la satisfaction du client, on ne sait finalement pas si les clients sont vraiment satisfaits.

Le deuxième concerne les conditions d'apprentissage. Compte tenu qu'il faut trois mois pour devenir un « expert », cela me semble être un apprentissage accéléré.

Et enfin, je ne comprends pas bien comment un équipier va savoir que l'autre est en difficulté que ça soit avec un client ou avec la production. Autrement dit, comment l'équipe au travail se régule-t-elle ?

D. Cartron : Sur la première question, on ne s'est jamais intéressés à l'opinion du client parce que ça n'était pas notre objet d'étude. La seule chose que je peux dire c'est que les clients mécontents le font savoir très rapidement. C'est même incroyable ce qu'on peut vous dire. Un client m'a déjà dit que je ne courrais pas assez quand j'étais en caisse et qu'il fallait courir davantage. D'autres vous disent que c'est froid ; d'autres demandent à voir un manager parce qu'ils trouvent inadmissible la façon dont vous les avez servis. Vous avez donc des clients mécontents qui vous le disent, mais nous ne nous sommes pas intéressés aux conditions de félicité de la réception du Big Mac par les clients. Le client en caisse est assez désagréable et il est difficile pour des jeunes qui espèrent autre chose que se retrouver en caisse face à quelqu'un qui dit «tu cours pas assez vite » ou qui vous appelle par votre prénom ce qui arrive souvent étant donné qu'il est indiqué sur votre badge. C'est une situation humiliante que les gens n'aiment pas du tout vivre. C'est ce point qui nous a intéressés. Et la mise à distance, le fait de se dire je ne suis là que pour quelques semaines, n'empêche pas ce sentiment. Par exemple, des hôtes en salle sont là pour réceptionner les clients et organiser les anniversaires. Elles avaient réussi à ce qu'on ne les force plus à porter leur badge, parce qu'elles en avaient assez d'être tout le temps appelées Muriel ou Stéphanie, et d'être en permanence tutoyées. C'est d'ailleurs à ce poste que le *turn over* est le plus fort. Je n'en ai jamais vu une tenir plus d'un mois dans le Mc Donald's où j'étais en observation. La relation au client est vraiment la chose la plus mal vécue, plus encore que la difficulté du travail en cuisine. Et je ne parle pas des menaces que les caissiers reçoivent pour obtenir des produits gratuits. La caisse est moins dure physiquement mais beaucoup plus éprouvante psychologiquement.

Sur les conditions d'apprentissage, il s'agit bien d'un apprentissage accéléré. Dans l'article on considère même que l'apprentissage se passe à chaque fois en période de *rush*. Globalement sur une journée, vous avez deux périodes de *rush*, l'une de 12 à 14 heures et l'autre de 19 à 21 heures. Systématiquement, on met les étudiants en formation à 12 heures c'est-à-dire qu'on vous dit d'arriver à 11 heures 30. On vous donne votre uniforme et à 11 heures 45 vous êtes en cuisine. Le monde commence à arriver vers 12 heures, ce qui signifie que vous n'avez qu'un quart d'heure pour comprendre autrement dit vous n'aurez rien compris. Si vous mettez un étudiant en caisse à midi, il va normalement se souvenir de ce qu'est la contrainte marchande un bon moment tellement l'expérience va le marquer. C'est ce que nous avons appelé, «une expérience violente de la contrainte marchande ». On se disait d'ailleurs que l'un des intérêts du Mc Donald's à sélectionner des étudiants, est qu'il sélectionne une population qui ressemble à la population des clients. Un autre intérêt probable à sélectionner des étudiants est qu'ils apprennent vite. Je me suis surpris à faire des petites fiches pour me souvenir des garnitures et m'aider à apprendre rapidement.

Sur le dernier point, la régulation du travail d'équipe, je suis peut-être allé trop vite, mais le fait que tous les équipiers soient polyvalents génère une très forte empathie entre eux. Quand

un caissier demande quelque chose à la cuisine, comme « j'ai un client qui exige vraiment son Big Mac maintenant », il ne va pas dire explicitement « donne m'en un tout de suite parce qu'il est vraiment très fatigant ». L'équipier en cuisine va comprendre que l'autre veut se débarrasser d'un client pénible et va donc lui faire un Big Mac en catastrophe justement pour lui rendre service et le sortir d'une situation difficile. Le client partira avec son Big Mac et le caissier sera tranquille. Par exemple, quand vous avez des clients complètement saouls, on essaie d'aider le caissier à s'en dépatouiller rapidement. L'empathie liée à la polyvalence conduit chacun à comprendre ce qui arrive et ce qu'il faut faire.

