

**Dossier stage formation académique
26 mai 2023
Académie Aix-Marseille
Sandrine Parayre
Ressources documentaires**

Le Monde Publié le 14-15 mai 2023

« Le travail est maltraité, dans le secteur privé comme dans le public »

Les deux chercheurs en économie et en gestion Philippe Askenazy et Frédéric Garcias dressent un parallèle entre la gestion de la réforme des retraites et l'organisation du travail.

Vingt ans après le premier plan santé au travail porté par Gérard Larcher, alors ministre (2004-2007), la question du travail revient aujourd'hui en haut de l'agenda gouvernemental. C'est salubre. La colère des travailleurs devant la réforme des retraites a révélé au pouvoir la profondeur du malaise de nombreux Français à l'égard de leur travail. Mais, contrairement à ce que l'on entend trop souvent, il ne s'agit pas là d'une « perte de la valeur travail », au contraire : les enquêtes montrent toutes qu'une large majorité des travailleurs considèrent leur travail comme utile, et la plupart des chômeurs aspirent à un emploi.

En fait, il ne s'agit que d'une confirmation : le travail est maltraité. Les [enquêtes européennes sur les conditions de travail](#) montrent, vague après vague, une situation dégradée pour les femmes comme pour les hommes, dans le privé comme dans le public. En 2021, près de la moitié des travailleurs français se déclarent ainsi épuisés, un record dans l'Union européenne. La mortalité au travail inquiète également. Là aussi la France détient le triste record du nombre d'accidents : deux fois plus en valeur absolue que l'Allemagne, pourtant plus peuplée.

Le pouvoir actuel n'est pas entièrement comptable de cette situation. La politique publique du travail dérive depuis une quinzaine d'années : étalement des visites médicales pour cacher la misère de la médecine du travail, moyens dérisoires de la police du travail, démantèlement des CHSCT...

Surtout, les racines du malaise sont plus profondes : les sciences sociales montrent que les difficultés vécues par les travailleurs s'enracinent dans l'organisation du travail, plus précisément dans les ressources dont dispose (ou non) le travailleur pour affronter les situations problématiques, pour arbitrer entre des injonctions contradictoires, pour traduire dans la réalité des prescriptions désincarnées. Par-delà la diversité des situations, il est possible d'identifier au moins trois grands travers du management actuel particulièrement nocifs, et trop courants en France.

Dimension collective

Premier travers, les difficultés au travail sont renvoyées au comportement de l'individu. Maladies professionnelles et accidents du travail proviendraient, dans l'esprit des dirigeants et managers, d'une incapacité à respecter les règles en matière de sécurité ou même à mener une vie saine, de gestes et de postures inappropriés. Le rôle du management serait alors d'orienter le comportement professionnel des individus, de répéter les règles, de surveiller et de sanctionner les « fautifs ». Or les recherches montrent que le non-respect des règles résulte plus des défaillances de l'organisation que de l'individu.

Sur un chantier de BTP, respecter les délais imposés tout en gérant les inévitables aléas (disponibilité des matériels, météo...) génère des risques et pousse les opérateurs et l'encadrement à s'affranchir des règles. Dans les transports publics, horaires décalés, pauses écrasées, solitude et absence de lieu de restauration en bout de ligne expliquent les désordres alimentaires des chauffeurs, alors que la surveillance de la ponctualité des véhicules pousse à des prises de risques.

Circonscrire la question des prises de risques au seul comportement individuel évite d'interroger la dimension collective et organisationnelle du travail, et renforce en retour le malaise des travailleurs. On sait, notamment depuis les travaux fondateurs du psychosociologue Yves Clot, ce que la santé au travail (ou, en langue

managériale, le « *bien-être des collaborateurs* ») doit à la possibilité de procurer un sentiment de travail bien fait (*Le Prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte, 2021). Les conditions organisationnelles le permettent trop peu et, pire, cette « *qualité empêchée* » est imputée à l'individu.

