

Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot »

Vanessa Pinto (*), Damien Cartron (*), Guillaume Burnod (**)

À partir d'entretiens et d'observations participantes menés dans trois fast-foods parisiens, on trouvera dans cet article une analyse très fine des ajustements entre les propriétés sociales des étudiants travaillant dans les fast-foods et les modalités particulières d'organisation du travail dans ces établissements. La gestion du temps de travail et des postes de travail, fondée sur la flexibilité, la polyvalence et l'intensité, y apparaît centrale, au croisement des contraintes marchandes et industrielles qui caractérisent l'organisation du travail dans ces établissements. Cantonnés par leur origine sociale dans ces emplois faute d'alternatives et de réseaux personnels, les étudiants rencontrés accordent à leur emploi un statut ambigu et fluctuant, entre « petit boulot » provisoire et instrumental, et « travail » déclassant. Ces jeunes se trouvent dans une situation doublement indéterminée quant à leur réussite à l'Université où ils se sentent en porte-à-faux, et quant à leur avenir professionnel, n'étant pas assurés d'accéder à un emploi correspondant à leurs aspirations entretenues par le système scolaire. Cette position incertaine permet de comprendre leurs attitudes au travail, marquées tout à la fois de tentatives de revalorisation de la relation de vente, de docilité et d'absence de revendication collective, et même parfois d'une dimension ludique, paradoxalement productive.

Étudier le travail des *équippers*, employés de base des deux grandes chaînes de *fast-foods* (McDONALD'S et QUICK), présente deux intérêts majeurs. L'organisation du travail, les principes de gestion de la main-d'œuvre méritent en eux-mêmes une description plus fine que celles, nombreuses, proposées par les dénonciations pamphlétaires, prenant souvent pour réalité le discours managérial. Une des particularités de ce travail est de présenter un caractère hybride, entre organisation industrielle et relations propres aux PME des services aux particuliers ⁽¹⁾. Pour les employés étudiés ici, c'est-à-dire dans des restaurants parisiens, le travail en *fast-food* se situe de façon très particulière : exercé parallèlement à des études universitaires, il est censé n'être qu'un « petit boulot » s'inscrivant dans une période d'attente et d'indétermination. L'ambition de cet article est d'étudier ces deux aspects conjointement, et non l'organisation du travail en *fast-food* en général, c'est-à-dire quels que soient les employés concernés, rapprochement auquel incitent l'observation participante et les entretiens menés.

Équipier, un « boulot d'étudiant »

Qui est amené à occuper ce poste d'*équipier* et comment décrire cette population de « jeunes » plus ou moins homogène ? Ils ont, dans les McDONALD'S étudiés, entre 18 et 25 ans (ils sont légèrement plus âgés chez QUICK). Deux tiers des *équippers* sont des filles. Leur situation matrimoniale n'est pas stabilisée, et certains vivent toujours chez leurs parents. D'ori-

gine populaire, leurs parents ouvriers ou employés peu qualifiés sont souvent touchés par la précarité ou le non-emploi et dépourvus, ou faiblement dotés, de titres scolaires. Plusieurs *équippers* sont issus de l'immigration, même si leur proportion varie selon les restaurants et les responsables du recrutement. Mais on peut surtout les présenter comme *eux* se présentent, au cours des entretiens et dans les premiers contacts au travail : ce sont, dans leur très grande majorité, des étudiants ⁽²⁾ (et quelques uns au McDONALD'S sont lycéens). Première génération de leur famille à accéder à l'Université, ils en fréquentent les premiers, seconds voire troisième cycles et sont donc, au moins nominalement, en ascension scolaire. Si le recours très fréquent à cette définition de soi permet de mettre en avant un statut particulier, socialement protégé, relativement indéterminé et ascensionnel, par opposition on le verra, à la situation de travail déqualifié que peut représenter le *fast-food*, nous pouvons dire que nous avons ici à faire à des étudiants *moins étudiants que d'autres*. Inscrits dans les filières les plus dévalorisées, ou les plus floues quant aux statuts qu'elles permettent d'acquérir, que sont les sciences humaines (particulièrement la sociologie et la psychologie), la gestion ou la comptabilité dans ses régions les moins prestigieuses ou encore le droit mais sans perspective de stage ou de réel débouché, ils ont souvent un rapport à la fois dominé et distant à l'Université, en maîtrisant mal les règles administratives, les filières, les hiérarchies, ou le vocabulaire. Ce mélange de réussite scolaire relative et de désillusion, d'attirance du prestige et de méconnaissance propres à ces étudiants désorientés, « orientés » par

1. Si les deux chaînes emploient au total une main-d'œuvre importante (voir encadré 1), les restaurants dépassent très rarement les 50 salariés.

2. Chez QUICK, certains *équippers* assez anciens n'ont aucun diplôme, leur situation, notamment leur avenir probable et leur place particulière dans les rapports de travail, nécessiterait une étude différente.

(*) Centre d'Études de l'Emploi, Immeuble le Descartes I, 29 Promenade Michel Simon, 93166 Noisy-le-Grand cedex.

(**) Étudiant à l'École Normale Supérieure Ulm.

défaut, de plus en plus nombreux au fur et à mesure que l'Université se « démocratise », est visible dans ce récit d'ascension abandonnée que donne Lætitia au cours d'un entretien :

« Moi, je suis un vrai cancre, enfin disons que moi les études c'est un peu dur... j'y arrive pas, c'est ma difficulté (...). La médecine m'a toujours attirée parce que c'est normal quand on est petite fille c'était soit infirmière et tout... Moi je voulais plutôt être puéricultrice, alors en plus, ma mère voulait faire des études de puériculture ⁽³⁾ mais, manque de tune dans les années où elle était, elle a pas pu. Et moi je voulais faire ça et en fait, après j'étais dissuadée : donc, à ma troisième, ben au lieu de m'orienter, j'ai continué jusqu'à la terminale... et puis je pense que j'ai eu peur, parce que comme ma troisième je l'avais faite super bien, c'est l'année que j'ai bien réussie, je me suis dit peut-être que je suis capable d'aller jusqu'à la terminale. Bon ben j'ai été jusqu'à la terminale mais bon, après j'ai fait l'Université pour le Deug de socio... ben, je me suis rétamée... »

– **Pourquoi tu as choisi la socio ?**

– J'en sais rien. En fait où je voulais aller, il n'y avait plus de place et puis la socio, c'est vrai ça avait un... titre intéressant. Je me suis dit ça peut être intéressant et c'est vrai qu'il y avait des cours qui étaient très intéressants. (...) Mais bon voilà le cours qui va avec n'était pas forcément... et le prof n'était pas... enfin, j'en sais rien mais moi j'assimilais pas et voilà, ça me plaisait plus trop. Au début j'avais raté un... comment... une UV... que j'ai recommencée le semestre dernier. Donc j'ai reraté alors là, ça m'a tuée j'ai fait "OK j'abandonne". J'ai passé deux fois le même cours et deux fois je me suis faite rétamé donc j'étais dégoûtée j'ai fait : "j'abandonne"... »

Dotés d'un capital scolaire assez prestigieux (au yeux de leurs parents, au moins) mais au rendement incertain et dont ils pressentent qu'il pourrait n'être que fausse monnaie, ces étudiants n'ont pas le capital social ni les formes moins instituées de capital culturel qui leur permettraient de « valoriser » leurs diplômes sur le marché du travail. Cela se révèle, au yeux de l'observateur et surtout à leurs propres yeux, lorsqu'ils recherchent un « vrai travail », s'ils entrevoient la fin de leurs études, ou un « petit boulot » à exercer en parallèle à celles-ci. On peut ainsi mieux les caractériser et caractériser en partie l'emploi en *fast-food* en situant ce dernier dans l'espace des « petits boulots » de jeunes possibles, en voyant ce à quoi les *équipiers* ont pu échapper et ce à quoi ils ne peuvent pas prétendre. La particularité de cette présentation est qu'elle retrace en partie l'apprentissage

progressif qu'ils font de leur position et de leurs chances sur le marché du travail dans la recherche même d'un « simple » petit boulot d'étudiant.

Ils se distinguent (explicitement) de jeunes moins dotés, d'origine sociale souvent plus modeste, détenant peu de diplômes ou aucun, plutôt habitués aux emplois tels que gardien de parking, caissière ou manutentionnaire de la grande distribution, quand ce n'est pas à aucun emploi du tout : certaines *équipières*, comme Carole, ont été caissières de supermarché, et déplorent le « niveau » très bas de leurs anciennes collègues et placent l'emploi en *fast-food* nettement au-dessus ; tous se démarquent de jeunes « de la banlieue » ⁽⁴⁾ voire de la « racaille » personnifiés par des jeunes sans diplôme qui viennent parfois, sans succès, tenter de se faire embaucher dans les restaurants étudiés.

À l'opposé, si d'autres qu'eux ne peuvent accéder à cet emploi, le travail en *fast-food* est souvent pour eux la limite supérieure des petits boulots possibles. Des emplois mieux payés, à durée hebdomadaire plus réduite, moins « physiques », plus « tranquilles » et plus « propres », plus orientés vers des formes valorisées de service, d'accueil ou de conseil ou plus proches de la sphère scolaire, engageant peu l'avenir leur sont fermés notamment, selon eux, parce qu'ils s'obtiennent par « piston » ou par « filon » et supposent des relations « bien placées ». C'est dans la recherche d'emplois plus élevés dans l'espace des petits boulots que se révèle, entre autres, la faiblesse de leur capital social et qu'ils découvrent progressivement l'ordre des choses du marché du travail. Ainsi Tan déclare :

« J'ai choisi McDo parce que j'avais rien d'autre (...) j'avais pas de piston pour un job particulier. (...) De toute façon, au McDo on s'en fout, parce qu'on recrute sur le lieu d'habitation des gens (faut pas qu'ils habitent en fin fond de banlieue), sur les disponibilités des gens, et... on en a rien à foutre par exemple du cursus scolaire... Enfin, si tu veux trouver un autre job plus intéressant que McDo, par exemple, je me suis présenté à la FNAC... toutes les questions qu'on te pose, c'est affolant pour un poste de vendeur ! »

Pour cette population, le travail en *fast-food* est un emploi facilement accessible : c'est même parfois le seul, notamment pour des jeunes étudiants issus de l'immigration ou étrangers ⁽⁵⁾. Symétriquement les *fast-foods*, dans les villes « étudiantes », profitent à bas prix de la raréfaction de l'emploi et de la croissance des effectifs universitaires pour fonctionner avec une population au moins formellement

3. Détentrice d'un brevet de fin d'études, sa mère est employée dans une grande compagnie d'assurance. Son père, originaire de Madagascar, ne détient aucun diplôme et alterne des périodes de petits boulots (électricien, ambulancier), de chômage et de réinsertion.

4. Beaucoup d'*équipiers* qui emploient ce qualificatif n'habitent pas Paris intra-muros : l'attribut n'est pas ici géographique.

5. Comparés à de nombreuses entreprises, notamment dans les services aux particuliers, les *fast-foods* semblent moins pratiquer de discrimination à l'embauche, voire la pratiquer d'une manière bien particulière : un manager résume ainsi les principes d'un recrutement « ethnique » : « On met des Arabes à Barbès, des Chinois à Belleville... ».

surqualifiée. On peut résumer les « qualités » attendues de cette frange de la jeunesse, en retraçant le « portrait idéal » de l'équipier que donnent les membres de l'encadrement quand on les interroge sur leurs pratiques de recrutement. L'équipier doit être « *quelqu'un qui vient pour bien faire son travail* », qui est « *motivé* », qui « *s'adapte* », qui « *ne rechigne pas à la tâche* », quelqu'un de « *sympa* », d'« *agréable* » et de « *souriant* », « *ayant envie de bosser* », et surtout « *pas à problèmes* ». Selon la directrice d'un restaurant MCDONALD'S, l'équipier idéal est « *autonome* » et « *constant* » dans son humeur et sa productivité, et les filles sont « *plus bosseuses* » que les garçons. L'évaluation prend en compte des critères de « *comportement* » (les retards, la bonne entente avec les collègues, l'« *amabilité* » envers les clients), et le « *travail en lui-même* ». C'est ainsi que les managers définissent « *quelqu'un de bien* ». Les études représentent, pour ces employeurs une sorte de garantie morale et de « *bonne conduite* » (à la fois de bonne volonté et de « *correction* » dans la présentation de soi) de ces jeunes d'origine populaire. Selon les expressions des managers, les étudiants « *se lavent les mains et arrivent à l'heure* » sans qu'on le leur explique, et ils ont des discussions plus intéressantes que des « *jeunes de zones franches* ». Les managers n'apprécient pas pour autant les étudiants trop bien dotés, potentiellement trop « *distants* » de ce travail (culturellement et par distance à la nécessité financière) pour bien en jouer le jeu. D'ailleurs, dans les relations de travail, les qualificatifs « *racaille* » et « *intello* » constituent deux types de jugements négatifs utilisés pour rappeler à l'ordre ceux qui seraient tentés de dépasser les limites du comportement attendu.

La conséquence la plus importante pour notre étude du flou scolaire dans lequel les équipiers sont pris, et de la fragilité relative de leurs ressources, est sans doute le caractère incertain et fluctuant de l'avenir professionnel qu'ils envisagent (ou qu'ils recherchent activement). En période de crise du marché du travail et de changement constant du rendement des diplômes, cette incertitude est probablement partagée par une grande majorité de la jeunesse. Mais ici, elle se fait souvent radicale, l'ouverture subjective des possibles étant particulièrement grande⁽⁶⁾. Si la plupart d'entre eux recherchent ou espèrent un emploi qualifié, ils évoquent souvent la possibilité d'une « *condamnation* » aux travaux déqualifiés, voire aux petits boulots similaires à celui exercé en *fast-food*. L'exemple le plus frappant en est donné par Carole, apparemment une des mieux dotés scolairement de la population étudiée :

filles d'ouvriers, « *méritocrate* », elle suit une maîtrise de droit des affaires⁽⁷⁾ (« *parce que c'était la filière la plus prestigieuse* ») et espère, dans les moments les plus « *optimistes* » de l'entretien, que cela la mènera à une position, particulièrement haute, d'avocate. Mais elle pense aussi que, étant donnée son impossibilité à trouver un stage dans un cabinet de juriste (elle n'a pas les « *relations nécessaires* ») et le caractère « *complètement bouché* » de la branche, cette filière risque de ne la mener à rien... c'est-à-dire à un emploi chez QUICK (envisagé alors comme travail à plein temps) ou à un emploi équivalent.