ATTENTION IDEE DE MA PART : *j'ai oublié d'en parler à l'oral mais c'est le plus important.* Mais surtout l'équipier se repère au bruit que font les différentes machines pour signifier qu'elles ont fini, ou aux phrases échangées entre les équipiers. En effet, un équipier dont les machines sonnent longtemps pour signifier la fin de la préparation est un équipier qui n'a pas le temps de sortir à temps les produits. Si en plus la production le sollicite particulièrement c'est un équipier qui est en train d'être coulé. Les sons et les conversations permettent aux équipiers alors qu'ils se tournent tous le dos, de savoir où en sont les autres, sans même se retourner et sans même avoir à demander à l'équipier en difficulté s'il l'est.

F. Guillon : Je me demandais en vous écoutant, si, malgré l'impossibilité de la critique, les situations que vous décrivez provoquent des conflits.

Autre question, étant donné votre situation d'observation participante, avez-vous senti à certains moments le besoin de cette critique et l'avez-vous réfrénée du fait de votre situation un peu particulière ?

D. Cartron : Les conflits sont relativement rares mais existent quand même. Il y a en fait deux types de conflits. Le premier porte sur les affectations de poste comme refuser d'aller au *lobby* qui est le travail en salle. Ce n'est pas un poste dur physiquement, c'est même le travail le moins stressant, mais en revanche, c'est vécu comme plus humiliant que d'être en caisse. Le manager va rapidement soit céder, soit promettre de ne pas le placer au lobby le lendemain. Le deuxième type de conflit, moins fréquent, concerne un problème d'ordres contradictoires en cuisine ou d'ordres trop rapides. A un moment l'équipier à la production peut s'affoler, parce que d'un seul coup le monde va affluer. Il va alors lancer « six Big Macs, six cheese, six hamb etc. » ce qui fait réagir les équipiers en cuisine, incapables de suivre un tel rythme.

Pour répondre à votre deuxième question, oui, moi-même je me suis pris au jeu. Le plus étonnant pour moi c'est que ça m'a plutôt plu. L'excitation d'être en cuisine, de travailler vite et fort dans cette ambiance entre jeunes c'était plutôt agréable. Même si au bout de trois mois j'en avais vraiment marre physiquement, d'autant plus que j'étais plus vieux que les autres. Et dans les critiques, pendant un temps je n'étais pas reconnu comme assez rapide pour aller en cuisine, donc j'étais justement dans le cas « arrêtez de me mettre en salle », d'autant plus que les hommes sont systématiquement placés en salle le soir. J'ai oublié de préciser qu'il y a environ 2/3 de femmes et de fait très peu d'hommes au Mc Donald's. Et on met les hommes en salle le soir en prévision de bagarres avec les clients. Une fois, j'ai vraiment eu le sentiment de subir la persécution d'un swing qui effectivement, pendant tout le *rush* avait décidé de dire que je ne faisais rien de bien, alors que j'étais là depuis trois mois. J'ai