Management toxique

Le deuxième travers est le mépris de l'apport des « corps intermédiaires » au sein des entreprises ou des administrations, singulièrement les représentants du personnel, trop souvent perçus comme le relais de revendications coûteuses, comme un frein à la performance et parfois même comme complices de comportements déviants. Ils sont pourtant un puissant outil de remontée d'informations utiles pour que le management corrige les dysfonctionnements du travail. La coupure entre « base » et « sommet » se fait au prix de la qualité du travail.

Le troisième travers est l'élimination des voix discordantes au sein de l'organisation. Sur le terrain, nombre de cadres intermédiaires sont conscients de ces dysfonctionnements et certains tentent d'alerter, quitte à tenir un discours en opposition avec la direction, notamment sur l'interprétation des chiffres. Là aussi leur apport serait crucial, mais ils sont trop souvent placardisés ou licenciés.

Une politique du travail ne peut s'affranchir d'une remise en cause de ces pratiques managériales toxiques. Hélas, le gouvernement n'a guère de crédibilité en la matière. Car sa pratique politique, lors de la réforme des retraites, ressemble à un concentré caricatural des écueils managériaux énoncés plus haut, ce qui ne manque pas d'étonner pour un pouvoir qui se dit inspiré par le meilleur du monde de l'entreprise.

Rejet de la faute sur des citoyens incapables de comprendre une réforme « nécessaire », mépris des organisations syndicales et des maillons intermédiaires, passage en force malgré les réticences des élus et, désormais, recherche d'un coupable au sein de sa propre organisation, en l'espèce le Conseil d'orientation des retraites ! Si le pouvoir politique ne peut poser la question du management, espérons au moins que celle-ci soit au cœur du programme de la future direction du Medef.

Philippe Askenazy est économiste du travail au CNRS (Centre Maurice-Halbwachs - ENS, EHESS, CNRS) et chroniqueur au « Monde » ; **Frédéric Garcias** est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Lille et chercheur à Lille University Management (Lumen).

Le Monde Publié le 14-15 mai 2023

« Les certitudes libérales et technocratiques ont enfanté bien des troubles actuels dans le monde du travail »

Le sociologue Michel Lallement démystifie, dans une tribune au « Monde », les discours récurrents sur la « crise du travail », qui voudraient réduire celle-ci à une simple affaire de grosse fatigue.

Pour gagner notre vie, sommes-nous condamnés à la perdre ? Cette interrogation sur le sens du travail a fait les beaux jours de 1968. Elle résonne aujourd'hui avec une étrange familiarité. Même s'ils sont loin d'aboutir à des prescriptions partagées, les diagnostics du moment sur la crise du travail frappent par leur empressement commun à se satisfaire de quelques indicateurs aux significations discutables pour conclure à l'avènement d'une soudaine « rupture civilisationnelle ».

Que l'on se souvienne, par exemple, de la vague de démissions de 2021-2022 : alors que le phénomène s'explique simplement par le comportement de salariés désireux de tirer avantage d'une conjoncture économique favorable à la mobilité professionnelle, de nombreux observateurs ont eu tôt fait de mettre en avant un argument générationnel. La « [grande démission](#) » serait l'expression d'une crise de la « valeur travail » imputable à de jeunes actifs moins prédisposés que leurs aînés à se sacrifier sur l'autel de l'engagement productif.

Il se trouve que cette croyance en des ruptures culturelles opposant des générations entières n'est pas nouvelle. Elle se manifeste à dates régulières depuis plusieurs décennies maintenant. Or les enquêtes sociologiques sur les jeunes ne permettent pas d'en justifier rigoureusement le fondement...

On trouve des parallogismes similaires dans les récits qui, au cours de ces derniers mois, ont tenté de rendre raison des transformations du rapport au travail. Produites et diffusées par des instituts d'études et de sondages, des cabinets de consultants et des clubs de réflexion qui ont investi le marché de l'expertise des futurs du travail, les narrations proposées peinent d'autant plus à convaincre qu'elles ignorent toute profondeur

historique, qu'elles s'accommodent d'explications faibles, qu'elles donnent souvent la priorité à l'analyse des opinions plutôt qu'à celle des pratiques.