C'est à partir de ce rapport incertain à l'avenir qu'il faut comprendre le rapport complexe des équipiers à l'emploi en *fast-food*. De façon générale, ce travail se présente comme un « *job* » temporaire, un « *petit boulot* » exercé durant des périodes courtes (l'été parfois, une année scolaire souvent) et qui permet de financer ses études. C'est en tout cas la place du travail que revendiquent les équipiers : « *petit boulot* » par opposition au « *vrai travail* » (qualifié) à venir, il doit être provisoire, purement instrumental, « *pour payer ses études* » et, n'a de sens que par ce qu'on entrevoit derrière et qu'il doit permettre d'atteindre. Ainsi, peut être cité ce rappel à l'ordre d'un équipier à l'enquêteur naïf se présentant pour une étude de sociologie du travail : « *Tu sais, Quick, c'est pas mon travail, c'est mon petit boulot. Mon travail, c'est informaticien* (il est étudiant en informatique et n'a jamais eu d'emploi dans ce domaine) ». Un « *petit boulot* » est alors, contrairement à un « *vrai travail* », bien délimité, il n'entre pas (ou très peu) dans la définition de soi de la personne (l'étudiant, justement, ou le futur informaticien) ; c'est un emploi où l'on s'investit peu parce qu'il est peu investi des enjeux qu'on voit communément dans le travail, une activité où l'on peut « *faire sans être* »⁽⁸⁾. Et l'écart entre leur identité provisoire d'étudiants, leurs aspirations à un travail qualifié, et les caractéristiques d'un emploi qu'ils s'efforcent de ne pas associer à une position potentielle sur le marché du travail est au principe de la mise à distance de leur travail par les équipiers.

Si l'opposition entre un vrai travail à venir et un petit boulot (déqualifié) présent n'est pas si tranchée pour tous, ou tend à s'obscurcir, notamment pour les moins dotés d'entre les équipiers qui ont à peine la ressource – objectivement fondée – d'un « *projet professionnel* », ce dernier est toujours présenté, sauf par quelques « *anciens* »⁽⁹⁾ résignés, comme un travail (et un « *attribut* ») provisoire, que l'on va quitter à coup sûr pour « *quelque chose de mieux* ».

6. MAUGER (1994) montre ainsi que la situation d'indétermination de la jeunesse est particulièrement grande dans « les positions médianes de l'espace social où les virtualités de promotion équilibrent les chances de déclassement » (p. 38).

7. Concernant les caractéristiques scolaires modales des équipiers étudiés, Lætitia (qui a abandonné un Deug de sociologie) et Carole sont aux deux extrêmes du capital scolaire. Une approche

commune aux deux est justifiée par la même crainte d'avoir, en définitive, fait fausse route, et d'avoir assez peu de prise sur leur avenir professionnel.

8. Pour reprendre l'expression de GOFFMAN (1968, chapitre « Ce que l'on fait et ce que l'on est »).

9. Étant donné le turn-over important, sont considérés comme anciens des employés présents depuis environ six mois.

Mais cette place de petit boulot assignée au travail, qui suppose qu'on soit sûr d'être tout autre chose qu'une caissière ou un cuisinier, est loin d'aller de soi, et on voit parfois les mêmes équipiers qui tenaient le plus le travail à distance le considérer comme un possible « *boulot comme un autre* », une voie de reconversion éventuelle. Et cette éventualité est comme personnifiée par certains anciens (et pas seulement les non diplômés) qui, après avoir dû en rabattre quant à leurs ambitions professionnelles, sont finalement restés au *fast-food*. Si demeurer dans ce type d'emploi est statistiquement peu probable pour cette population, il faut prendre au sérieux le fait qu'elle puisse l'envisager, au gré des réussites et des échecs scolaires, des refus essayés dans la recherche de stages ou de meilleurs petits boulots : fluctuations des aspirations vécues sur le mode de l'angoisse ou d'un certain désenchantement, qui sont au principe de l'ambiguïté de l'emploi, des variations du statut qu'on lui assigne et des attitudes au travail que cela entraîne.

Cette éventualité d'un déclassement (« rester » au *fast-food*, en faire petit à petit un vrai travail) est d'autant plus présente qu'elle se rappelle quotidiennement dans la situation de travail elle-même, situation de travail peu qualifié potentiellement « dégradante ». Le travail en *fast-food* est marqué négativement, stigmatisé comme travail non qualifié et dévalorisant, toutes choses ressenties comme telles par les *équipiers*, voire entretenues par eux ⁽¹⁰⁾. Ainsi, le travail est presque toujours présenté comme un « *boulot de merde* », expression quasi canonique, associée à la position de service peu qualifié, vécue comme servile et rappelée telle par la simple indifférence ou le mépris affiché des clients. Les tâches les plus dégradantes (nettoyer les toilettes, vider les poubelles) sont souvent évoquées dans les descriptions du travail ⁽¹¹⁾. Et la « contamination » de soi par l'institution (selon les termes de GOFFMAN) est symbolisée par la tenue « *ridicule* » qu'ils doivent porter au travail ou plus fortement encore, parce qu'elle survit hors du temps et de l'espace de travail, par l'odeur tenace, qui « colle à la peau », dans l'expression « *on pue la frite* », souvent entendue lors de discussions ou d'entretiens. Déclassement possible et travail dégradant, la peur et le refus de l'« emprise » de l'emploi sur soi s'est rendue particulièrement visible à un moment de l'enquête au sein de restaurants QUICK : la direction a voulu imposer à tous une nouvelle tenue, la poitrine barrée en grands

caractères du nouveau slogan de l'entreprise : « *QUICK, quand tu nous tiens!* ». Cette phrase pleine de lucidité involontaire, théoriquement adressée aux clients, a été jugée navrante, voire insultante, par les *équipiers* : dans les différents restaurants étudiés, personne n'a accepté de le porter.

Dès lors, les *équipiers* ne cessent de mettre le travail à distance en faisant, par exemple, appel à d'autres ressources statutaires pour refuser l'assignation usuelle qui définit la personne du travailleur par le travail exercé, comme l'illustrent les répliques de Lætitia :

« *Certains clients, dans leur attitude, ou dans leur pensée, ils pensent que, sachant qu'on travaille chez McDo c'est que parfois on est des nuls, on a raté nos études (...)* Moi, je sais que j'en ai mouché plusieurs, en disant "excusez-moi mais j'ai pas raté mon bac, je fais un Deug de socio et puis voilà"... ben, les mecs ça les mouchait. »

Parallèlement, ils se distinguent parfois violemment de ceux pour qui cette assignation est censée être valide, les travailleurs à temps plein et membres de la hiérarchie qui ont « *leur tête dans le fast-food* ». Ainsi un *équipier* s'exclame, juste après un conflit avec une *manager* : « *Elle se prend pour une pro!! Elle veut me faire la leçon!! Mais c'est pas une pro, sinon elle serait pas ici... si elle est ici, c'est que c'est une conne!!* ».

On l'aura compris, le rapport à l'emploi et tout ce qui s'y joue, l'attitude au travail, y compris dans ses aspects les plus concrets, doit se comprendre en référence à la trajectoire passée et espérée des *équipiers*, dans cette mise à distance variable de l'emploi.

Le client, la pointeuse et le hamburger

Une description précise de séquences de travail en *fast-food* permet de mettre en évidence comment les aptitudes des *équipiers* sont utilisées dans un emploi où les agencements de tâches élémentaires et codées doivent s'opérer de manière extrêmement rapide. Nous analysons d'une part l'organisation du travail et notamment la gestion en juste-à-temps des horaires des *équipiers* et de leurs postes, et d'autre part comment la conjonction de contraintes industrielle et marchande rend le travail très intense. Si une entreprise comme MCDONALD'S a réussi à définir et exporter des règles d'organisation très précises partout où

10. Tan, *swing* (donc, précédemment *équipier*), déclare par exemple, à propos des étudiants qui se portent candidats à l'emploi d'*équipier* : « *ils prennent McDo parce qu'ils ont rien d'autre, mais je suis triste pour eux... sur le plan humain, je trouve que c'est triste d'arriver à ce point-là* ». Néanmoins, il se défend de ces stigmates par la revendication de spécificités propres au McDonald's dans lequel il travaille. Il met en avant la forte proportion d'étudiants et la faible densité d'étrangers et de « *racaille* » par rapport à d'autres restaurants plus grands (où « *c'est l'usine* ») ou situés dans des « *zones* », et valorise le type de clientèle de ce restaurant implanté

dans un quartier plus tranquille que d'autres, comme Strasbourg-Saint-Denis ou les Halles, dont il évoque les problèmes de drogue, de prostitution, d'agressions diverses, etc. On voit que la valorisation du travail a aussi à voir avec la « *qualité sociale* » de la clientèle.

11. La dignité d'un travail ne peut se mesurer qu'à l'aune de la dignité que s'accordent les travailleurs. On essaie ici de prendre le point de vue des *équipiers* (par leur discours, par leur réactions d'irritation) qui revendiquent fortement la distance entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont.

Encadré 1

Quelques données chiffrées sur les fast-foods

Le premier restaurant McDONALD'S ouvre en 1955 aux États-Unis (en 1979 en France et en 1984 à Paris). QUICK est fondé en Belgique en 1971 et ouvre son premier restaurant en France en 1980. En 1998, McDONALD'S FRANCE réalise un chiffre d'affaires de près de 10 milliards de francs⁽¹⁾ pour 790 restaurants, dont 80 nouveaux (QUICK réalise la même année 3,1 milliards de francs de chiffre d'affaires pour 283 restaurants). Dans le monde, McDONALD'S a un chiffre d'affaires de 200 milliards de francs pour un résultat opérationnel de 16 milliards de francs. Fin 1998, McDONALD'S emploie en France 28 000 personnes. Les employés des restaurants McDONALD'S sont âgés de 22 ans en moyenne et les femmes représentent 62 % de l'effectif.

Environ 90 % des restaurants McDONALD'S sont en franchise (soit 240 franchises), contre 65 % chez QUICK. McDONALD'S évite que des franchisés aient une position hégémonique. Le franchisé le plus important possède une vingtaine de franchises. McDONALD'S FRANCE est propriétaire des murs et du terrain. Le franchisé finance l'aménagement intérieur du restaurant et le matériel suivant un cahier des charges précis. Il est redevable à McDONALD'S FRANCE d'un loyer compris entre 9 et 20 % du chiffre d'affaires (selon l'investissement fait par la marque dans le restaurant). De plus, le franchisé paye 5 % de son chiffre d'affaires de royalties de droit d'utilisation de la marque et 4,5 % au titre de la publicité nationale. En contrepartie, le franchisé bénéficie d'un contrat de location gérance de vingt ans. Quant à la redistribution du profit, les franchisés perçoivent un revenu d'environ 25 000 francs par restaurant plus des dividendes proches de 500 000 francs par an. Enfin, une franchise se revend fréquemment pour une somme de 3 à 5 millions de francs.

Les restaurants s'approvisionnent chez les fournisseurs sélectionnés par la marque, et au prix négocié par lui (ils ne passent pas par une centrale d'achat de McDONALD'S FRANCE). McDONALD'S semble peu mettre ses fournisseurs en concurrence et privilégie les relations dans la durée avec des fournisseurs qui sont adaptés aux exigences de McDONALD'S (variété de pomme de terre, choix des pièces de bœuf...).

1. Les chiffres sont donnés franchisés compris ; ils sont en grande partie extraits de DUVAL (1998).

elle s'est implantée, et donc à les appliquer à des populations de travailleurs assez différentes, il est intéressant de décrire en quoi ces règles et ces méthodes sont adaptées à cette population et comment celle-ci s'en accommode.

Le travail en caisse et en cuisine

Soit une commande relativement courante : « *un menu Best of Big Mac avec un coca, et un sundae au chocolat ; sur place* ». La caissière enregistre la commande et vérifie immédiatement, afin de servir le client au plus vite, si un *Big Mac* se trouve bien dans le *bin*⁽¹²⁾. Si oui, elle « lance » la boisson, prend le sandwich puis les frites (qui refroidissent vite), prépare le dessert et récupère la boisson. Sinon, elle crie sa commande aux cuisiniers. La caissière arrive rarement à tout transporter en une seule fois. Il s'agit donc pour elle de faire un certain nombre de va-et-vient, en tentant de minimiser ses déplacements. Pour une commande à emporter, elle place chaque produit dans un sac différent et sépare le chaud du froid.

Sinon, elle les dispose sur un plateau. Enfin elle encaisse la commande.

Ce type de commande « idéale » ne se produit que quelques fois par jour. Le plus souvent, le caissier attend les produits manquants et fait patienter le client tout en servant le suivant. Il sert fréquemment des groupes et il n'est pas rare que les clients changent d'avis en cours de commande. Ainsi, le travail en caisse est essentiellement un travail d'organisation, de mémorisation et de déplacements rapides⁽¹³⁾.

Les liens entre la cuisine et la caisse sont permanents. En effet, la cuisine fournit les produits par anticipation, et les stocke dans le *bin*. Les caissiers s'y servent directement tout en annonçant ce qu'il y reste (par exemple « *quatre Macs!* ») afin de prévenir la cuisine d'une prochaine rupture de stock. La cuisine est dirigée par un *équipier* ou un *swing*, rarement par un *manager* ; ce poste s'appelle la *production*. Cet *équipier* tourne le dos⁽¹⁴⁾ à la cuisine et fait face aux caisses et aux clients. Il doit respecter une double contrainte : minimiser les pertes⁽¹⁵⁾ et réduire l'attente des clients en caisse. Il prévoit ce qui va être consommé dans les dix minutes (durée limite de consommation

12. Le *bin* est l'étagère chauffée en inox dans laquelle sont stockés durant dix minutes au maximum, les sandwiches préparés par avance. Cette étagère est ouverte de deux côtés : en cuisine et en caisse. Il s'agit du sas de communication entre la fabrication et la distribution des produits.