vraiment failli me battre avec elle dans la cuisine et là, quand elle a vu que mon poing allait partir elle m'a dit de dépointer et de rentrer chez moi. Je n'ai donc pas été licencié. Je suis ensuite allé voir le directeur du restaurant qui nous a fait un discours à l'américaine du type « *elle a sans doute un peu tort mais toi aussi, tu as sans doute un peu raison mais elle aussi, faut que nous travaillons tous ensemble et en équipe* ». Il a été jusqu'à la désavouer en disant « *j'ai remarqué qu'effectivement depuis hier soir elle te poursuivait, je pense qu'elle a été un petit peu injuste avec toi mais toi-même tu dois savoir résister à la pression. C'est évident qu'on est dans une ambiance d'énerverment, et après on s'explique* ». Je suis effectivement ressorti en étant quasiment convaincu que j'étais dans une équipe super. C'est très bien géré parce que même dans un moment de très forte tension, ils arrivent à récupérer la situation. Ils vont toujours donner des petites satisfactions : si vous avez très bien travaillé ils vont distribuer en cuisine un plateau de coca à la place de l'eau. Ça peut paraître ridicule ou dérisoire mais en même temps c'est une vraie reconnaissance de votre travail. Quand Mc Donald's qui radine sur quinze centimes vous donne un coca, il vous a fait un cadeau. L'autre chose c'est qu'on vous accorde des petites libertés. En effet, le manager accorde à l'équipier de composer lui-même son repas : au lieu d'un petit sandwich, une petite frite, une petite boisson et un dessert qui est le repas standard, on lui laisse prendre une grande boisson, deux desserts et faire son sandwich. Tout le principe, c'est d'aménager une marge à ceux qui sont reconnus comme bons. Et j'aurais tendance à dire qu'on va pousser à la démission ceux qui sont reconnus comme mauvais. Mais ceux qu'on ne veut pas arranger vont être placés aux postes les plus difficiles et aux horaires les plus ingrats. S'ils tiennent, tant mieux parce que quelqu'un fait le travail, et s'ils ne tiennent pas, tant pis, on trouvera sans difficulté quelqu'un d'autre. Etre embauché au Mc Donald's n'est pas difficile si vous rentrez dans leurs canons. J'ai déposé mon CV à midi, à 14 heures on m'a rappelé et dans la foulée, j'étais embauché. Certaines personnes ne seront jamais prises parce qu'ils cherchent un look d'étudiant. Je pense même qu'ils font plutôt exprès de prendre des gens qui sont en demi échec universitaire ou sur des filières peu nobles pour qu'ils aient du temps disponible. Des gens en médecine n'auront jamais le temps de faire des heures supplémentaires.

P-L. Perrin : Souvent, quand on a un travail à la chaîne, le corps travaille mais la tête s'évade. Est-ce que chez Mc Donald's on peut s'évader quand on travaille à la chaîne comme vous l'avez décrit ?

D. Cartron : Non justement et c'est bien la différence avec le travail à la chaîne tel que vous l'entendez, ça n'est pas répétitif. Tel que le système est conçu, il est impossible de s'évader ou de penser à autre chose puisque vous êtes en permanence en train de vous organiser dans votre tête. Il faut déjà que vous mémorisiez toutes les commandes car tout se passe à l'oral. Vous avez un plateau de douze sandwiches et avec un peu de chance vous en avez six différents sur les douze. Il faut que vous mémorisiez les six sandwiches différents et leur emplacement parce que vous allez mettre des garnitures différentes à des moments différents. Et dans le même temps, d'autres sandwiches arrivent. Vous devez aussi ne pas perdre de vue où en sont les autres équipiers pour voir si vous n'avez pas à les aider. C'est absolument impossible de penser à autre chose, même quand vous commencez à bien maîtriser la cuisine. Au contraire, plus vous êtes habitué plus vous anticipez et donc plus mentalement vous êtes

concentré, vous demandant si le nouveau s'en sort ou si la caisse va avoir besoin de ça ou ça. C'est absolument impossible de s'évader.

A. Laville : Juste pour préciser quelque chose sur le travail à la chaîne. On avait vu sur les chaînes de montage de postes de télévision dans l'industrie électronique que les ouvrières de temps en temps avaient des petites pensées en dehors du travail. Ça durait quelques secondes puis elles étaient rattrapées par le travail et la réalité. On ne peut pas considérer ça comme la possibilité de s'évader. C'est d'ailleurs un des éléments qui les faisait souffrir parce qu'elles ne pouvaient pas avoir en continu une sorte de rêve éveillé. Donc attention au rêve éveillé du travail à la chaîne.

P-L. Perrin : On a pourtant observé sur une chaîne de l'agroalimentaire, plus précisément sur un tunnel de congélation, que l'esprit des ouvrières tournait très loin de leurs mains. Idem, sur des chantiers de damage de préparation d'autoroute. Les conducteurs d'engins rêvent de temps en temps au point qu'une fois des compacteurs sont partis sur le bas côté. C'est un petit peu dans ce sens-là que je posais ma question. Et j'ai vraiment le sentiment que le Mc Donald's assujetti le corps et l'esprit. Et d'ailleurs, s'agit-il vraiment de taylorisme ou est-ce que c'est une étape évoluée du taylorisme ?