Dominants et dominés

En dépit de ces limites, l'affaire semble entendue : une épidémie de « flemme » aurait contaminé une grosse partie de la population active, les Français auraient tendance à se replier sur eux-mêmes, les motivations professionnelles ne seraient plus ce qu'elles étaient... Si de telles antiennes n'ont rien d'original, elles résonnent avec la rhétorique gouvernementale qui, afin de justifier sa réforme des retraites, n'a jamais cessé de réclamer plus d'effort et de sueur.

Pour faire pièce à ces récits, une autre histoire mérite d'être contée, qui ne réduit pas le rapport au travail à une simple affaire de « grosse fatigue ». Parce que le travail est un rapport social, il est porteur de domination. Pour le dire en termes webériens (Max Weber, 1864-1920), les relations de travail sont toujours informées par la volonté de dominants désireux d'influencer durablement l'action des dominés. Asymétriques, elles conditionnent aussi bien l'autonomie « au » travail que l'autonomie « du » travail.

L'autonomie « au » travail fait écho à la capacité dont disposent les salariés pour, au quotidien, décider de leurs manières de travailler, donner du sens à leurs pratiques et faire exister des collectifs professionnels. Comme le montrent les enquêtes « [Conditions de travail](#) » du ministère du travail à l'aide d'indicateurs élémentaires (par exemple, la possibilité ou non de choisir la façon d'atteindre des objectifs), cette régulation autonome décroît régulièrement depuis le début des années 2000.

Avec l'ancrage dans les organisations d'un post-taylorisme aux couleurs multiples, l'autonomie a fait l'objet d'une instrumentalisation inédite : outil managérial, elle sert désormais à satisfaire des objectifs de rentabilité plutôt qu'à amplifier le pouvoir d'agir de celles et ceux qui, chaque jour, produisent, réparent, soignent, enseignent... Cumulée à des contraintes physiques croissantes et à des pressions organisationnelles qui ne le sont pas moins, cette recomposition de l'autonomie au travail se paie cher, que ce soit en matière d'inégalités, de santé ou de précarité.

Imagination collective

L'autonomie « du » travail, elle, mesure la capacité des acteurs des mondes professionnels à ériger des contre-pouvoirs au marché et à l'Etat, ainsi qu'à construire et à faire vivre des solidarités sociales pérennes. Dans ce domaine également, le bilan est sombre.

Le dédain pour les corps intermédiaires comme la volonté de recomposer les fondements de notre protection sociale (par la fiscalisation de son financement, notamment) ne sont pas des tentations nouvelles. Mais les mesures prises pour œuvrer dans cette direction ont rarement été aussi claires et convergentes. Les ordonnances Macron hier, les réformes de l'assurance-chômage et des retraites aujourd'hui, [la potentielle révision des règles du jeu du RSA demain](#). Les étapes franchies les unes après les autres compromettent toujours davantage l'autonomie du travail par une altération de la démocratie sociale d'un côté, par le report sur les seules épaules des individus des charges et des coûts psychosociaux de leurs implications professionnelles de l'autre.

Que faire dans de telles conditions ? Il convient d'abord d'en finir avec les certitudes libérales et technocratiques qui ont enfanté bien des troubles actuels. Il faut ensuite donner droit, autrement qu'à coups de faux grands débats et d'assises confidentielles, à l'imagination collective. Parce que l'avenir possible se niche souvent là où on ne regarde pas, un des moyens pour cela est de prendre au sérieux ces multiples utopies concrètes (espaces communautaires et coopératifs, collectifs de production autonomes...) où, d'ores et déjà, s'expérimentent des formes de travail respectueuses du bien-être individuel, de la justice sociale et de la santé de notre planète.

Michel Lallement est professeur au CNAM, chaire Analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations, LISE-CNRS. Il a écrit « Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques » (Seuil, 2019).

Le Monde Publié le 14-15 mai 2023

« Il est nécessaire d'augmenter les salaires, de repenser le management et de réformer les organisations du travail »

La sociologue Maëlezig Bigi observe, dans une tribune au « Monde », que les travailleurs français sont, en Europe, ceux qui ont le moins le sentiment d'être « bien payés » pour l'effort fourni.