13. Le travail en caisse a été plus longuement décrit par PIOTET (1989) qui en a souligné sa complexité.

14. En cuisine, tous les *équipiers* se tournent le dos, ce qui rend la communication verbale nécessaire.

15. C'est-à-dire minimiser le nombre de sandwiches jetés au bout des dix minutes. Pour respecter cette double contrainte, il est assez fréquent que le responsable de la production, voire les managers, « *retime* » les produits avec beaucoup de discrétion (c'est-à-dire qu'ils changent l'heure à laquelle ils devaient être jetés).

des produits), et commande les produits au *toaster* ⁽¹⁶⁾ 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. Il 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 « *levées* ». Ensuite, le *grill-man* donne le plateau avec les six *Big Macs* à la production, en signalant « *six Macs à l'emballage* ». L'équipier responsable de la production lui répond « *OK six Macs à l'emballage* », met les sandwiches dans leur boîte et les stocke dans le *bin*. Si les caissiers attendent des *Big Macs*, il leur crie « *Macs!* » pour signaler leur arrivée.

L'enchaînement des opérations est rarement aussi simple : plusieurs plateaux circulent simultanément (entre deux et trois *toasters* alimentent la *garniture*) et sont souvent complexes car constitués de sandwiches différents (jusqu'à douze). De plus, les commandes spéciales des clients (par exemple, un *Big Mac* sans cornichon) sont préparées sur le même plateau que les commandes standard.

La complexité du travail réside, en partie, dans la nécessité pour l'équipier de gérer différents niveaux d'organisation du travail. Il doit en premier lieu, être capable de tenir un poste (par exemple, la *garniture* des sandwiches) et pour cela maîtriser les prescriptions liées au poste (soit un ensemble de tâches élémentaires codées, telle la disposition d'une tranche de fromage sur un *double-cheese*). L'équipier doit en permanence agencer au mieux ces tâches élémentaires pour réaliser convenablement sa séquence de fabrication des produits. Cette nécessité est renforcée par l'élaboration simultanée de produits différents ⁽¹⁷⁾. De plus,

il doit maîtriser l'ensemble de la fabrication des produits, afin d'intégrer dans l'organisation de son travail l'amont et l'aval du *process*. L'équipier doit être très rapidement capable de tenir tous les postes du lieu où il travaille ; lorsque l'affluence diminue, il est amené à en occuper plusieurs simultanément et donc à agencer les tâches élémentaires codées, liées aux différents postes qu'il occupe désormais seul. Enfin, il doit connaître l'intégralité du fonctionnement du restaurant afin de pouvoir aider les autres, anticiper les difficultés et s'organiser en conséquence.

Ces différents agencements (de tâches élémentaires codées, de produits, de postes) ainsi que cette capacité à aider ne sont jamais explicités dans les formations ou plus généralement dans les formalisations du *fast-food* ; c'est pourquoi l'équipier doit faire preuve d'autonomie et montrer ses capacités d'organisation.

Gestion des horaires et flexibilité

Le *manager* qui est responsable de la constitution des plannings, prévoit des plages horaires minimales afin de diminuer au maximum la probabilité d'avoir du personnel improductif, quitte à manquer d'équipiers lors des *rushes* (périodes de pointe) voire en périodes de fréquentation moyenne. La majorité des équipiers vient travailler durant les pics de fréquentation ⁽¹⁸⁾, mais le *manager* adaptera, en juste-à-temps, le nombre d'équipiers (par conséquent leurs horaires) en fonction de l'affluence. En outre, les plannings sont donnés très tardivement (huit jours à l'avance, au maximum) et changent chaque semaine ⁽¹⁹⁾, ceci permettant de les adapter aux prévisions hebdomadaires de fréquentation.

Les plannings sont élaborés en tenant compte des « *disponibilités* » des équipiers, données par le candidat à l'embauche en même temps que son *curriculum vitae*. Les disponibilités doivent être largement supérieures aux seize heures prévues dans le contrat. Il s'agit, avec la proximité du domicile, d'un critère d'embauche important. Elles sont dans l'ensemble, respectées. Pour être modifiées, elles doivent recevoir l'aval du directeur ⁽²⁰⁾ du restaurant et ne peuvent l'être que pour une longue durée (un nouveau semestre universitaire par exemple). Quant à un changement ponctuel (en raison d'un examen, par exemple), les *managers* insistent sur la contrepartie que l'équipier devra fournir : celui-ci devra s'investir

16. On entend par là l'équipier qui est en charge du *toaster*.

17. Par exemple : un plateau de *Big Macs* et un plateau de sandwiches divers simultanément, deux clients distincts en caisse, une boisson qui se prépare et des frites qui chauffent, cuire les viandes et aider à la *garniture*...

18. De 12 h à 14 h et de 19 h à 21 h, 70% du chiffre d'affaires sont réalisés. Les restaurants ouvrent souvent à 7 h 30 pour les petits déjeuners (les équipiers arrivent à partir de 6 h pour décharger les camions) et ferment entre 23 h et 1 h selon le lieu et le jour de la semaine (les équipiers peuvent partir jusqu'à trois heures plus tard s'ils sont chargés du nettoyage du restaurant).

19. Les disponibilités des équipiers sont gérées informatiquement. Le logiciel propose un planning que le *manager* change à la marge.

20. L'accord sur les nouvelles disponibilités des équipiers peut faire l'objet de négociations assez dures. C'est notamment le cas de lycéens ou d'étudiants qui, au début de l'année scolaire ou universitaire, demandent à travailler uniquement le week-end – ceci étant compatible avec leur contrat (qui prévoit de seize à vingt heures par semaine). Les rares à y être autorisés devront très souvent accepter les tâches les plus ingrates. Les autres sont invités à démissionner.

Encadré 2

Niveaux hiérarchiques et rémunérations au fast-food

Les *fast-foods* comprennent quatre degrés hiérarchiques⁽¹⁾ : le directeur, les *managers*, les *swings* (les *leaders* chez Quick) et les *équipiers*. À titre d'exemple, un restaurant employant 40 *équipiers* compte 4 *managers* et 4 *swings*. Au sein des *équipiers* certains ont la fonction de *chef d'équipe* (ou *formateur*, ce qui ne change rien à leur salaire ni à leur contrat), d'autres d'*hôtesse* en salle (généralement des femmes, légèrement mieux payées que les *équipiers* ; il ne s'agit néanmoins pas d'une promotion). Le directeur ou *store*, qui gagne environ 13 000 F nets par mois, gère le compte d'exploitation et supervise l'équipe de gestion⁽²⁾. Le *manager* qui, contrairement au directeur, ne détient pas le statut de cadre (sans pour autant pointer), travaille à plein temps dans le restaurant, ce qui le conduit souvent à des semaines de 45-60 heures. Il s'assure du bon fonctionnement de la production et du service et se charge des plannings, du recrutement, de la logistique, de la maintenance, des commandes, etc. Le recrutement d'un *manager* passe par deux voies⁽³⁾ : par voie *interne* (le *manager* a commencé *équipier* et a gravi les échelons) et par voie *externe* (le *manager*, titulaire d'un diplôme équivalent à un niveau minimum bac + 2, a directement accédé à cette fonction). Sa rémunération nette mensuelle est de 8 000 ou 10 000 F (selon qu'il est *premier* ou *second assistant*). Le *swing manager* est un ancien *équipier* promu. Les plus anciens, dits « confirmés », ont un contrat de 169 heures mensuelles (6 000 F nets environ). Les *swings* « non confirmés » ont un contrat de 120 heures et ils pointent, contrairement aux *managers* et aux *swings* confirmés. En ce qui concerne l'*équipier polyvalent*, son contrat de travail est un contrat à durée indéterminée et à temps partiel. Chez McDONALD'S, la durée mensuelle de son travail est fixée sur la base de 18 heures par semaine. Elle varie plus fortement chez QUICK (entre 10 et 30 heures la plupart du temps). Rémunérés au Smic⁽⁴⁾, la plupart des *équipiers* gagnent environ 2 500 F par mois.

1. Chaque échelon supérieur est marqué par le passage d'un examen spécifique (le plus élevé étant réalisé à la « *Hamburger University* » de Chicago).

2. Ils peuvent par la suite avoir une évolution de carrière, soit chez le franchisé, soit au sein de la marque.

3. Ces deux modes de recrutement font l'objet de luttes pour la définition des critères de compétence, luttes auxquelles participent *managers* et *équipiers* : les « internes » posséderaient une expérience du « terrain » et les « externes » un savoir plus abstrait, acquis à l'école. Quant à l'opposition « anciens »/« nouveaux » *équipiers*, homologue à l'opposition « internes »/« externes » (les « internes » sont des « anciens » et les « externes » des « nouveaux »), la compétence des *équipiers* « anciens » est reconnue de façon plus consensuelle.

4. Les *équipiers* ne bénéficient d'aucune prime (rendement, mérite, qualité...), mise à part une prime d'ancienneté après un an de présence. Les *équipiers* obtenant la distinction « *équipier du mois* » perçoivent une prime de 500 francs. Néanmoins, cela n'a jamais été observé dans les *fast-foods* étudiés.

fortement dans son travail et, en cas de *rush*, sera sollicité en priorité.

Ceux qui donnent des disponibilités peu étendues subissent le mécontentement des *managers*. Ainsi, un *équipier* qui avait décidé « de ne pas accepter de se faire exploiter par le *fast-food* ⁽²¹⁾ » donnait vingt heures de disponibilité, soit le maximum prévu par son contrat. À plusieurs reprises, le directeur du *fast-food* lui a demandé d'augmenter ses disponibilités, ce qu'il refusait. Il était presque systématiquement placé en salle à midi et seul en cuisine l'après-midi, sans doute dans l'espoir qu'il étende ses plages horaires ou qu'il finisse, de guerre lasse, par démissionner. Les autres *équipiers* peuvent ainsi constater que le *fast-food* n'est pas arrangeant avec les employés qui ne le sont pas avec lui. Les *équipiers* « conciliants » (changement de postes, modifications des horaires, rapidité et intensité du travail...) se voient rétribués sans frais pour le *fast-food*. En effet, en échange de leur investissement dans le travail, ils choisiront plus

facilement leur poste en dehors des périodes de *rush*, et négocieront avec plus d'efficacité leurs horaires planifiés (en particulier leurs jours de repos). À l'inverse, les *équipiers* qui refusent de travailler en dehors des week-ends, qui ne donnent que peu d'heures ou qui ne travaillent pas avec suffisamment d'ardeur, sont placés aux postes difficiles ou isolés.

Les plannings étant élaborés avec une hypothèse de fréquentation basse, les horaires doivent être en permanence ajustés à la fréquentation du restaurant.

Dès que la fréquentation est moyenne, et plus encore si elle est importante, les *managers* demandent aux *équipiers* de rester plus longtemps que leur temps prévu. Plusieurs fois par semaine, les *équipiers* dépointent après l'heure prévue ⁽²²⁾ et les horaires de pause et de repas ne sont qu'exceptionnellement respectés. Ceux qui désirent majorer leurs revenus doivent déborder sur le nombre d'heures de travail prévu au planning du fait de l'absence de primes ⁽²³⁾ (de

21. Ce type de propos est extrêmement rare.

22. Chaque *équipier* doit demander l'autorisation de pointer, puis de dépointer. L'autorisation de pointer est donnée si l'heure correspond à celle prévue ou si les *managers* ont besoin d'*équipiers* en avance, à condition que la tenue de l'*équipier* soit correcte. L'auto-

risation de dépointer n'est donnée que lorsque la fréquentation du restaurant diminue. Les heures de repos, et donc de repas, sont elles aussi laissées à la discrétion du *manager* (alors qu'elles sont planifiées).

23. Cf. encadré 2.

rendement ou de qualité). Ces *équipiers* ⁽²⁴⁾ acceptent de travailler sur deux *shifts*, c'est-à-dire sur deux tranches horaires qui peuvent être séparées de plusieurs heures d'inactivité (non rémunérées). Très rapidement, l'*équipier* apprend à ne rien prévoir après son service. Il est d'ailleurs apprécié de toujours accepter de rester plus longtemps. Pour un dépassement inférieur à une heure, le *manager* ne sollicite pas l'accord de l'*équipier* et tant que celui-ci ne demande pas à dépointer, il reste à son poste. Si l'*équipier* réclame son départ, le *manager* tente de négocier, sans lui rappeler son droit à dépointer. Pour un dépassement supérieur à une heure, il lui propose de « *faire plus d'heures* », en ne spécifiant que rarement l'heure de départ – imprévisible – et annonçant, au mieux, une heure indicative. Si l'*équipier* n'est pas intéressé par ce qu'il lui présente comme un surplus de salaire, le *manager* passe dans un registre domestique en le priant « *de le faire pour lui* ». Si cette requête n'aboutit pas, il peut chercher à culpabiliser l'*équipier* en lui expliquant que ses « *copains* » souffriront du surcroît de travail.

Lorsque l'affluence est trop importante, les *managers* participent au travail en cuisine et en caisse. Cela permet de disposer d'une main-d'œuvre supplémentaire voire plus efficace, mais aussi de mieux contrôler et donc d'augmenter le rythme de travail. Lorsque la fréquentation a été largement sous-estimée, le *manager* utilise pour y faire face le prêt de personnel ou les *équipiers jokers*, qui résident à proximité du *fast-food* ⁽²⁵⁾ et sont connus pour accepter les heures complémentaires. Il peut, dans le même temps, téléphoner aux *fast-foods* voisins afin de savoir s'ils ne seraient pas en sureffectif. Dans ce cas, un à trois *équipiers* sont dépêchés dans le restaurant demandeur.

Si, à l'inverse, le restaurant connaît une fréquentation trop faible ⁽²⁶⁾, le *manager* distribue rapidement les pauses déjeuner aux *équipiers*, téléphone parfois à d'autres restaurants pour savoir s'ils n'auraient pas besoin de personnel, et demande aux *équipiers* si certains veulent rentrer chez eux.

Le principe de la gestion des horaires est donc de reporter sur les employés l'incertitude due à l'impossibilité de prévoir au plus juste la fréquentation du restaurant. Cette gestion des horaires repose sur le type de contrat passé. Tous les *équipiers* sont employés à temps partiel pour un temps de travail

hebdomadaire généralement compris entre seize et vingt heures. La réglementation du temps partiel autorise le *fast-food* à demander aux *équipiers* d'effectuer des heures complémentaires (heures payées au même tarif que les heures contractuelles). Avant d'être payés en heures supplémentaires, les *équipiers* peuvent effectuer jusqu'à 30% d'heures complémentaires ⁽²⁷⁾. De plus, le temps partiel permet de disposer d'*équipiers* qui restent dans de bonnes conditions physiques malgré la pénibilité des postes.

Polyvalence et gestion des postes

La polyvalence est l'un des pivots de l'organisation du travail en *fast-food*. Outre l'adaptation en juste-à-temps des horaires des *équipiers*, l'organisation du travail s'y caractérise par l'adaptation, en fonction de la demande, de leurs emplois.