D. Cartron : Ça n'a rien à voir avec du taylorisme. Justement, la conjonction des contraintes industrielles et marchandes auxquelles s'ajoutent les relations personnelles, ainsi que la flexibilité et la polyvalence, font que ce mode d'organisation du travail n'a plus rien à voir avec du taylorisme. C'est largement pire que du taylorisme mais dans le même temps, notamment parce que ça donne des responsabilités et de l'autonomie c'est plus satisfaisant pour les étudiants.

P. Santelmann : La solidarité qui se crée autour de l'acte de travail n'est-elle pas un peu conditionnée par la distance à l'égard du produit ? En effet, je ne pense pas qu'il y ait d'adhésion à ce qu'on produit. Et n'est-elle pas alimentée aussi par le défi face au client, qui apparaît un peu comme l'ennemi collectif ?

D. Cartron : Déjà, sur la distance vis-à-vis du produit, je ne suis pas d'accord avec vous. J'avais le même sentiment au départ à savoir que ce qu'on produisait au Mc Donald's ne méritait pas une attention particulière. Et bien je me suis rendu compte plus d'une fois que j'étais en décalage par rapport aux autres. C'est d'ailleurs l'un des inconvénients de l'observation participante de ne pas être tout à fait avec les autres. En ce qui me concerne, faire tomber une viande par terre, la ramasser et la mettre dans le Big Mac ça me semblait normal, étant donné ce que je produisais. Les autres ne le vivaient pas du tout de la même façon. De même, mettre une viande brûlée dans un Big Mac je considérais que ça ne pouvait pas dégrader le goût du produit, et plusieurs fois je me suis fait prendre à partie par des équipiers qui me disaient justement «*non tu peux pas donner ça. Imagine ! on va refaire, on va prendre du retard mais tant pis* ». Il y a un sentiment réel de faire quelque chose de qualité, même si les managers comprennent la qualité comme le respect de la conformité. Quand ils

vous disent c'est un beau produit c'est vraiment que vous avez mis la tranche de fromage comme il fallait par rapport à la viande, par rapport au pain, etc. En revanche, pour les équipiers c'est différent parce que le plus souvent ils aiment le Mc Donald's, ils sont contents d'aller y manger et quand les nouveaux produits sortent, ils les attendent avec impatience. Il ne faut pas négliger que la clientèle du Mc Donald's c'est aussi beaucoup d'étudiants.

Sur la deuxième question, le client est un ennemi dans la mesure où il est désagréable. Ce qui heureusement n'arrive qu'une à deux fois par heure. Le reste du temps c'est un client lambda, voire parfois sympathique, ce qui fait qu'on arrive à se mettre à sa place et à comprendre qu'il est pressé. La solidarité ne peut donc pas reposer sur cet ennemi qui n'en est pas un. En revanche, elle repose effectivement sur certains aspects de la formation ou le fait d'être entre jeunes et de se connaître.

V. Pueyo : J'ai deux questions à te poser. Je me demande d'une part si vous êtes allés voir les gens qui se sont mis en grève dans certains Mc Donald's notamment à celui des Ulysses. Les gens revendiquaient le respect du droit du travail. Une autre grève importante et assez longue a eu lieu à Toulouse. Avez-vous pris contact avec ces gens-là pour savoir justement ce qui faisait qu'à un moment donné la critique avait émergé de façon massive ? est-ce que cette population était différente de celle que vous avez pu observer ?

D'autre part, je me posais aussi des questions sur les rapports entre les plus jeunes et les plus vieux. Est-ce que vous avez pu observer des différences dans leur rapport au travail, dans le rapport qu'ils entretiennent entre eux, parce que je crois qu'il y a de grandes différences entre des étudiants de 18 ans et de 25 ans.

D. Cartron : En ce qui concerne les Mc Donald's en grève la réponse va être rapide : non. Néanmoins, il est vrai que ça serait intéressant.