En France, la proportion de salariés estimant ne pas recevoir « *le respect et l'estime que mérite leur travail* » oscille entre un tiers et un quart entre 2013 et 2019, selon les enquêtes « [Conditions de travail](#) » de la direction de la recherche du ministère du travail. A peine un peu plus de la moitié d'entre eux jugeaient satisfaisants leur salaire ou leurs perspectives de promotion en regard du travail effectué. Le sentiment d'être « *bien payé pour les efforts fournis* » est particulièrement dégradé. En 2021, seuls 45 % des travailleurs français exprimaient cette opinion, la proportion la plus faible au sein de l'Union européenne, selon l'enquête Eurofound (2021) sur les conditions de travail.

Ces chiffres témoignent tout d'abord des fortes attentes des Français à l'égard du travail comme activité permettant le développement de soi et l'intégration économique et sociale. A rebours des thèmes de la « grande démission », de la « démission silencieuse », ou même de la « flemme » des salariés français, toutes les grandes enquêtes quantitatives et qualitatives depuis plusieurs décennies démontrent la stabilité de la très grande importance accordée au travail dans notre pays.

La crise sanitaire n'a pas introduit de désengagement du travail, mais peut-être davantage une prise de distance vis-à-vis de ses conditions d'exercice. Le taux d'emploi a atteint, fin 2022, son plus haut niveau jamais mesuré par l'Insee, avec 68,3 % des 15-64 ans en activité. En revanche, la force du mouvement social qui s'exprime autour du passage en force de la réforme des retraites témoigne de l'inquiétude autour des conditions de travail, dont le rôle est déterminant dans le sentiment de reconnaissance, personnelle et sociale, pour les salariés comme pour les travailleurs indépendants, quels que soient les secteurs d'activité.

La France mal placée

Il est en effet difficile de se sentir reconnu lorsque l'on juge impossible de réaliser un travail de qualité ou que celui-ci nous semble absurde, voire nuisible socialement ou écologiquement. Le soutien des collègues et du management est également important. Pour pouvoir reconnaître les efforts des travailleurs, il est essentiel de connaître les contraintes de leur activité réelle, et de leur permettre de peser dans les décisions importantes qui les concernent. Qu'il s'agisse des conditions d'emploi, des perspectives de promotion ou de rémunération, ce sont les attentes de justice, au sein et hors de l'organisation, qui dominent.

Enfin, les travailleurs veulent être respectés en tant qu'individus et être traités également quels que soient leur sexe, leur origine ou leur classe sociale. Sur l'ensemble de ces registres (qualité du travail et participation, soutien social, justice et discriminations), les données d'Eurofound montrent que la France est très mal placée, particulièrement vis-à-vis des pays du nord de l'Europe.

Parmi les facteurs pouvant expliquer ces mauvaises conditions de travail, citons la reprise de l'intensification du travail à partir du milieu des années 2000, c'est-à-dire l'accumulation de contraintes diverses pesant sur l'activité : renforcement des procédures, adaptation rapide à la demande, accroissement de la charge mentale et de la pénibilité émotionnelle, etc. Concrètement, cela passe le plus souvent dans les organisations par le primat de logiques gestionnaires, transformant l'activité au mépris de son contenu réel et de ses conditions d'exercice.

Conçue comme réponse centrale aux enjeux de productivité et de compétitivité, l'intensification s'oppose à la soutenabilité du travail, ce qui se traduit par une hausse des accidents du travail et des arrêts maladie, des maladies professionnelles, des licenciements pour inaptitude, ou encore des retraits du marché du travail avant l'atteinte de l'âge légal de départ à la retraite ou du taux plein (« Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », Dares).

Ces constats montrent la nécessité d'augmenter les salaires, de repenser le management et de réformer les organisations du travail. Pour cela, ne faudrait-il pas s'appuyer davantage sur des connaissances fondées empiriquement et partagées par les sciences du travail, et se reposer sur les organisations syndicales ?

Maëlezig Bigi est sociologue au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE, CNRS/CNAM), affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), et coautrice de « Travailler au XXI^e siècle. Des salariés en quête de reconnaissance » (Robert Laffont, 2015).

« Ceux qui pensent le travail ne sont pas ceux qui l'accomplissent et se confrontent à sa réalisation »

Le sociologue Olivier Cousin rappelle, dans une tribune au « Monde », que si les conditions de travail ont fortement évolué au fil du temps, la séparation entre conception et exécution reste une constante.