Le futur *équipier* polyvalent signe un contrat d'embauche d'une dizaine de pages détaillant les postes susceptibles de lui être confiés : « *Tenir les caisses enregistreuses, prendre et servir les commandes, manipuler les machines à frites, manipuler les machines à boisson, manipuler le grill, préparer les pains, préparer les condiments, nettoyer la salle, ramasser les papiers d'emballage se trouvant à l'extérieur du restaurant, nettoyer les postes de travail, mettre le restaurant en route, décharger les camions de livraison, transférer les aliments de l'entrepôt à la cuisine, vider et nettoyer les poubelles, faire la plonge, pratiquer les six étapes pour les employés au comptoir* ⁽²⁸⁾, et généralement toute autre tâche qui pourrait s'avérer nécessaire à la bonne marche du restaurant. Pendant les périodes creuses et même de façon permanente, certains de ces postes peuvent être groupés ».

Les *équipiers* doivent être polyvalents en un mois et leur formation (au début, des explications sommaires données par un membre de la hiérarchie ou un ancien) commence soit en caisse, soit en cuisine. La formation en salle, au *lobby* (la plus simple), se fait en parallèle et de manière régulière. En fait, seuls les *équipiers* qui effectuent de nombreuses heures complémentaires ⁽²⁹⁾ sont rapidement formés sur tous les postes.

La polyvalence est formalisée dans le logiciel de gestion du *fast-food* par une grille associée à chaque employé et qui devrait servir à établir la liste des

24. Certains *équipiers* n'acceptent qu'exceptionnellement de rester plus longtemps. Ce sont des *équipiers* qui font peu d'heures, qui sont peu investis dans leur travail. Les *managers* leur demandent de venir pour des durées courtes et une seule fois par jour. Ils constituent la part non variable des heures de travail au *fast-food* et sont peu polyvalents.

25. Dans le logiciel de gestion du personnel, une case est prévue pour indiquer la distance entre le lieu d'habitation de l'*équipier* et le *fast-food*. Le premier choix possible est : « *moins de dix minutes à pied* ».

26. Cas rare, en raison de l'hypothèse de fréquentation basse.

27. Ceci n'arrive jamais. La pointeuse électronique signale dès qu'un

équipier va travailler en heures supplémentaires. Il lui est alors demandé de rester chez lui jusqu'à la fin du mois. Ses heures prévues au planning seront reprises par d'autres *équipiers* mais, en heures complémentaires. La pointeuse applique automatiquement toutes les règles de gestion des horaires de la convention collective (durée des pauses, temps de travail, jours de congés). Si nécessaire, les *managers* s'arrangent avec les *équipiers* pour contourner ces règles.

28. Ces étapes sont-elles aussi décrites dans le contrat.

29. Un lien semble être fait par les *managers* entre nombre d'heures complémentaires effectuées et investissement dans le travail. Pour cette raison, ces *équipiers* sont plus et mieux formés, ils sont gérés avec plus de souplesse (jours de repos, horaires, repas...).

postes que chaque *équipier* occupera par tranche horaire. Cette procédure est, dans les faits, peu utilisée, les *managers* préférant constituer eux-mêmes, les équipes. Chaque jour, en arrivant, les *équipiers* lisent leur affectation sur un tableau, sachant toutefois qu'il ne s'agit que d'une indication. À tout moment, l'*équipier* peut être appelé à d'autres tâches et très rapidement quitter le poste attribué initialement. Souvent un ou deux *équipiers* n'ont pas de poste fixe et passent d'un poste à l'autre au gré des besoins ; ils peuvent changer jusqu'à cinq fois de postes en deux heures. En outre, le contrat stipule que les *équipiers* peuvent être amenés, si l'affluence n'est pas maximale, à occuper plusieurs postes simultanément. Cela rend leur travail d'autant plus complexe qu'ils ne reçoivent aucune formation pour tenir des postes regroupés. Les *équipiers* doivent trouver, par eux-mêmes, le moyen d'agencer ces postes. Ainsi, même lorsqu'ils ne sont pas en période de *rush*, ils travaillent intensément. La polyvalence est aussi un moyen de les obliger à être autonomes : compte tenu de l'interdiction de ne rien faire, un *équipier* désœuvré doit toujours trouver de lui-même quelque chose à faire (aider un autre *équipier*, ranger les produits dans les réserves, approvisionner les machines et le comptoir, etc.).

Une conjonction de contraintes

Les *équipiers* sont soumis à un cumul de contraintes : celles résultant de l'organisation interne stricte du restaurant, celles résultant de la pression directe des clients, celles résultant des relations personnelles entre les *équipiers* et des relations entre les *équipiers* et l'encadrement⁽³⁰⁾.

La hiérarchie est omniprésente au MCDONALD'S : les chefs d'équipe, les *swings* et les *managers* sont en permanence « sur le terrain », le directeur du restaurant travaille dans un bureau qui fait partie de la cuisine, le franchisé visite régulièrement le point de vente. Cela permet un contrôle très serré : les *managers* rappellent régulièrement les règles à respecter : « ton badge n'est pas du bon côté de ta chemise », « ne va pas derrière les caisses avec ton tablier », « ne bois pas derrière les caisses, va à la cuisine », « ne prends

pas les nuggets avec les doigts », « es-tu sûr de bien avoir repassé⁽³¹⁾ ta chemise ce matin ? ». La surveillance peut aussi s'opérer *a posteriori*. Il est habituel de voir un *équipier* se faire reprendre sur des produits déjà finis avec des remarques telles que « tes viandes ne sont pas cuites, que s'est-il passé ? ». Chaque poste, à un moment donné, étant sous la responsabilité d'une seule personne, la traçabilité de la confection des produits finaux se trouve ainsi facilitée.

Cette surveillance semble sans sanction, du moins immédiate. Il s'agit plutôt de remarques qui ne sont que rarement agressives ou conduisant au licenciement. Les licenciements au *fast-food* seraient assez rares mais les démissions, fréquentes, invitent à s'interroger sur les incitations employées pour obtenir le départ d'un *équipier* (affectation aux postes les plus pénibles, organisation des plannings sans tenir compte des disponibilités horaires de l'*équipier* indésirable...).

De plus, l'encadrement cherche en permanence à établir un lien personnel avec les *équipiers* (par exemple, en les appelant dès le premier jour par leur prénom, en discutant avec eux en salle de repos, ou encore en leur présentant les heures complémentaires comme un service que l'*équipier* rend personnellement au manager).

À cette pression, s'ajoute celle d'une organisation industrielle. La description du travail en cuisine montre la dépendance du travail des *équipiers* entre eux. Un *équipier* qui ralentit le rythme perturbe le travail de l'ensemble de la chaîne. Dans ce cas, les *managers* interviennent rapidement afin de faire accélérer le maillon défaillant. Ils rappellent à cette occasion aux *équipiers* qu'ils travaillent en équipe et qu'ils doivent donc s'entraider. Mais, le plus souvent, les *équipiers* s'aident avant même une rupture de chaîne⁽³²⁾ ou l'intervention d'un *manager*. Leur polyvalence leur permet de percevoir immédiatement lorsque l'un d'entre eux est en passe d'être « coulé⁽³³⁾ ». En outre, l'aide que chacun reçoit au moment de la formation crée nécessairement des reconnaissances. Chaque *équipier* veille à ne pas ralentir les autres et travaille au plus vite pour éviter les à-coups du travail. Cette solidarité fonctionne comme une contrainte poussant

30. De ce point de vue, le *fast-food* pourrait être décrit comme une organisation complexe et innovante dans sa complexité : EYMARDDUVERNAY (1987) a décrit différentes formes d'entreprise. L'entreprise « industrielle » est organisée de façon à assurer principalement la régularité de la production, grâce à des normes et des standard éventuellement matérialisés dans les équipements. L'entreprise « marchande » est tournée vers le marché et cherche à s'adapter à ses fluctuations quantitatives et qualitatives. Aujourd'hui beaucoup d'entreprises cumulent les traits de ces formes d'organisations polaires (CÉZARD, DUSSERT, GOLLAC, 1992). Le *fast-food* est à la fois pionnier et à la pointe de ce mouvement : depuis longtemps cette entreprise combine des traits industriels et marchands poussés à leur paroxysme. De plus, le *fast-food* utilise, peut-être plus que beaucoup d'organisations de ce type, les relations personnelles. Ces principes d'organisations hétérogènes sont aussi des principes de légitimation, inégalement efficaces, des demandes adressées aux salariés : la contrainte se présente aussi, du

moins jusqu'à un certain point, comme « justifiée » (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991) par des exigences marchandes (« le client attend ») ou domestiques (« ton copain attend »).

31. L'uniforme doit être lavé et repassé chaque jour ; une prime de 50 centimes par heure travaillée est censée compenser ce travail.

32. La rupture de la chaîne désorganise la cuisine et oblige à refaire une partie du travail. En effet si, par exemple, la garniture arrive trop tard, les viandes seront trop cuites et devront être jetées. Dans ce cas, il faut faire cuire des viandes en urgence (c'est-à-dire sans tenir compte des autres commandes), afin que le pain ne refroidisse pas trop. Si le pain est froid, il faudra tout jeter, ou passer outre les règles de fabrication des sandwiches. Durant ce temps les *équipiers* doivent intercaler la préparation des autres sandwiches sans créer de nouveaux embouteillages.

33. L'expression n'est pas utilisée au *fast-food*, seules sont données des incitations à travailler plus rapidement.

à faire vite et bien. La nécessité de toujours savoir où en sont les autres *équipiers* s'apparente même souvent à un contrôle du travail par les pairs. Lorsqu'un nouveau arrive, les *équipiers*, conscients pour l'avoir vécu, de l'aspect sommaire de la formation, lui prodiguent régulièrement des conseils précis⁽³⁴⁾ qui, au fur et à mesure, se transforment en réflexions critiques sur son travail. Au bout d'une dizaine de jours en poste, les autres *équipiers* demandent au nouveau d'accélérer le rythme, de se concentrer, de ne plus faire d'erreurs et l'incitent à être davantage polyvalent, plus autonome, à aider les autres... Ils s'attendent à ce que le surcroît de travail lié à l'arrivée d'un nouveau soit annulé au terme de la formation⁽³⁵⁾. Parfois, les *équipiers* en cuisine demandent à être soulagés d'un nouveau qui ne parvient pas suffisamment vite à acquérir le rythme.

Le fonctionnement des machines contribue à la surveillance des *équipiers*. En cuisine, chaque machine émet des sons spécifiques pour indiquer ce qu'il faut faire ou, plus souvent, pour signaler qu'une opération est achevée. La sonnerie ne s'arrêtant qu'à la fin de l'action à effectuer, les *managers* et les autres *équipiers* sont alertés dès qu'une action tarde à être réalisée. L'un des *fast-foods* étudiés (le plus récent) dispose de nouvelles caisses et d'une pointeuse électronique. Les caisses sont des PC reliés en réseau qui permettent de connaître en temps réel le chiffre d'affaires de chaque caissier. La pointeuse électronique empêche les contestations des *équipiers* concernant le calcul du temps travaillé et permet de jouer le plus finement possible avec la réglementation, pourtant souple, des horaires dans la restauration rapide.

En outre, on observe, dans les *fast-foods*, une formalisation très poussée. Les différentes opérations de fabrication d'un hamburger obéissent à un ordre précisément décrit dans une série de fiches techniques. Il faut, par exemple, mettre en premier lieu le ketchup, puis la moutarde, les oignons, les cornichons, le fromage, enfin la viande. La quantité est définie : chaque dose de sauce est automatiquement obtenue par une pression sur la gâchette du distributeur, il y a un ou deux cornichons selon le type de sandwich, la tranche de fromage, prédécoupée, est forcément de la bonne taille et doit être positionnée avec précision, et il faut mettre, en principe, douze grammes de salade par *Big Mac*.

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⁽³⁶⁾, le produit pour laver le sol est fourni exclusivement par la maison mère en doses prêtes à l'emploi, le volume d'eau à y ajouter est indiqué dans les seaux, les durées de cuisson sont préprogrammées, les locaux sont agencés selon des normes précises...

Enfin, comme l'illustre la description du travail en cuisine, le langage lui-même est formalisé. Le vocabulaire (souvent des termes américains) est simple et fonctionnel⁽³⁷⁾.

Le principe même de l'organisation marchande est de faire descendre à tous les niveaux hiérarchiques l'obligation de satisfaire le client. Peu d'*équipiers* déclarent ouvertement ne pas s'intéresser à la qualité⁽³⁸⁾ des produits et ils se mettent souvent à la place du client par empathie : « *tu aimerais manger ça ?* », ou encore plus explicitement « *tu pourrais être client* ».

Les exigences du client sont en partie mises en scène par les *managers*. Ceux-ci incitent fréquemment les *équipiers* à travailler plus vite en montrant du doigt les clients qui attendent et soulignent le caractère anormal de cette situation pour un « *fast...-food* ». À aucun moment, les *managers* n'invoquent un meilleur fonctionnement du restaurant pour exiger une plus grande rapidité ni ne se plaignent de devoir travailler, *eux*, pour accélérer le rythme : les *équipiers* ne travaillent pas pour le *fast-food*, mais pour servir les clients. Les clients eux-mêmes, lorsqu'ils perdent patience, s'en prennent aux caissiers. La contrainte circule des caisses à la cuisine comme on le verra plus loin. De plus, lors de la formation, placer un nouveau en caisse durant une période de *rush* est un moyen radical de lui faire éprouver la contrainte marchande. Après avoir vécu cette expérience⁽³⁹⁾, l'*équipier* fait en sorte d'éviter de la revivre (en travaillant vite) et de la faire vivre aux autres (en les aidant).

L'intensité du travail

Intensifier le travail est l'un des objectifs principaux de l'organisation du travail dans les *fast-foods* étudiés. Les exemples qui suivent permettent de saisir

34. Ils en profitent d'ailleurs pour très vite expliquer au nouveau les normes de qualité à ne pas respecter pour ne pas ralentir le rythme de la cuisine.

35. C'est d'ailleurs sans doute l'une des raisons (outre l'empathie avec les autres *équipiers*) qui expliquent que les *équipiers* prennent tant soin de la formation d'un nouveau. Ils savent que s'il n'est pas correctement formé, ils en subiront les conséquences chaque jour.

36. Les *équipières* doivent attacher leurs cheveux et ne pas exhiber de bijoux ni un maquillage trop voyants. Les *équipiers* doivent être rasés et avoir les cheveux courts ou attachés.