Ensuite, pour les 18-25 ans, je n'ai pas observé tant de différences que ça. C'était plutôt des 18-22 ans et j'étais clairement le plus vieux. Si j'ai parlé des 25 ans c'est parce qu'au Quick, en revanche, les équipiers sont plus âgés. En résumé, c'était plutôt des 23-25 ans au Quick et des 18-22 ans au Mc Donald's. Ces tranches d'âge correspondent aux deux premières années du cycle universitaire. Je crois avoir vu une seule licence en sociologie d'ailleurs. Ce sont en fait des premières ou deuxième année qui traînent un peu dans leurs études sans être pour autant âgés. Maintenant, étant le plus vieux, j'observais des différences entre moi et eux. Et déjà, si je trouvais cette expérience assez drôle eux la voyaient encore plus comme un jeu. Et puis c'était leur première expérience professionnelle, ce qui n'était pas mon cas. Ils n'avaient de fait aucune référence à ce que j'appellerais un travail dans des conditions normales. Je ne pense pas en effet que le Mc Donald's en fasse partie. J'avais par exemple un truc bête qui m'amusait beaucoup. On devait noter chaque jour notre repas, pouvoir prêter un stylo aux clients pour qu'ils signent leurs chèques etc. A chaque fois on nous disait « *t'as pas de stylo ?* », ce à quoi je répondais systématiquement « *non je n'ai pas de stylo, le Mc Donald's ne m'en a pas fourni. J'aurais un stylo quand vous m'en aurez fourni un* ». Dans un travail normal, il ne viendrait pas à l'esprit de quelqu'un de dire « *mais t'es pas venu avec ton ordinateur ?* » Je considérais que si ça faisait partie de mon outil de travail il devait m'être fourni. Eux ne voient même pas ça parce qu'ils n'ont pas cette référence. C'est pareil pour les horaires. Un horaire ça a un début et une fin. Par exemple, vous arrivez une demi-heure en avance pour

avoir le temps de manger avant de prendre votre service à midi. Et là, pas de chance, du monde commence à affluer. Le manager vous attrape, vous met la carte dans la pointeuse et vous dit « *tu viens de pointer* ». Vous commencez donc avec une demi-heure d'avance. Alors, certes vous serez payé mais à l'origine vous aviez faim. Et il n'y a aucune protestation sur ce point. Je pense que l'écart principal c'était vraiment la non référence à un milieu de travail standard.

S. Volkoff : Et vis-à-vis des parents pourrais-tu en dire plus parce que travailler au Mc Donald's à 18 ans n'est sans doute pas la même chose qu'avoir 25 ans et un travail au Mc Donald's. Il y a tout de même des enjeux autour de ne plus dépendre de ses parents ou de soulager leurs propres conditions de vie parce que la famille n'a pas les moyens de les aider.

D. Cartron : C'est assez étonnant mais ils ne parlaient jamais de leurs parents. Je n'ai jamais entendu ne serait-ce que « mon père » ou « ma mère ».

C. Rougerie : Est-ce que tu sais quel est le type de formation des managers parce qu'on a l'impression que c'est sur eux que repose beaucoup de la cohérence du système. Autrement dit, est-ce que tout repose sur la seule intensité du travail ?

D. Cartron : Je pense que la cohérence du système repose surtout sur l'organisation du travail. En ce qui concerne les managers il y avait un DEA de sociologie, un DEA de science politique et un BTS. Il y a en fait deux formes d'entrée dans la vie de manager : après un bac +2 ou par promotion interne. Dans le premier cas, ils sont formés pendant trois mois et occupent dans ce laps de temps les différents échelons : équipier, puis chef d'équipe, puis swing et enfin manager. C'est en gros un mois par niveau hiérarchique.

Dans le deuxième cas, il s'agit d'équipiers qui justement ont arrêté leurs études. Dans le Mc Donald's où j'étais un manager venait de la promotion interne et lui n'avait jamais fait d'études. Il avait vaguement commencé une première année de fac et, de mémoire, il n'y croyait pas vraiment. Il est entré en promotion interne assez rapidement. J'ai rencontré un autre manager entré en promotion interne. Après son service il est entré au Mc Donald's et un mois plus tard il était swing.

C. Rougerie : Je pensais plus à la formation dans le cadre Mc Donald's. S'agit-il de séminaires ? En fait, comment apprend-on à être manager, à gérer les conflits ?