Trois fictions cinématographiques sorties récemment en France illustrent les maux du travail, à trois moments de son évolution historique. *Désordres*, de Cyril Schäublin, met en scène les prémices du taylorisme à la fin du XIX^e siècle dans les manufactures horlogères suisses. *About Kim Sohee*, de July Jung, ausculte le travail de téléopérateurs sud-coréens en open space. Entre les deux s'insère *L'Etabli*, de Mathias Gokalp, qui raconte le travail à la chaîne à la fin des années 1960 dans l'industrie automobile.

Le chronomètre et la performance sont au cœur de ces trois récits. Le travail échappe à celles et ceux qui l'accomplissent. Il est défini, décortiqué, orchestré et surveillé par celles et ceux qui le conçoivent. Ouvriers et employés ne sont que des exécutants, chargés d'appliquer un script auquel ils ne peuvent déroger sous peine de pénalités et de sanctions, voire d'humiliations. Chaque geste est optimisé, dans l'horlogerie et l'automobile, chaque parole est comptée dans les centres d'appels.

Certes, le travail d'aujourd'hui n'est plus celui des années 1870 ou 1970, les conditions de travail ne sont plus les mêmes. En particulier, la saleté et le bruit n'envahissent plus les usines, comme le montre par exemple le documentaire réalisé par Louis Malle aux usines Citroën (*Humain, trop humain*, 1974). Mais si les décors changent, si les ambiances et les atmosphères de travail ne sont pas comparables, demeure néanmoins un sentiment de continuité.

L'emprise du chronomètre perdure, et le travail, dans son contenu et dans son organisation, repose sur une coupure entre conception et exécution. Ceux qui disent – et pensent – le travail ne sont pas ceux qui l'accomplissent et se confrontent à sa réalisation. Au nom de la productivité et de la rentabilité, l'univers managérial dicte les rythmes et les manières de faire. Penser et faire, dans le monde du travail, relève résolument de deux univers distincts, malgré l'invitation, parfois sincère, à être « *force de proposition* », à s'exprimer et à innover.

Frustrations et injustices

En réalité, celles et ceux qui font restent muets, pour l'essentiel, ou ne s'expriment qu'à côté et en dehors. Il est frappant de constater le silence qui règne à propos de l'organisation du travail, de l'enchaînement des gestes, et plus généralement des manières de faire dans les manufactures horlogères et dans les centres d'appels. Non pas parce que les salariés n'ont rien à dire, mais parce qu'ils ne sont que peu écoutés, et peu entendus. Leurs avis ne comptent pas, ou trop peu. Cette coupure reste une des sources principales des tensions, du mal-être, de la pénibilité et du non-sens dans l'accomplissement du travail quotidien.

S'il est un domaine qui s'est aggravé et qui pose peut-être plus de problèmes aujourd'hui qu'hier, c'est celui de la performance, autour duquel s'articule *About Kim Sohee*. Ce ne sont plus seulement des cadences qui s'imposent, mais une philosophie. Elle est devenue une norme supposant le dépassement. Aux rythmes des exécutions des tâches et aux objectifs de production, de biens ou de services s'ajoute l'impératif d'aller au-delà ou, comme il est d'usage de l'entendre, de « *surperformer* ».

Trois enjeux émergent. D'une part, où commence et surtout où s'arrête la performance ? Si faire plus que demandé va de soi, à partir de quel seuil l'engagement est satisfaisant et répond aux exigences ? Doit-on faire un peu plus, encore plus, beaucoup plus ? Dit autrement, dans l'horlogerie de la fin du XIX^e siècle, les ouvrières doivent s'en tenir à une productivité fixée préalablement. Alors que, dans les centres d'appels de Séoul et d'ailleurs, elles doivent aller au-delà.