37. Le codage systématique du *fast-food* s'explique entre autres par deux raisons. D'une part, il s'agit d'assurer sa répliquabilité afin que chacun des restaurants soit reconnu comme faisant partie d'un même

ensemble par les consommateurs. D'autre part, ce codage permet de supporter le *turn-over* du personnel. La structure doit pour cela être très rigide et extrêmement formalisée, d'autant plus que le *turn-over* ne concerne pas seulement les *équipiers*. Les *managers* ne restent pas très longtemps au *fast-food*, du moins en tant que tels : soit ils sont promus, soit ils finissent par quitter l'entreprise.

38. Un produit de qualité au *fast-food* est un produit qui n'a pas été attendu et qui est conforme à toutes les règles de fabrication. À l'inverse de la restauration traditionnelle, une personnalisation du produit constitue une dégradation de la qualité.

39. Beaucoup de nouveaux, supportant mal les conditions de travail, démissionnent avant la fin de la période d'essai de quinze jours.

l'intensité du travail fourni : faute de temps, les *équipiers* ne boivent pas les verres d'eau régulièrement servis en cuisine et ne peuvent consacrer la moindre seconde à une activité annexe ; ils déjeunent deux ou trois heures plus tard que l'heure prévue ; ils peuvent difficilement parler pendant les *rushes* (hormis la communication fonctionnelle) tant ils sont absorbés par leurs tâches. De plus, les *équipiers* expriment souvent leur fatigue physique et nerveuse : ils se plaignent de mal dormir, ou encore d'être très énervés plusieurs heures après leur service. Enfin, les accidents du travail sont extrêmement fréquents (les brûlures sont quotidiennes), et ne doivent leur aspect bénin qu'à l'organisation du travail et à la conception des machines.

Le principal domaine sur lequel les franchisés peuvent jouer pour accroître leur profit est la gestion de la main-d'œuvre. En effet, les produits achetés et vendus, leur coût, les procédés de fabrication, l'équipement voire la décoration sont de droit ou de fait contrôlés par l'enseigne⁽⁴⁰⁾. L'organisation du travail vise à gérer au plus juste, le nombre d'heures/équipier⁽⁴¹⁾. Chaque jour, les *managers* ont des objectifs chiffrés à accomplir exprimés dans cette unité. Ils sont évalués sur leur utilisation de cette variable essentielle. La gestion des horaires fait alors sentir à l'*équipier* le coût de son temps. L'empressement avec lequel les *managers* demandent de dépointer dès que la fréquentation baisse, le refus de payer la moindre minute à ne rien faire, font comprendre aux *équipiers* à quel point on attend d'eux qu'ils travaillent sans s'arrêter avec efficacité et donc rapidité.

La conjonction des contraintes industrielle et marchande rend la pression sur le travailleur beaucoup plus forte que la présence d'une seule de ces deux contraintes. CÉZARD, DUSSERT et GOLLAC (1992) montrent comment l'usage simultané de ces contraintes est un moyen efficace d'intensifier le travail en responsabilisant les salariés et en leur faisant porter le poids de la satisfaction du client, tout en respectant les contraintes inhérentes à un système industriel.

La forte intensité du travail ne se rencontre pas uniquement dans les *fast-foods*. La restauration artisanale⁽⁴²⁾ connaît aussi des *rushes*. Toutefois, l'intensité du travail dans les *fast-foods* se distingue par l'organisation dont elle découle : l'ajustement en juste-à-temps des emplois et des horaires des *équipiers*, le décompte de chaque minute travaillée et l'interdiction de percevoir des pourboires (ce que l'absence de poches sur l'uniforme ne permet pas),

toute la formalisation et la rationalisation de la gestion du personnel.

Efficacité productive et population employée

Cette efficacité de l'organisation du travail en *fast-food* suppose que les *équipiers* en acceptent les règles. Il est intéressant de comprendre ces différentes contraintes et leur efficacité en tenant compte des caractéristiques particulières de la main-d'œuvre employée, en se demandant comment cette organisation du travail est (ou n'est pas) adaptée à cette population particulière, et vice versa, comment celle-ci s'y adapte (ou pas) ; enfin, comment on peut rendre raison des types d'attitude au travail observés. En effet, il ne nous semble pas satisfaisant de considérer l'organisation du travail et son déroulement concret comme un simple système de pressions, de contraintes, de sanctions et gratifications appliquées à des êtres génériques, abstraits et interchangeable. Nous voudrions éclairer cette rencontre et ses effets possibles, entre une population particulière et un type de travail, suivant une problématique mise en œuvre (pour des emplois et une population différents) par PIALOUX dans « Jeunes sans avenir et travail intérimaire » (1979). Pour cela, nous nous arrêtons sur trois aspects : l'efficacité particulière de la contrainte marchande, l'absence de résistance explicite ou organisée, le paradoxe de formes d'investissement fort dans le travail où l'on peut parler d'un taylorisme accompli sur le mode « enjoué ».

Contrainte marchande et estime de soi

À quoi tient l'efficacité particulière de la contrainte marchande ? Il a été dit qu'elle reposait sur la « substitution du client-roi au patron » ou au chef d'équipe pour le contrôle et l'incitation à la productivité⁽⁴³⁾ : si la caissière ne travaille pas assez vite, elle doit faire face automatiquement à l'acrimonie, aux remontrances, voire au mépris des clients. L'efficacité de ce mode de pression productive n'est pas réductible à une pression au travail, à une sorte de détermination automatique de la cadence. Elle repose sur le degré auquel, dans l'interaction avec le client, la « dignité » du serveur est mise en péril. Carole, au cours d'un entretien, commence par parler d'un client « *qui ne porte pas forcément la caissière dans son estime* » – voire, pour Traoré, « *qui (les) prend pour de la merde* » – d'où ses efforts pour ne pas redoubler ce regard péjoratif. Tous évoquent, comme

40. Cf. DUVAL (1998).

41. Une heure de travail d'*équipier* coûte seulement 73 F au restaurant. Les objectifs sont d'environ 130 heures/équipier par jour pour un restaurant faisant 50 000 F de chiffre d'affaires en moyenne.

42. Nous entendons par restauration artisanale, la restauration plus traditionnelle (tout autre que les chaînes de restaurant) dans laquelle le processus de fabrication des produits et les

produits eux-mêmes n'ont pas subi une recherche de codage exhaustif. Le produit conserve sa spécificité d'un restaurant à l'autre, voire d'un cuisinier à l'autre. Cette restauration artisanale se différencie des *fast-foods* qu'on peut nommer « restauration industrielle ».

43. GOLLAC et VOLKOFF (1996).

un préalable structurant la relation, l'indifférence ou le mépris fréquents des clients à leur égard. Il y a peut-être ici une difficulté propre à ce type de relation de service, qui existe par exemple, chez les caissières de la grande distribution ⁽⁴⁴⁾, pour qui aussi la sauvegarde d'une certaine dignité, la volonté de ne pas « perdre la face » induit des pratiques de travail particulières. Mais, dans le cas des *équipiers*, cette tension se redouble par la distance vécue entre la position espérée et revendiquée et l'emploi occupé ⁽⁴⁵⁾. Du point de vue des *équipiers*, c'est cette distance qui est abolie au cours des accrochages avec les clients ⁽⁴⁶⁾. Cette logique réductrice (souvent insupportable), conjuguée au stress de la charge de travail et indissociable d'elle est bien visible, dans cet extrait de l'entretien avec Carole, de plus en plus indignée :

« En cuisine, ils tardent un peu à faire les produits : c'est la caissière ; il y a des machines qui sont en panne : c'est la caissière. Jamais le client ne dira : "Je veux voir le directeur ! il y a ceci qui va pas". À la limite il pourrait nous dire "Vous êtes une conne", il le ferait. Parce que les clients qui te disent "Vous êtes payés pour nous supporter", c'est pas rare. Ils nous assimilent complètement à la machine, ils se rendent pas compte qu'à côté du Quick on a les études, qu'on a un stress quotidien, ils se rendent pas compte que, ben oui, on est humain. Pour eux on est là, on est là pour travailler et peu importe ⁽⁴⁷⁾ ».

Cette volonté de « bien paraître », voire de se « mettre en valeur », conjuguée à la rapidité du service qui permet d'éviter les incidents ⁽⁴⁸⁾ sont au principe du comportement productif de la « bonne caissière ». Cette contrainte, qui s'exerce individuellement sur chaque caissière, devient par les liens entre *équipiers*, contrainte collective. Il faut étudier comment cette contrainte circule, entre caissières, mais aussi entre caissières et *équipiers* en cuisine.

Cette « solidarité » qui, à la dépendance entre chaque élément du *process* de travail, associe l'empressement pour ne pas mettre l'autre en situation délicate, repose en partie sur l'empathie entre *équipiers*, dont la situation et les jugements portés sur le travail sont assez proches. Elle s'appuie aussi sur la bonne entente entre *équipiers*, sur des rapports d'amitié ou de séduction entre caissières et *grill-men* ⁽⁴⁹⁾, qui renforcent cette volonté de ne pas « couler »

l'autre, de ne pas le laisser seul face au client mécontent, éléments qui participent aux accélérations continues du travail. Cette solidarité et le fait qu'elle s'exerce entre « copains » sont d'ailleurs souvent rappelés par les *managers*, la forme typique de remontrance à une caissière étant : « tu vois pas que c'est ta copine qui se tape tout le boulot », ou pour les cuisiniers : « dépêchez-vous, les filles vont se faire engueuler » ; l'exploitation la plus poussée (et la plus réussie) de cette sociabilité interne étant réalisée par un directeur de restaurant formant des « couples » caissière-cuisinier pour récompenser par une place de cinéma, les deux quand la caissière obtenait les meilleures ventes. Nous voyons que le type de population employée favorise cette « circulation de la contrainte » : elle est propice au copinage et aux rapports de séduction (à un âge de sociabilité extensive) et, dans cette situation potentiellement déclassante, elle est portée à « enchanter » le travail en en faisant un lieu de sociabilité, en y constituant pour certains un groupe amical, voire un marché matrimonial (les couples sont assez fréquents), mais aussi en tentant au maximum d'éviter les accrochages avec les pairs, qu'on préfère voir comme des « copains » plutôt que comme des « collègues ».

Une « docilité » très particulière ?

La mise en œuvre des conditions de travail décrites et la bonne marche des restaurants dans ce cadre, supposent une acceptation (ou une absence de refus explicite) de l'intensité du travail et du fonctionnement en sous-effectif structurel (perçu comme tel par les *équipiers*). La possibilité même de telles conditions de travail est souvent décrite comme conséquence et preuve de l'extrême fragilité des employés ainsi que de la grande précarité de leur situation. Nous verrons en quoi ce type de discours semble réducteur. Pour comprendre les modalités de cette acceptation de l'intensité du travail, nous pouvons nous demander en quoi les *fast-foods* peuvent profiter, à bon marché, d'une main-d'œuvre assez longuement scolarisée et poser la question d'un rapport scolaire à l'autorité. Les dispositions à l'application, mais aussi à l'obéissance, au travail bien fait et réalisé dans les temps, voire à prendre chaque nouvelle tâche comme un « exercice » à accomplir sont fortement présentes

44. Cf. ALONZO (1998).

45. Notons que les *managers* ont aussi des réactions de lassitude face aux clients qu'ils doivent parfois servir, mais leurs plaintes, moins nombreuses et moins violentes, restent toujours dans le registre de la fatigue ou de la pénibilité. On peut expliquer cela par le fait qu'ils *assument* beaucoup plus leur emploi de service, souvent vu comme une étape normale vers un poste de direction ou de gestion pure. Cela va de pair avec leur façon de signifier aux clients leur position supérieure hiérarchiquement par leurs habits et la plus grande assurance qu'ils affichent vis-à-vis des clients (leur « tenue » dans les deux sens du terme).

46. Il est clair que l'attitude des clients varie de la sympathie à l'agressivité. On constate ici la façon typique dont se déroule cette

interaction fortement structurée et inégale (l'observation prend le parti de se placer du point de vue de l'*équipier*). Afin de mieux comprendre la relation de vente, il faudrait étudier la composition sociale de la clientèle de ces *fast-foods*.

47. On pourrait croire que Carole, souvent citée, a une vision « radicale » de cette relation, mais le même genre de propos et de commentaires revient dans la bouche de la plupart des caissières.

48. Ceux-ci ont lieu la plupart du temps quand le service est trop lent. Le reproche typique du client étant : « Ici je viens pour le *fast*, par pour le *food* ».

49. PIOTET (1989) avait souligné ce point, en insistant surtout sur les rapports de séduction hommes-femmes.

chez ces jeunes qui, étant donnée leur origine sociale, ont eu pour y réussir relativement bien, un rapport plutôt « docile » et « appliqué » à l'école, particulièrement dans l'enseignement secondaire (contrairement aux « jeunes sans avenir », plus disposés à la révolte ou à l'abandon, ou aux héritiers du capital culturel qui cultivent la distance à l'autorité et au « travail bien fait »). Cet ordre d'explication ne peut reposer que sur le constat de dispositions similaires dans le travail et à l'École (ou tout au moins au lycée, l'Université changeant en la matière les règles du jeu). Le parallèle est explicitement fait par les *managers* et certains *équipiers*, au moment de la formation du débutant, où le vocabulaire renvoie au domaine scolaire : « *apprends bien ta leçon pour demain* », « *tout à l'heure, t'as contrôle sur le Giants* »⁽⁵⁰⁾.