D. Cartron : Ils ont une sorte de première formation qui dure à peu près trois mois et qui se déroule sur le terrain mais en dehors du Mc Donald's où ils vont être manager. Quand un manager intervient en cuisine parce que ça bloque, il doit être capable à lui seul de redresser la cuisine en travaillant dix minutes de manière intense. Cette performance joue énormément sur son autorité. Et pour que cette autorité agisse, il ne faut pas que les équipiers l'aient vu durant les deux premiers mois de son apprentissage patauger dans la cuisine. Ensuite, il y a trois niveaux hiérarchiques dans les managers, et pour atteindre son deuxième niveau il va

être envoyé à l'université qui se trouve aux Etats-Unis, où pendant une semaine il va suivre des séminaires. Au terme, il passe une sorte de diplôme.

A. Jolivet : Il y a des séminaires en France aussi.

D. Cartron : Oui mais les managers mettent l'accent sur l'université américaine. Mais je pense que le gros de l'apprentissage se fait sur le terrain comme pour les équipiers. Dans ces séminaires, on doit leur apprendre quelques astuces en droit du travail vu le non respect évident des règles juridiques dans la gestion des horaires. Les gens pointent dans une pointeuse électronique et si besoin, les managers modifient le soir les données sur ordinateur afin de respecter le droit du travail sur les horaires. Si l'équipier a fait cinquante heures dans le mois il aura bien cinquante heures de payées, mais le manager va les répartir de manière à s'assurer du respect du droit du travail. Quoiqu'il en soit, les contraintes dans l'organisation du travail sont tellement fortes qu'elles sont beaucoup plus efficaces qu'un séminaire ou un cours.

A. Jolivet : Je sais qu'on leur apprend l'animation de groupe. Ils ont des chartes d'action, des choses comme ça.

D. Cartron : De toute façon au Mc Donald's tout est formalisé, c'est-à-dire que le boulot d'équipier tient en trois volumes et je pense que celui de manager tient en cinq.

C. Chatigny : J'aimerais revenir sur la question de la formation et des conditions d'apprentissage. Je me demandais si le cheminement des plus jeunes qui arrivent est le même que celui des plus âgés c'est-à-dire est-ce qu'on leur donne des tâches spécifiques au début ? Qui joue le rôle de formateur ou de compagnon ?

Est-ce que cette division-là se fait par affectation ou bien par cohorte parce que si les équipiers sont à peu près tous de la même génération, les embauches se font à différents moments ?

Pour ceux qui ne tiennent finalement pas le coup, s'agit-il d'un refus du système qui les amènerait à se retirer ? Parviennent-ils finalement à apprendre les différentes tâches et assument-ils les contraintes qu'on leur demande d'assumer rapidement ?

Au plan méthodologique, j'aurais envie d'en savoir un peu plus long. Vous avez fait de l'observation participante et les gens n'ont pas su que vous étiez là pour ça. Par ailleurs, des entretiens ont été faits. De quelle façon s'est fait l'arrimage entre les deux ?

Pensez-vous que vous avez testé les limites de l'entreprise ou la résistance par rapport aux critiques que vous formuliez vous-même autant que si cela avait été un «vrai» travail ? Par exemple, si je reprends l'histoire du stylo, auriez-vous fait la même chose dans un contexte normal ?

D. Cartron : Sur les conditions d'apprentissage, officiellement il existe des formateurs. Le chef d'équipe est celui qui est capable de former les autres, «formateur» est d'ailleurs son

autre nom. Donc officiellement, ce sont les formateurs qui doivent se charger de la formation des nouveaux. Maintenant si je prends mon cas personnel, c'est un swing qui s'est occupé de ma formation et une formation c'est un quart d'heure devant le poste. Mon premier poste était le toaster, et on m'a dit *«tu vois c'est facile, y'a trois types de pain : les reg, les Mac, et les royaux. Pour tel et tel sandwich c'est tel type de pain pour tel et tel autre c'est tel type, et tu les mets comme ça, tu les mets à l'envers, tu les tournes, quand ça sonne tu lèves, tu mets les couronnes après»*. On vous le montre deux fois puis on vous dit *«tiens tu vas t'entraîner tu vas faire deux sandwiches»* mais seulement deux parce que ça coûte cher. On met d'ailleurs uniquement les pains et non les viandes. Sur ce les clients arrivent. La formation va en fait se faire sur le terrain, c'est-à-dire que vous mettez quelqu'un qui n'a rien compris au poste à midi, que va-t-il se passer ? et bien tous les autres vont se détacher de leur poste pour lui apprendre les différentes méthodes. Ils vont lui dire *«non tu vois si tu veux aller vite pour attraper tes pains il faut faire comme ci ou comme ça»*, et *«surtout tu écoutes bien ce qu'ils te disent en cuisine, tu mémorises, si tu as un doute tu répètes»*. Les autres viennent, lui montrent, repartent, et prennent forcément un peu de retard sur leur poste. Et ils sont très motivés à le faire avancer parce que si il n'y arrive pas, le travail en cuisine devient catastrophique. Le principe est simple : la formation est assurée par les autres équipiers. Et c'est un des éléments qui crée la solidarité. Par exemple, je me souviens encore de ceux qui m'ont aidé quand j'étais nouveau et je n'oubliais jamais de leur rendre service à l'occasion