D'autre part, comment récompenser cette performance qui ne peut pas, par définition, être définie à l'avance. A partir de quel stade la reconnaissance de la performance s'opère : faire un peu plus est-il suffisant ? Et si l'on fait plus, est-il sûr qu'on n'aurait pas pu faire encore mieux ? Cette incertitude plane sur l'évaluation du travail et le rend particulièrement opaque, génère un ensemble de frustrations et d'injustices, car faire plus ou mieux n'offre pas de garantie. Les ouvrières assemblant les montres savent ce qui les attend, celles chargées de vendre des abonnements numériques ne le découvrent qu'a posteriori.

L'ère de la performance

Enfin, cette injonction disqualifie les « bons élèves », celles et ceux qui s'en tiennent aux consignes, qui font normalement et correctement leur travail. Atteindre les objectifs, s'en tenir au contrat, tel que les entretiens annuels les fixent, apparaît désormais insuffisant. La performance ne sanctionne pas uniquement les mauvais élèves, mais aussi les bons, celles et ceux qu'on qualifie péjorativement de scolaires.

L'exigence d'engagement contribue à la disparition de la normalité. L'évaluation du travail se réduit à une appréciation binaire : celles et ceux qui « surperforment », au sommet, et les autres qui déméritent. Kim Sohee, stagiaire dans un centre d'appels, subit brimades et humiliations en étant à plusieurs reprises la dernière de son équipe. Mais que reflète cette position ? Est-ce parce qu'elle est en deçà des objectifs, ou parce qu'elle ne parvient pas à les dépasser ?

Cette norme déborde du travail. C'est là aussi un autre trait de notre époque. La performance, dans le film comme dans la vie, envahit toutes les sphères de la société. Certes, son emprise est moindre en France qu'elle ne semble l'être dans la société sud-coréenne.

Cependant, elle ne s'arrête pas aux portes de l'usine ou des centres d'appels. Elle irrigue l'ensemble des institutions de socialisation qui forment et forgent les individus et qui entrent à leur tour, directement ou insidieusement par le jeu des classements et de la réputation, dans des mécanismes d'évaluation par la performance. L'emprise de la performance valorise les vainqueurs et disqualifie les vaincus, qui ne sont pas nécessairement déméritants.

Pour que les salariés n'aient pas le sentiment de « perdre leur vie à la gagner », comme beaucoup l'ont exprimé en refusant le recul de l'âge de départ à la retraite, ce sont bien entendu les salaires, les perspectives d'évolution de carrière et les conditions de travail qui doivent être au cœur des débats, mais aussi les conditions d'organisation du travail et ses formes d'évaluation.

Olivier Cousin est professeur de sociologie à l'université de Bordeaux (Centre Emile-Durkheim).

Le Monde 19 février 2023

« Le management actuel tend à formater les salariés pour en faire des individus sans ancrage, sans passé, qu'on peut déplacer à sa guise »

Entretien. Pour Aurélie Jeantet, sociologue du travail, le développement de la location d'appartements privés par des entreprises pour y réunir leurs salariés relève d'une stratégie managériale retorse.

Depuis la fin de la pandémie, on observe une tendance croissante des entreprises à réunir leurs salariés dans des endroits atypiques. Parmi eux, les appartements de particuliers sont de plus en plus prisés. Aurélie Jeantet, sociologue, autrice des *Emotions au travail* (CNRS, 2018), analyse cet engouement pour la réunion chez l'habitant.

Comment expliquer que des entreprises préfèrent se réunir dans des appartements plutôt que dans des bureaux classiques ?

Cela fait partie de ce qu'on appelle « la comédie du travail ». On installe les salariés dans un décor, comme des figurants dans un film. Ils se retrouvent dans un cadre irréel, qui n'est ni chez eux ni un lieu de travail défini. Dans un bureau où on se rend quotidiennement, on se crée des repères, on est dans un cadre qui raconte une histoire. En allant travailler chez des gens qu'on ne connaît pas, en changeant d'endroit en permanence, le travail devient déréalisé.

Certaines plates-formes veulent même mettre en place des partenariats avec des marques d'ameublement ou d'électroménager. Que vous inspirent ces synergies ?

Ces marques correspondent aux standards du beau, du bon goût, celui des classes supérieures urbaines. C'est une manière de faire rêver le salarié, de lui faire miroiter la réussite sociale qui l'attend s'il satisfait sa hiérarchie. Plutôt que de l'emmener dans un hôtel, un espace qui renvoie à l'évasion hors de chez soi, on le transporte au contraire dans un univers domestique fantasmé, comme si on voulait modeler à la fois sa vie professionnelle et sa vie privée.