Ces dispositions spécifiques ne suffisent pas à rendre compte d'un fait marquant dans les *fast-foods* : l'absence d'opposition frontale, organisée ou non, à des conditions de travail difficiles et parfois en pleine intensification. Ainsi, lors de l'observation chez QUICK, le restaurant a été racheté à la maison mère par un franchisé qui a progressivement modifié les répartitions de personnel pour réduire les effectifs durant les périodes de *rush*. Tous les *équipiers* semblaient parfaitement conscients de l'opération (qui, bien sûr, ne se disait pas comme telle). Lorsqu'on évoquait le sujet, ils considéraient que l'intensité devenait excessive. Les seules tentatives d'opposition (par la simple remarque ou par une tentative, qui fit long feu, de freinage un jour de sous-effectif flagrant) vinrent de certains anciens qui étaient également les seuls considérés comme travailleurs « permanents », car non diplômés et ne suivant pas d'études par ailleurs. Pour autant, les *équipiers* n'acceptent pas « tout » et sont capables de s'opposer, mais pas dans les formes et sur les sujets classiques d'une opposition de type syndical⁽⁵¹⁾. La plupart des affrontements ou des conflits observés, sont individuels et sont menés à ce titre. Par exemple, lorsque les horaires proposés ne conviennent pas, l'*équipier* concerné argue le plus souvent de ses obligations scolaires et refuse tout simplement de venir, ce qui fonctionne la plupart du temps. Les oppositions sont les plus marquées lorsqu'il s'agit de mesures symboliques : lorsque les *équipiers* refusent de porter une nouvelle tenue ou quand, lors d'une réunion du personnel, le nouveau directeur précise que le port de la moustache est dorénavant interdit (aucun *équipier* ne la porte) : Yacine s'insurge alors, précisant qu'il n'a jamais voulu la porter mais qu'il doit pouvoir

le faire s'il en a envie. Alors que de nombreuses mesures défavorables aux *équipiers*, en matière d'organisation du travail notamment, ont été annoncées avant, sans presque susciter d'opposition, celle-ci soulèvera la discussion la plus vive. Ce qui est défendu ici, ce sont les limites de l'assimilation au *fast-food* pendant le travail (déjà forte avec la tenue, les attitudes exigées) et bien sûr en dehors du travail (on refuse de modifier son apparence physique pour un « petit boulot »⁽⁵²⁾). Dans ce type d'opposition, les *équipiers* savent être efficaces et parviennent à leurs fins. On ne peut donc pas parler d'une « docilité » due exclusivement à la fragilité des *équipiers*, ou à la grande précarité du travail⁽⁵³⁾, excepté pour une catégorie qu'il faudrait étudier à part, les étudiants étrangers, qui auraient une très grande difficulté à trouver un autre emploi et surtout, laissés sans ressources, à renouveler leur titre annuel de séjour.

À l'inverse, si on mobilise la seule précarité comme dimension explicative de cette « docilité », il faudrait expliquer pourquoi ceux dont la situation est la plus précaire parce qu'ils n'ont pas d'autres ressources que le travail en *fast-food*, les anciens non diplômés, sont les seuls à s'opposer explicitement à la hiérarchie en matière d'organisation du travail, voire à organiser un freinage. Nous pourrions invoquer également le manque de connaissance du droit ou d'expérience des *équipiers*, effectif pour une grande partie d'entre eux. Mais, dans le QUICK étudié plusieurs *équipiers* sont étudiants en droit, très au fait du droit du travail, et loin d'être défavorables au syndicalisme. L'obstacle majeur à ce type d'opposition réside, sans doute, dans le rapport au travail qu'elle engage et dans l'importance du *turn-over*. La lutte ou la revendication de type syndical, c'est-à-dire qui s'appuie sur un rapport de force collectif et sur le droit du travail (sans passer nécessairement par un syndicat) érige nécessairement ce domaine en enjeu important, qui vaille la peine qu'on se mobilise. Ne serait-ce que dans la rhétorique sur laquelle elle s'appuie, elle dénote et nécessite un investissement fort dans le travail : elle suppose que l'on prenne le travail « au sérieux » pour l'investir d'enjeux de luttes. On voit en quoi elle s'oppose à l'ironie souvent affichée des *équipiers*, lors des réunions ou lorsqu'ils s'adressent à un *manager* : forme d'opposition également, l'ironie est refus de jouer le jeu du travail, elle permet d'y rester extérieur, de refuser justement d'accorder trop d'importance au travail en affichant sa distance, son refus de s'engager⁽⁵⁴⁾. S'opposer sur le mode

50. Sandwich de QUICK.

51. On constate un très faible taux de syndicalisation dans les *fast-foods*. Malgré tout, la CFDT et dans une moindre mesure la CGT, ont réussi à s'implanter dans quelques restaurants. Les rares syndiqués seraient surtout des anciens ou le petit encadrement.

52. Un conflit à propos du port de la moustache à EURODISNEY avait été largement médiatisé quelques mois auparavant. Les refus d'appliquer les règles du *fast-food* en matière d'apparence physique sont fréquents et souvent objets de conflits avec les *managers* (port

d'une boucle d'oreille, cheveux teints, port de vêtements non réglementaires).

53. La plupart des *équipiers* disent qu'ils pourraient, sans problème, trouver rapidement un autre emploi équivalent. Les cas de démissions de leur pairs qui retrouvent dans la semaine qui suit un autre petit boulot confirment ces déclarations.

54. De manière similaire, WEBER (1989) se demande pourquoi syndicalisme et pratique du « travail à côté » – travail artisanal ou agricole fait pour soi et hors du cadre institutionnel – sont incompatibles dans le groupe ouvrier qu'elle étudie : le syndicalisme

syndical, ce serait surtout faire du travail un « vrai » travail et de soi un travailleur « engagé ». L'obstacle à ces formes d'opposition que constitue le *turn-over* peut être analysé de la même manière. Il empêche bien sûr la constitution « durable » d'un collectif de travail. Mais c'est aussi la perspective (ou au moins la volonté affichée) de quitter prochainement l'emploi, même pour les *équipiers* restant deux ou trois ans dans l'entreprise, qui est contradictoire avec ces formes d'investissement dans le travail.

La même distance revendiquée au travail se retrouve dans le refus des accrochages avec les collègues et surtout avec la hiérarchie, dans le souci de « ne pas faire de vagues », qu'on aurait tort de n'interpréter qu'en fonction de la fragilité des *équipiers* sur le marché du travail. La forme typique en est donnée par Delphine, qui après un violent accrochage avec un *manager* lui demandant d'accélérer les cadences, justifie son abandon de la dispute et sa reprise du travail : « *Je veux pas me prendre la tête pour ce boulot. Tant qu'on rigole* ». Plus que dans leur inexpérience, ou dans la précarité de leur situation, c'est dans le rapport à l'emploi des *équipiers* qu'il faut chercher les raisons de leur absence d'opposition.

L'engagement paradoxal : le « jeu » productif

Au delà de cette docilité relative, de l'évitement des situations d'opposition frontale, on observe parfois dans les *fast-foods* des formes positives d'engagement fort dans le travail, des attitudes à la fois insouciantes, « enjouées » dans leur rapidité et leur polyvalence et hyperproductives. Au cours des entretiens, les mêmes personnes qui parlent d'un « *boulot de merde* », d'une position dégradée, évoquent aussi un travail amusant⁽⁵⁵⁾. On observe le fait que l'humour et les plaisanteries entre collègues sont fréquents et que la tâche elle-même peut être accomplie sur un mode ludique, notamment pendant les moments de *rush*. Dès le début de l'entretien, Sandrina, juste à la sortie du travail un jour de sous-effectif, évoque cette « *frénésie* » qui lui convient :

« *Donc c'était la course tout la journée ?* »

– *Ah, je t'explique même pas, on a rigolé ! On a bien rigolé. J'adore quand c'est comme ça, parce que sinon tu t'ennuies.*

– *Tu aimes bien quand ça va vite ?*

– *Sinon, franchement tu t'ennuies, t'as rien à faire.*

– *Vous rigolez plus quand il y a du monde ?*

– *Oui, parce que ça va tellement vite qu'il y a une*

folie. C'est une frénésie : tu cours, tu cours, tu cours t'as le cœur qui bat à cent à l'heure et moi j'adore ça. »

Cette « *frénésie* » (aussi décrite comme épuisante) obéit à la logique du divertissement, au sens pascalien, de l'oubli de soi dans une activité qui fixe toute l'attention. GOFFMAN parle ainsi des « entreprises dans lesquelles l'individu se lance et se perd afin d'effacer en lui, pour un temps, toute conscience du milieu dans lequel il vit »⁽⁵⁶⁾. À l'opposé, les tâches solitaires et monotones – souvent moins fatigantes – sont fuies pour des raisons similaires. Sandrina raconte que c'est en étant seule au nettoyage de la salle de plonge, s'ennuyant car elle avait peu à faire, qu'elle s'est dit subitement : « *Mais qu'est-ce que je fous là ?* ».

Cette façon de rendre le travail plus rapide, de constituer certaines performances productives en « défi » pour réinvestir un travail peu qualifié d'enjeux valorisés est assez classique⁽⁵⁷⁾. Mais à ce dérivatif somme toute classique, il faut ajouter le mode ludique, explicitement insouciant, sur lequel il se vit, dans la tâche elle-même et dans les nombreuses plaisanteries entre collègues, décrites par les intéressés comme des « *enfantillages* » (« *on fait les gamines* » dit une *équipière*). La « *légèreté* », la « *rigolade* » dans le travail sont fortement valorisées par la plupart des *équipiers*, et les « *bons managers* » deviennent ceux avec qui « *on peut rigoler* » (à l'opposé, ceux qui ne trouvent ou n'admettent aucune dimension ludique dans le travail apprécient les *managers* « *réglos* »). L'humour joue ici comme mise à distance de la situation, mais aussi, dans sa forme particulière, comme refus de l'importance du travail et permanence dans la jeunesse : l'insouciance cultivée s'oppose au « *sérieux* » dénoncé de certains employés qui, prenant le travail et la situation au sérieux risquent d'en accepter complètement les règles et les conséquences. Le travail lui-même le permet : polyvalent, il recouvre à la fois la vente, le nettoyage, la production, etc.

D'ailleurs, nous l'avons dit, les employés sont nommés « *équipiers* », terme flou qui ne réfère à aucun domaine classique du travail (comme cuisinier ou caissière). Et ce caractère inclassable est défendu par les *équipiers* : le *fast-food*, a-t-on entendu plusieurs fois, « *ça n'est ni l'usine, ni les bureaux* ». Les rapports de domination sont déniés ou euphémisés à travers l'usage du tutoiement⁽⁵⁸⁾, du prénom, des formules de politesse et la création d'une ambiance « *sympa* » et « *jeune* », ce travail collectif de

implique un certain investissement dans l'usine et une interférence des « *scènes sociales* » – ici travail et militantisme – quand ceux « *qui travaillent à côté* » recherchent le cloisonnement des sphères et un investissement minimal.

55. Ainsi Sandrina déclare : « *Franchement le boulot m'amuse, je trouve que c'est très amusant chez Quick* ».

56. GOFFMAN (1968).

57. On la retrouve par exemple dans les usages non exclusivement économique, que font les travailleurs du travail aux pièces, étudiés

par ROY puis BURAWOY dans un atelier de mécanique (FOURNIER, 1996). Ici, les motifs non économiques (ou plutôt non monétaires) du surinvestissement dans le travail, sont d'autant plus flagrants qu'il n'y a ni prime de productivité, ni pourboires pour les caissières, ni nécessairement recherche d'être invité à faire plus d'heures. 58. Le tutoiement et l'appellation systématique par le prénom sont d'ailleurs équivoques : ils évoquent un esprit d'équipe à l'américaine, une ambiance amicale, détendue et « *jeune* » ; ils effacent en même temps une distance verbale préservatrice.

dénégation, ou de mise à distance, étant facilitée par le faible écart d'âge entre les *équipiers* et leurs supérieurs ainsi que par la perméabilité apparente des divers degrés hiérarchiques. Dans ce petit boulot, on s'amuse entre « jeunes », on « déconne », on se paie des « bonnes parties de rigolades » et des crises de fous-rires, on fait des batailles d'eau et de sandwiches, on chante en cuisine et l'on danse parfois, « on fait les cons », on s'envoie des « vanes ». Le travail en *fast-food* n'est donc pas encore un travail « sérieux » mais un « boulot de jeunes », ou mieux un « petit boulot d'étudiants ⁽⁵⁹⁾ », c'est-à-dire un travail qui maintient les étudiants employés dans une position indéterminée.

Ainsi, nous pouvons être frappés par l'apparente cohérence qui existe entre ces pratiques de travail et les prescriptions managériales de la direction des *fast-foods*, valorisant l'« esprit d'équipe », la polyvalence, la prise de responsabilité, voire le « fun » dans le travail ⁽⁶⁰⁾. Mais, bien loin d'en être l'application (au contraire, ces injonctions sont particulièrement irritantes pour les *équipiers*) il faut voir dans cette attitude une manière, parfois volontariste, de jouer le jeu au sens littéral, de prendre le travail comme un jeu, c'est-à-dire une activité pratiquée dans un espace et un temps clairement délimités et n'ayant pas d'enjeux en dehors de lui-même, où l'on peut s'investir parce que c'est un jeu. Nous rencontrons ici une forme de distanciation qui, à l'opposé du retrait, passe par une forme de jeu volontaire et de suractivité.

Rester, partir, se reconvertir : la durée dans un travail provisoire

Cependant, le type d'attitude au travail décrit, le rapport à l'emploi – qui est inséparable, nous l'avons vu, d'un rapport à l'avenir fluctuant – évoluent rapidement et fortement avec le temps. Prendre sur cet emploi une perspective longitudinale, comprendre les enjeux que portent la durée, l'ancienneté dans ce travail « provisoire », permet d'en saisir les ambiguïtés. Pour comprendre ce qui fait qu'une partie des *équipiers* reste relativement longtemps dans cet emploi (plus en tout cas qu'ils ne l'envisageaient au début), voire qu'une petite minorité en vient à le prendre comme un « vrai travail » et essaye de

« monter » dans la hiérarchie, nous analyserons en premier lieu les profits que les *équipiers* retirent de cet emploi, ce qui peut en faire l'attrait et qu'il faut mettre en regard des profits effectifs ou escomptés de l'Université : les études et le travail en *fast-food* dépendant les uns de l'autre ne peuvent être étudiés comme des sphères séparées. Symétriquement, il faut essayer de rendre raison des différentes formes de démission observées.

Entre la fac et le fast-food

Le travail en *fast-food* présente un certain nombre d'attraits au regard des études, pour les *équipiers* étudiants. C'est au moyen de l'observation et des entretiens que l'enquêteur est amené à construire une telle comparaison. Néanmoins, certains *équipiers* eux-mêmes en viennent à considérer leur emploi et les études comme des sphères concurrentes, privilégiant l'une plutôt que l'autre ⁽⁶¹⁾.