Sinon je n'ai pas vu d'écart entre les jeunes et les vieux. Je pense que le principe est une formation ultra violente pour décourager ceux qui vont craquer. Pour le Mc Donald's il faut que ça soit sans coût or la formation a quand même un petit coût puisque les nouveaux sont moins productifs. Il est donc nécessaire que ceux qui vont de toute façon partir partent vite. Ainsi, former au minimum les gens et les jeter dans le *rush* permet de voir ceux qui vont rester. Je peux vous assurer qu'après ça vous rêvez toute la nuit que vous faites des Big Macs. S'ils ne démissionnent pas le lendemain de leur premier jour, c'est qu'ils devraient rester. J'ai reçu de vraies formations au bout d'un mois et demi. C'est-à-dire qu'un manager va venir dire calmement comment il faut faire les choses parce qu'il a vu que l'équipier est resté.

Vous dites qu'il y a des cohortes d'embauche, ce qui me laisse penser que j'ai dû mal m'exprimer. Au Mc Do ça embauche tout le temps, en raison des nombreux départs. Il y a un très fort *turn-over*. Là où j'étais, il y avait à peu près une cinquantaine d'équipiers et ça tournait fréquemment.

Pour les équipiers qui ne tiennent pas le coup, je pense qu'il s'agit avant tout de ceux qui ont refusé les conditions de travail. Ceux qui auraient formulé des critiques sont peut-être ceux qui ont vu que le travail était peu valorisant. L'excitation et le caractère ludique de ce travail ne viennent qu'une fois surmontées les premières difficultés. Tant que vous êtes au bord des larmes en vous demandant s'il faut mettre d'abord le ketchup ou la moutarde, que quelqu'un vous houspille à coup de *«plus vite Damien plus vite !»* et qu'on vous pose les plateaux côte à côte pour vous montrer qu'il faut accélérer, l'excitation est évidemment faible. A mon avis, ceux qui partent rapidement sont ceux qui refusent avant tout un tel travail. Après, dire que ce refus est lié au fait qu'ils étaient incapables de le faire je n'en sais rien. Il est évident que pour

le Mc Donald's ça correspond à une sélection à l'embauche. Durant mon entretien d'embauche, la seule chose sur laquelle le responsable de l'embauche, qui était en l'occurrence le responsable du personnel du franchisé, a vraiment insisté est la difficulté du travail. Il répétait «*est-ce que vous savez que ça va être dur ?* » D'ailleurs, je me souviens qu'il avait regardé mon CV et m'avait dit «*vous n'avez jamais travaillé* » alors que je l'avais magouillé en ajoutant plein de petits boulots pour montrer que j'avais fait des tas de choses. Or, pour lui, ne pas avoir travaillé dans la restauration équivalait à ne jamais avoir travaillé.