De leurs études, certains *équipiers* n'escomptent plus aucun profit au plan professionnel : des filières comme les sciences humaines dispensent un enseignement souvent abstrait pour eux et moins finalisé professionnellement qu'un enseignement de BTS par exemple. Tandis que les études universitaires représentent un investissement à long terme et aux gratifications incertaines, le travail en *fast-food* offre une rétribution immédiate à des jeunes d'origine populaire pour qui la sortie du lycée est censée marquer le début d'une relative autonomie financière. En outre, on ne peut négliger le caractère impératif des besoins financiers de ces jeunes, dont les parents, touchant de modestes revenus, ne peuvent financer une période consacrée à des études aux débouchés incertains ⁽⁶²⁾. Le travail en *fast-food* constitue pour de nombreux *équipiers*, le premier emploi d'allure relativement stable et formalisée, c'est-à-dire déclaré et à durée indéterminée, après une série de petits jobs d'été dès l'âge de 16 ans, plus ou moins déclarés, souvent familiaux ou exercés dans l'entreprise où travaille un parent. Ainsi Nicolas, un lycéen âgé de 18 ans, déclare : « jusqu'à maintenant, j'avais travaillé chez des particuliers, dans des petites boîtes. Là, c'est quand même quelque chose d'important ». Certains *équipiers*

59. « Ici, on est tous des étudiants » a-t-on pu entendre plusieurs fois, au cours d'une réunion de travail, sans susciter la moindre réaction des quatre *équipiers* (sur quinze présents) qui ne l'étaient pas.

60. Ce dernier terme, un peu atypique lorsqu'il s'agit de travail, revient souvent dans les écrits à usage interne de la direction de QUICK FRANCE, notamment le journal « Quick team », destiné à tous les employés, ou sur la carte de vœux de fin d'année du Directeur général, écrite en ces termes : « Faisons ensemble que 1997 nous fasse retrouver de meilleurs ventes et aussi plus de "FUN" au quotidien » (c'est lui qui souligne).

61. Cela est bien décrit par Amadou, manager interne (ancien *équipier*) : « franchement les gens qui rentrent chez McDo pour se faire embaucher sont très rares, la plupart du temps c'est quelque chose qui se fait par accident (...) c'est-à-dire qu'on veut travailler au McDo pour financer ses études, et puis suivant la manière dont ça se

passé entre les études et le McDo, ou bien on reste, ou bien on reste pas (...). Il y a des gens qui vraiment en ont rien à foutre du McDo, ils viennent, ils travaillent trois ou quatre heures pas plus, et puis ils s'en vont ; d'autres ils savent pas trop où ils en sont (...) ils sont un peu perdus, ils savent pas trop ce qu'ils vont faire (...) ils continuent les études indéfiniment et je connais des gens ils font leurs études ça fait six, sept ans, en même temps ils sont encore chez McDo (...) ils ont dit « on sait jamais je vais rester au McDo et on verra comment ça se passe »... petit à petit ils évoluent, ils trouvent peut-être de l'intérêt par rapport au travail... et puis ils y restent ».

62. Lætitia, qui travaille chez McDONALD'S depuis deux ans, dit ainsi : « Je pensais pas y rester mais j'y reste. Je pensais que ça aurait été un petit travail temporaire, juste le temps de me faire un petit peu de tunc et en fait ben j'y reste parce que quand on a besoin d'argent ben on reste où y a de quoi trouver de la tunc ».

expriment même une sorte de fierté ⁽⁶³⁾ d'acquérir les premiers signes d'une autonomie financière marquant la fin de l'adolescence et se montrent sensibles aux gratifications symboliques et parfois matérielles (responsabilités, promotion au poste de *swing*...) qui leur sont accordées en récompense de leur investissement.

Les avantages du travail en *fast-food* comportent également des « petits riens qui font la différence », acquis avec l'ancienneté, et qui contribuent à rendre une situation vivable et parfois même, à la définir comme « tranquille » ⁽⁶⁴⁾. Les privilèges des anciens comprennent quelques suppléments financiers, une plus grande liberté en ce qui concerne les horaires et les congés, le fait d'échapper aux tâches ingrates et de pouvoir travailler en cuisine plutôt qu'en caisse, une familiarité accrue avec les *managers* et le travail lui-même, etc. Les propos suivants sont tenus par Nathalie, une *équipière* travaillant chez MCDONALD'S depuis un an et inscrite en maîtrise d'histoire de l'art à Paris I. Au cours de l'entretien, et sur le mode de la lucidité désarmée, Nathalie se montre tiraillée entre ses aspirations (la restauration d'œuvres d'art, l'École du Patrimoine, etc.) et l'évaluation de ses ressources et de ses chances objectives (elle affirme sans cesse ne pas être « *bonne en conversation* », regrette de ne pouvoir bénéficier d'aucun « piston » et ressent son origine sociale comme un handicap à l'Université où elle se sent en profond décalage par rapport aux autres étudiants, plus proches du monde cultivé ⁽⁶⁵⁾). Comme de nombreux *équipiers*, elle estime que la recherche d'un autre emploi nécessite un investissement important aux coûts (temporels, psychologiques) trop élevés et aux résultats trop incertains.

« Et tu aurais l'intention de quitter McDo prochainement ? »

– Ben non, parce que maintenant j'ai une position assez confortable. Parce que bon, il faut que je gagne ma vie et a priori je vois pas ce que je pourrais trouver de mieux... niveau horaires... travailler que trois jours, de 10 à 18... et en me foutant la paix aussi... ça va être difficile. Et puis, ça prend peut-être du temps de chercher encore un autre boulot, moi, j'ai pas que ça à faire alors que là je suis bien. Maintenant en plus, j'ai droit à des congés payés, vu que ça fait un an, je vais avoir les jours fériés de payés double, des choses comme ça.

Je suis payée un peu plus que le SMIC mais pas beaucoup... parce que ça fait un an et ils t'augmentent un petit peu au fur et à mesure... tu peux gagner cent balles de plus par mois (...) J'ai aucune envie de changer hein... en plus bon, c'était pas facile de s'intégrer à l'équipe »

Parmi les bénéfices que les *équipiers* retirent de cet emploi, la sociabilité joue un rôle d'autant moins négligeable que ces étudiants se trouvent souvent, à l'Université, en situation de porte-à-faux et sont peu intégrés aux réseaux de la vie étudiante. Le travail en *fast-food* leur offre un cadre de sociabilité : on y côtoie de nombreux jeunes et certains se rencontrent en dehors du travail ⁽⁶⁶⁾. Certes, les horaires courts et changeants ainsi que le fort *turn-over* ne favorisent pas la constitution d'un véritable « groupe de travail ». Mais l'effectif d'un restaurant est faible (et concentré sur certains horaires), relativement à celui de l'Université où, surtout en premier cycle, les étudiants sont nombreux et varient selon les cours ou au long de l'année. Le travail en *fast-food* lui-même, est plus propice à l'établissement de contacts : c'est un travail « d'équipe », qui repose sur une collaboration constante. À l'inverse, le travail universitaire n'implique pas nécessairement des échanges entre étudiants. Comme beaucoup d'étudiants, les *équipiers* ont peu d'amis à l'Université et ne sont pas intégrés à des réseaux institués de sociabilité étudiante, somme toute assez restreints (associations diverses, corporations, syndicats,...). Notons que les *fast-foods* utilisent plus ou moins délibérément cette faiblesse des liens à l'Université en instituant des lieux concurrents comme des soirées organisées (qui, d'ailleurs, ressemblent aux « galas » étudiants de certaines écoles et universités). Les *équipiers* ne sont pas dupes du caractère « intéressé » voire paternaliste de ces fêtes, ce qui ne les empêche pas d'y participer et d'en tirer profit : « *c'est eux qui paient, on va pas se gêner* » ⁽⁶⁷⁾.

Les *équipiers*, de même que bien d'autres étudiants, se montrent en outre, un peu perdus dans les règles du jeu de l'Université, pourtant « démocratisée », et vis-à-vis de laquelle ils entretiennent un rapport à la fois dominé et distant ; ils ne s'y sentent pas à leur place, même lorsqu'ils n'y échouent pas. Ils en maîtrisent mal le langage et les hiérarchies entre filières, relativement brouillées. L'encadrement

63. Notons que ces *équipiers* se montrent fiers de leur emploi en *fast-food* face à leurs parents, mais qu'ils le dissimulent, tel un stigmate, à l'Université.

64. C'est ainsi qu'il est défini par certains *équipiers* qui ont exercé auparavant une série de petits boulots plus intenses. Par exemple, Nicolas, qui exerça avant d'entrer chez MCDONALD'S des emplois comme celui de coursier, déclare : « *Avant, dans mes autres boulots, fallait aller vite, pas faire de conneries. Ici, tu peux faire semblant de travailler* ».

65. Néanmoins, Nathalie présente les origines sociales les plus élevées parmi les *équipiers* rencontrés chez MCDONALD'S. Son père, qui détient un bac technologique, est « *directeur financier d'une petite entreprise de transport frigorifique* ». Sa mère, qui a été dactylo (avenir professionnel qu'elle rejette), alterne des petits boulots et des périodes de chômage.

66. Il n'en reste pas moins que certains *équipiers* refusent de nouer des liens avec leurs collègues, comme s'il s'agissait de tenir à distance ce « petit boulot ».

67. En fait, on observe deux types d'attitudes face à ces soirées, qui ont toutes deux pour principe la mise à distance de ce travail. Certains *équipiers* refusent d'y participer, se justifiant de la sorte : « *quand on sort du McDo, on a pas envie de voir des gens du McDo* ». D'autres acceptent, puisque ces soirées permettent de transfigurer l'appartenance à un groupe fondé sur un travail déclassant en une appartenance à un groupe de pair, d'étudiants, et qui existerait en dehors du *fast-food* : les « collègues » (mot imprononçable, qui renvoie au lexique du travail stable) deviennent des « copains » (« *les collègues, c'est pas seulement des collègues* », ou encore « *c'est mieux de se connaître autrement qu'en tenue d'équipier* »).

pédagogique y est plus lâche qu'au lycée : les rapports avec les enseignants y sont moins directs et personnalisés, les manières de travailler plus autonomes, voire plus solitaires, la parole plus abstraite et éloignée de leurs préoccupations et de leurs modes de pensée (en particulier, celle dispensée dans les « cours magistraux »). La temporalité universitaire renforce leur désarroi : il s'agit d'un temps peu structuré, aux échéances floues et aux obligations lâches, temporalité qui rompt avec celle du lycée (dont le temps, institutionnalisé, est « rempli », planifiable et scandé par des « contrôles » réguliers) (68). Or, le travail en *fast-food*, avec les contraintes qu'il comporte (suivre son planning, arriver à l'heure, mais aussi être prévenu au dernier moment, rester plus tard que l'heure prévue) fournit des cadres temporels qui structurent un temps autrement « élastique ».

Enfin, cet emploi met en œuvre des dispositions autrement ignorées ou dévalorisées et les transforme en compétences spécifiques susceptibles d'être reconnues. Ces compétences, non valorisées à l'Université, procéderaient d'un savoir-faire issu de l'expérience et de dispositions particulières (69). Ce savoir-faire comprend aussi bien une habileté et une rapidité dans le travail qu'une connaissance de nombreuses astuces. Il met en valeur certaines ressources : répondre du tac-au-tac aux nombreuses « vannes » des collègues, tenir tête aux *managers* sans aller jusqu'à l'effronterie et en ce qui concerne la caisse, savoir gérer une relation où l'on doit sans cesse improviser et avoir le sens de la « réplique ». Certaines compétences considérées, selon une certaine vision du monde social, comme spécifiquement masculines ou féminines, sont valorisées au *fast-food*, alors qu'elles sont ignorées à l'Université (où domine une autre vision des rôles et des compétences selon le genre). Ainsi, au principe de la répartition des tâches, on retrouve l'opposition traditionnelle entre travaux de force, de production, d'une part, et travail relationnel, de service et d'accueil, d'autre part, destinés respectivement aux hommes et aux femmes. En vertu de ces schèmes de classements, les *managers* (hommes ou femmes) mettent en œuvre dans leurs évaluations des critères différenciés selon les sexes. La force et l'habileté physiques rentrent implicitement en compte dans l'évaluation des hommes. Les femmes

sont valorisées pour leur sourire et leur apparence. Une certaine division sexuelle du travail en découle : les femmes sont plus souvent en caisse et les hommes en cuisine et elles travaillent surtout la journée, les hommes leur étant préférés pour le travail en caisse le soir, jugé plus risqué.

Les « pièges » de l'ancienneté

Le travail en *fast-food* représente pour certains *équipiers*, « exclus de l'intérieur (70) » à l'Université, un « petit boulot » où ils ont fait leur place, où ils sont reconnus et où, éventuellement, ils peuvent évoluer. Cet emploi peut alors être vécu tout autant comme un « piège » que comme un recours : il contribue au relâchement voire à l'abandon des études, dont il était pourtant censé assurer les conditions matérielles de réussite. Une *équipière* déclare : « On fait ça pour nos études, et on se rend compte qu'on peut échouer dans nos études à cause de ça ». En effet, ce travail nécessite, nous l'avons vu, un investissement physique et une disponibilité temporelle importants (71). En outre, les avantages précédemment évoqués, s'ils sont appréciés, peuvent aussi s'avérer pernicieux. Tel est le cas, par exemple, de la sociabilité : « C'est pas facile de partir, j'ai plein de copains ici. En fait on est coincé ».

En quoi le fait de rester longtemps dans le travail (c'est-à-dire, souvent, plus d'une année universitaire), pose-t-il problème ? Il peut être contradictoire avec le fait de tenir cet emploi déclassant pour provisoire, de le supporter par ce qu'on entrevoit derrière. Dans ces restaurants au *turn-over* important, on est très vite un ancien, considéré comme tel par les *managers* et les *équipiers*. Si ce statut amène des formes de valorisation, il induit aussi le sentiment amer de « faire partie des meubles », renforcé par l'impression de « rempiler » à chaque échec dans la recherche d'un emploi ou d'un stage plus profitable, voire à chaque démission d'un autre *équipier*. D'où certaines démissions sans raison apparente, plusieurs fois constatées. Après quelques jours intermédiaires, l'*équipier* rejoint un autre petit boulot, de ses propres dires, équivalent (vendeuse chez PIZZA HUT par exemple).