Concernant la méthodologie, c'est Guillaume Burnod et Vanessa Pinto qui ont réalisé les entretiens. Ils avaient dit qu'ils étaient en maîtrise de sociologie et au milieu de leur enquête, ils ont expliqué avoir un petit travail à rendre à la faculté, qui serait facile à faire au *fast food*. Ils ont ainsi obtenu sans difficulté des entretiens avec les managers, voire même le directeur du restaurant. Je n'ai pas pu le faire parce que quand je suis allé au Mc Donald's j'étais déjà au Centre d'Études de l'Emploi, et j'étais plutôt dans l'angoisse permanente qu'ils découvrent mon autre emploi. Ça me paraît en effet tout de même problématique d'être à la fois lié au ministère du travail et en train d'enquêter dans un Mc Donald's. L'accrochage se fait assez bien pour eux. Ceci étant dit, leur situation n'est pas sans poser des problèmes au plan méthodologique. En effet, pour les enquêtés c'étaient des étudiants qui devaient faire un petit travail pour la fac et non un mémoire de maîtrise. Je pense que cette situation explique beaucoup de la grossièreté de la mise à distance ou des propos violents qu'on observe dans les entretiens comme «*c'est un boulot de merde* », «*on pue la frite* », et qui ne correspondent finalement pas vraiment à ce qu'on peut voir sur le terrain. Le fait que ça soit deux étudiants face à face explique sans doute la violence du rejet, même si à côté de ça la mise à distance est bien réelle. Certains équipiers disaient au cours de l'entretien «*je m'amuse* » mais les débuts d'entretien commencent systématiquement par «*c'est dégueulasse* » ou «*c'est un boulot immonde* ».

Sur la question des limites, comme j'étais en enquête j'ai davantage essayé de jouer sur les limites que les autres par exemple en ramassant la viande par terre pour voir la réaction des autres ou encore en ne respectant pas les délais pour jeter. Les limites sont en fait assez évidentes : personne ne vous dit rien voire on vous encourage. Le principe est de respecter les règles, donc ne pas servir un produit dont l'équerre montre qu'il n'est plus viable. En revanche, si vous avez corrigé l'équerre, le produit redevient bon.

Ensuite, l'accrochage avec la swing n'était pas prévue. Je ne pouvais effectivement pas prévoir que j'allais avoir quelqu'un sur le dos pendant deux jours. Ce qui est troublant c'est que j'avais pris la décision de démissionner quand elle a commencé à m'agresser. Mon chef au Centre d'Études de l'Emploi avait décidé que je devais monter en grade pour mieux voir comment ça se passait. Quand au bout de trois mois j'ai vu que je n'y arriverais pas, j'ai décidé de démissionner. La swing a probablement repéré dans mon comportement quelque chose comme du relâchement.

F. Guillon: Après avoir entendu tout ça, je me demande si votre hypothèse, « les gens n'arrivent pas à critiquer dans un tel système parce qu'il ne s'agit pas de leur vrai travail », est vraiment l'explication. Même s'il s'agit de son travail, peut-on dans un tel système, avec de

telles contraintes, avec un management aussi abusif du point de vue de la manipulation des personnes, critiquer ? Est-ce que l'explication est à chercher du côté de la génération ou des contraintes du système lui-même ?

D. Cartron : Dans l'exposé j'ai donné les deux versions, c'est-à-dire que j'ai bien dit que selon moi le système laissait peu de prise à la critique. Ce système en trois pôles permet de justifier une contrainte en prenant appui sur au moins un des deux autres pôles de contraintes. La critique doit nécessairement être globale, c'est-à-dire être menée sur les trois pôles en même temps pour être efficace. J'ai la conviction que l'organisation du Mc Donald's est quasi parfaite pour empêcher la critique. Néanmoins, je pense qu'il y a les deux. J'ose espérer que le même système avec des gens qui n'envisageraient pas ce travail comme un travail de courte durée, ne passerait pas. D'ailleurs Guillaume Burnod a remarqué que la critique partait au Quick non pas d'étudiants mais de gens installés dans la vie active mais qui occupaient des emplois précaires en passant de Pizza Hut à Quick ou inversement. Par exemple, il y a eu un freinage du travail au Quick. En effet, ce *fast-food* cherche de la même façon que le Mc Do à avoir une équipe soudée qui s'entraide et de temps en temps. Par mesure d'économie, les managers supprimaient un équipier régulièrement pour voir si l'équipe fonctionnait toujours. Les équipiers ont fini par se retrouver à deux en cuisine. Ils ont immédiatement réagi en disant au caissier « *aujourd'hui c'est cool, on s'en moque* ». Les caissiers ont compris et pendant le *rush*, ils ont fait traîner. Vu l'ampleur de la catastrophe, l'équipier supprimé a été rétabli dès le lendemain. Le seul cas de démarrage d'une vraie critique du travail, d'une résistance, est parti de gens qui n'étaient pas étudiants mais inscrits au contraire de manière longue dans cet emploi, tout en étant jeunes.