68. Ce temps intermédiaire entre l'école et la vie active est vécu par ces étudiants en sursis comme un « temps vide » où il ne peuvent qu'obéir à la logique du « coup par coup » (« on mène sa vie comme elle vient », Lætitia). Cette catégorie d'*équipiers* se rapproche en cela des étudiants des cités étudiés par BEAUD (1997), qui, enfants d'immigrés, occupent « une position intermédiaire entre la fraction du « bas » (les jeunes stagiaires et chômeurs) et la fraction du « haut » (les étudiants engagés dans un avenir universitaire prometteur, comme ceux inscrits en « math sup », médecine ou pharmacie) et qui, après des « carrières scolaires en demi-teinte », n'ont pas été admis en classe de BTS et se sont inscrits « par défaut » à l'Université. Le « hiatus entre leurs dispositions scolaires et les exigences professorales » ainsi que l'inadéquation de leurs structures temporelles façonnées par les rythmes du quartier aux contraintes universitaires (examens) engendrent chez ces jeunes le sentiment de ne pas être à leur place dans cet univers de la parole abstraite et

de ne pas être de « vrais » étudiants.

69. Ainsi les anciens revendiquent leur savoir-faire, tiré de l'expérience, et selon lequel ils savent mieux que les *managers* externes ce qu'ils ont à faire. Ils s'impliquent en caisse, instruisant le client ignorant, défendant McDonald's en parlant en son nom (« nous avons », « notre restaurant »,...), et arguent du coût des sauces pour le *fast-food* afin de ne pas en donner plusieurs. Ils s'attribuent également un « sens du commerce » dont les *managers*, accusés de ne pas être « professionnels » en voulant à tout prix « faire des économies sur le dos des clients », sont dépourvus.

70. BOURDIEU et CHAMPAGNE (1993).

71. C'est l'une des raisons que Lætitia invoque pour expliquer son abandon des études : « c'était [l'université] à une heure de trajet de chez moi j'en avais marre, des fois je me levais pas j'étais trop crevée par le McDo, ou alors j'avais la flemme de faire une heure de trajet pour suivre les cours, ça me tuait ».

La succession des petits boulots est ici une manière de prolonger le provisoire, de ne pas être attaché à un emploi et de garder un rapport distancié, « insouciant », au travail, rapport incompatible avec une ancienneté importante. Nombreux sont ceux qui naviguent de petit boulot en petit boulot sans y être forcés par des licenciements ou des fins de contrat. Cette prolongation du provisoire permet et renforce le report de l'entrée « de plain pied » dans la vie active et dans les systèmes de classements qui l'accompagnent jusqu'au moment où se présente un meilleur emploi, ou jusqu'au moment où cet état transitoire n'est plus tenable et où il s'agit de sortir de ces petits boulots associés à la jeunesse. En effet, autre problème que pose l'ancienneté et qui permet de comprendre en négatif les conditions de possibilité du travail en *fast-food* (le fait de rester *équipier* au-delà d'un certain âge est quasiment impossible) : c'est risquer de devenir à la fois un « vieux » et un « installé » dans un petit boulot de jeunes. L'employé vieillissant, l'emploi devient une place marquée et durable (surtout une place disqualifiée, en particulier aux yeux de la grande majorité étudiante des *équippers*) et l'employé potentiellement un « nul ».

En lien avec ces différentes raisons de démissionner, nous avons relevé plusieurs types d'emploi exercés à la suite de celui d'*équipier* (72) :

- une promotion interne : l'*équipier* devient *swing* puis *manager*. Pour certains *managers* internes, le travail en *fast-food* représente, en quelque sorte, une aubaine. En effet, une promotion y est moins difficile que dans la plupart des entreprises pour certaines catégories habituellement reléguées dans des emplois à faible responsabilité : étrangers peu qualifiés et / ou femmes d'origine populaire, etc. ;

- un emploi strictement équivalent, et présenté comme tel par les *équippers* (travailler chez PIZZA HUT) ;

- un emploi très proche (dans la restauration rapide) mais que les *équippers* différencient à partir de critères, au premier abord secondaires, comme la tenue, les indemnités de repas, etc. (HÄAGEN-DAZS sera préféré à McDONALD'S) ;

- un emploi, lui aussi précaire et non qualifié, mais non destiné aux « jeunes » exclusivement. Par exemple Michel, *équipier* le plus âgé du restaurant QUICK étudié, sans diplôme, démissionne pour rejoindre un « travail d'adulte » (gardien de parking ou d'hôtel) ;

- un autre petit boulot, mieux payé et plus cohérent avec l'emploi espéré (l'animation pour une apprentie puéricultrice, par exemple), ou un stage

considéré comme une « porte d'entrée » possible vers cet emploi ;

- un emploi correspondant à peu près au diplôme détenu.

* * *

Ainsi a été montré sur quels points et comment s'opérait un certain ajustement entre la population employée et les exigences du *fast-food*. Sans dire que les *fast-foods* ne fonctionneraient pas si cette population n'existait pas, puisqu'ils s'adaptent, à l'évidence, mais avec d'autres formes d'ajustement, à des marchés locaux et nationaux d'emploi très différents, nous pouvons résumer ici ce que les employeurs trouvent dans cette main-d'œuvre :

- les traditionnels avantages sociaux de la jeunesse (73), à qui l'on peut tout faire parce qu'elle est censée « ne rien savoir faire » de spécifique, ou parce qu'elle est disposée à accomplir des tâches variées et mal délimitées et envers qui l'exercice de l'autorité s'appuie sur l'ordre des choses (ici, l'ordre des âges) ;

- une population flexible : on peut lui attribuer des tranches horaires de deux heures ou bien huit heures, n'importe quel jour, selon les besoins. Elle est relativement disponible pour des horaires et des jours habituellement problématiques, la seule véritable contrainte (que les *managers* ou les *équippers* eux-mêmes ne se privent pas d'écarter) de ces jeunes employés étant les études. Le *turn-over* élevé permet une sélection et un renouvellement des employés et une gestion différenciée de la main-d'œuvre selon les périodes (plus d'*équippers* l'été) ;

- l'opportunité, liée à la fois au resserrement du marché de l'emploi et à l'allongement des études, d'avoir à disposition, pour un prix minimal, des jeunes « surqualifiés », en tout cas longuement scolarisés, ce qui induit des dispositions spécifiques, en termes de présentation de soi ou de rapport à l'autorité, et en même temps des étudiants d'origine populaire dont le besoin d'argent pour continuer leurs études et la situation difficile sur le marché du travail ne donne accès qu'à une gamme limitée d'emplois. Cette population arrive assez facilement à agencer de manière complexe des tâches élémentaires et comprend rapidement le fonctionnement d'un monde extrêmement codifié ;

- une main-d'œuvre peu revendicative, qui accepte notamment les cadences imposées par l'organisation du travail ;

72. Ici, le suivi de plusieurs *équippers* n'a pu se faire que sur une année, pour ceux avec lesquels nous gardions contact. Cependant, à cette période de la vie une année est déjà un temps long, notamment concernant ce « petit boulot ». D'autre part, les entretiens et observations ont eu lieu avec des *équippers* d'ancienneté et d'âges assez

différents. Il serait certainement intéressant de suivre ces *équippers* plusieurs années, ne serait-ce que pour estimer le degré de réalisme de leurs attentes et aspirations, et pour reconstituer finement les trajectoires dans lesquelles s'insèrent les « petits boulots ».

73. Cf. BALAZS et FAGUER (1979).

– une population dans une situation particulière, dont le rapport à l'emploi implique une forme, parfois paradoxale, de surinvestissement dans le travail et de propension à « jouer le jeu » attendu par les *fast-foods*.

Si on met en perspective le travail en *fast-food* dans l'histoire du travail précaire destiné à la « jeunesse ⁽⁷⁴⁾ » on y retrouve, avec un parallélisme frappant, de nombreux traits observés par BALAZS et FAGUER dans les années soixante-dix, notamment la facilité d'imposition de la polyvalence, l'appui sur la propension des jeunes à l'« insouciance » et sur une manière de « jouer le jeu » exigé. La spécificité (faut-il parler de nouveauté?) réside, en sus de la rationalisation extrême des horaires de travail, dans l'organisation proprement industrielle des *fast-foods* qui rompt avec des emplois de service plus « domestiques » et plus traditionnels (garçon de ferme ou de café, coursier de petites entreprises, homme ou femme à tout faire, etc.). Ici, le travail a lieu dans un univers extrêmement formalisé, codifié et reproductible même s'il repose en partie sur la « débrouillardise » et l'improvisation des travailleurs. Cette forme de mise au travail à grande échelle d'une partie de la jeunesse est permise par le renouvellement constant

du stock d'étudiants aux caractéristiques étudiées (ou qui s'en approchent), conséquence de l'accroissement très fort de la population universitaire et du resserrement du marché du travail.

De même que les formes les plus brutales et les plus avancées du taylorisme furent d'abord imposées aux femmes et aux immigrés, comme si les principaux changements dans la gestion de la main-d'œuvre passaient nécessairement par une main-d'œuvre nouvelle, on peut poser la question de l'expérimentation ou du développement de nouvelles formes d'organisation du travail ⁽⁷⁵⁾ sur un segment particulièrement « disponible » du marché de l'emploi, et relativement nouveau par sa position et ses caractéristiques liées à l'histoire scolaire et économique française. On peut, enfin, se demander dans quelle mesure les *fast-foods* contribuent à renforcer l'état d'incertitude et de disponibilité aux formes précaires d'emploi dont ils profitent (formes « atypiques », si on préfère, c'est-à-dire ici aux horaires réduits et flexibles et aux avantages sociaux minimaux), quels types d'exigences ou d'attentes ils contribuent à former sur ces points et dans quelle mesure une rupture (attendue ou au moins espérée) a lieu pour les *équipiers* dans leurs emplois postérieurs. ■

Encadré méthodologique

Cette étude repose sur trois monographies réalisées indépendamment dans des *fast-foods* parisiens. Damien CARTRON a mené une observation participante de trois mois dans un McDONALD'S en 1998. Il s'intéressait notamment, dans le cadre d'une thèse en cours, au lien entre organisation et intensité du travail (cf. la partie « Le client, la pointeuse et le hamburger »). Vanessa PINTO et Guillaume BURNOD, dans le cadre de leur maîtrise de sociologie ⁽¹⁾, ont mené une observation participante de deux mois (respectivement dans un McDonald's et dans un Quick) et réalisé une trentaine d'entretiens semi-directifs. Ils ont tenté de comprendre le travail d'*équipier* en prenant en compte les caractéristiques sociales et la trajectoire de ces employés (cf. parties « Équipier, un boulot d'étudiant », « Efficacité productive et population employée », « Rester, partir, se reconvertir : la durée dans un travail provisoire »). Etudiants au moment de l'enquête, il leur était très simple d'être embauchés dans un *fast-food*.

En dehors des nombreux points communs observés qui ont poussé à la rédaction de cet article (principes d'organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre identiques, population employée très proche), les trois restaurants étudiés présentent de légères différences. Les deux restaurants McDONALD'S, situés dans des quartiers voisins et appartenant au même franchisé, peuvent être rapprochés. Dans le restaurant QUICK, les *équipiers* sont plus âgés, plus anciens et plus avancés dans le cycle universitaire, et il y a plus de salariés non étudiants, plus d'étrangers et d'enfants d'immigrés qu'aux McDONALD'S. Le restaurant QUICK est plus ancien que les deux McDONALD'S, assez récents au moment de l'enquête (l'un deux ans et l'autre quelques mois après l'ouverture). Certains *équipiers* de Quick ont travaillé auparavant chez McDONALD'S, l'inverse étant plus rare. D'après ces *équipiers*, le travail chez McDONALD'S serait plus intense et plus contrôlé que chez QUICK.

Tous les *fast-foods* implantés en France, extrêmement comparables en matière d'organisation du travail, n'emploient pas le même type de population que ces trois restaurants parisiens, une des spécificités de McDONALD'S étant d'appliquer les mêmes principes d'organisation à des populations extrêmement variées. Ici est étudié un mode d'ajustement particulier entre cette organisation et une main-d'œuvre spécifique.

1. Guillaume BURNOD, « *Quick, quand tu nous tiens!* Étude sur l'emprise et le piège professionnel dans un « petit boulot » », Mémoire de maîtrise dirigé par François de Singly et Michel Pialoux, Université Paris V 1996-97.
Vanessa PINTO, « Un boulot chez McDo. Étude ethnographique d'étudiants d'origine populaire », Mémoire de maîtrise dirigé par Jacques SALIBA, Université Paris X 1996-97.

74. En s'inspirant très largement d'une récente synthèse de FAGUER (1999).

75. Nouvelles au moins dans la rationalisation extrême de la flexi-

bilité horaire. De manière générale, les principes de gestion de McDONALD'S sont souvent considérés comme « exemplaires » dans le domaine du *management*.

Bibliographie

- ALONZO P., « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, pp. 37-51 n° 76, mars 1998.
- BALAZS G., FAGUER J.-P., « Jeunes à tout faire et petit patronat en déclin », *Actes de la recherche en sciences sociales*, pp. 49-55, n° 26-27, mars-avril 1979.
- BEAUD S., « Un temps élastique. Étudiants des « cités » et examens universitaires », *Terrain* 29, pp. 43-58, septembre 1997.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard (Nrf essais), 1991.
- BOURDIEU P., CHAMPAGNE P., « Les exclus de l'intérieur », in BOURDIEU P. (dir.), *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.
- CEZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M., « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique », *Travail et Emploi*, pp. 4-19, n° 54, avril 1992.
- DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's. La seconde vie du taylorisme*, Paris, Syros, 1998.
- EYMARD-DUVERNAY F., « Les entreprises et leurs modèles », in EYMARD-DUVERNAY *et al.*, *Entreprises et produits*, Cahier du Centre d'études de l'emploi, n° 30, PUF, 1987.
- FAGUER J.-P., « Pour une histoire de la précarité : transformation des emplois précaires et des modes de management », *La lettre du CEE*, n° 57, avril 1999.
- FOURNIER P., « Deux regards sur le travail ouvrier. À propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, pp. 80-93, n° 115, décembre 1996.
- GOFFMAN E., *Asiles. Étude de la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, pp. 54-67, n° 114, septembre 1996.
- GORGEU A., MATHIEU R., *Recrutement et production au plus juste. Les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi n° 7, 1995.
- MAUGER G., « Unité et diversité de la jeunesse », in MAUGER G., BENDIT R., von WOLFFERSDORFF (dir.), *Jeunesses et Sociétés. Perspectives de la recherche en France et en Allemagne*, Paris, Armand Colin, 1995.
- PIALOUX M., « Jeunes sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, pp. 19-47, n° 26-27, mars-avril 1979.
- PIOTET F., « Qualifiés Fast-food », *Projet*, pp. 60-66 n° 218, juillet-août 1989.
- WEBER F., *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, INRA, Éditions EHESS 1989.