Cette dimension irréelle fait-elle partie d'une stratégie de management ?

Oui, tout à fait. Le management actuel tend à formater les salariés pour en faire des individus sans ancrage, sans passé, qu'on peut déplacer à sa guise. Toutes les études sur le « flex office » (le fait de ne pas avoir de bureau fixe dans l'entreprise) ont montré que l'instabilité nuisait au bien-être au travail. Elle empêche aussi la

construction d'une vraie culture d'entreprise, l'établissement de solidarités. Même si la routine peut paraître ennuyeuse, elle aide aussi à travailler et à créer des liens avec les autres.

Pourtant les activités ludiques sont censées renforcer le lien entre les salariés. C'est le concept du « team building », très en vogue dans les entreprises...

Cette pratique pose question dès lors qu'elle revêt un caractère obligatoire. Les salariés ont-ils le choix de faire un escape game ou de travailler au bord d'une piscine ? Ce peut être extrêmement mal vu de le refuser. En les installant dans des décors agréables, on leur fait un cadeau qu'ils n'ont pas demandé. C'est la logique de « parce que tu le vaux bien ». Or, comme on le sait, tout cadeau entraîne une obligation vis-à-vis de celui qui vous l'offre. Dans un superbe loft avec vue sur tout Paris, il serait déplacé d'être de mauvaise humeur ou de manifester son mécontentement, comme on pourrait le faire au bureau. Ce décor artificiel, censé être chaleureux et cosy, contribue à la normalisation émotionnelle des comportements. C'est le *as if* management, le management du « comme si ». On fait comme si tout allait bien, comme si on était une bande de copains qui se faisait une bouffe... On n'a pas d'autre choix que d'être de bonne humeur et d'arborer le *smile*, qui est l'expression prescrite en entreprise.

La comédie du travail n'a-t-elle pas toujours existé, même au bureau ?

Bien sûr. Dans un open space, on peut faire semblant d'être concentré, on joue le jeu du présentisme, alors qu'on regarde les photos de ses amis sur les réseaux sociaux... Mais au moins, on est dans un lieu consacré au travail, dans lequel certains écarts peuvent être tacitement admis. En travaillant dans un salon ou une péniche, on fait comme si on était dans un jeu, ce qui est faux : le travail n'est pas un jeu entre amis. C'est un univers soumis à des hiérarchies et des pressions bien réelles. Finalement, on change les salariés de décor pour que rien ne change, pour contourner les véritables enjeux. Enfoncé dans un canapé avec un chat sur ses genoux, on est moins susceptible de créer des problèmes à sa hiérarchie.

Le Monde 19 février 2023

J'irai télétravailler chez vous : ces particuliers qui louent leur appartement à des entreprises

(Extraits)

Des start-up et des sociétés sans bureau fixe louent des salons ou des salles à manger pour y réunir leurs salariés. La demande se développe dans la capitale.

Par [Marjorie Philibert](#)

(...)« *Ils* », ce sont les salariés. Ou, comme on les appelle chez OfficeRiders, la plate-forme de référence en la matière, les « riders ». Pour s'inscrire sur le site, pas besoin d'être un professionnel de la location : il suffit d'être propriétaire de son appartement, comme sur Airbnb. Si OfficeRiders permet aussi de louer son logement pour des événements ou des tournages, 45 % de ses réservations concernent l'activité de bureau.

Florian Delifer, le président d'OfficeRiders, nous reçoit dans le 11^e arrondissement, rue de la Fontaine-au-Roi. Fidèle à son concept, son équipe n'a pas de siège attitré et change régulièrement de lieu de travail. Nous entrons dans un grand loft avec des plantes vertes, où le chien d'une salariée vient nous renifler d'un air amical. « *Ici, le terme de bureau est banni* », explique Alexia Blanchet, host manager. Tout est fait pour faire oublier la notion même de travail, à commencer par la salle de jeux au sous-sol avec son toboggan et son bain de boules en plastique multicolores. Dans les salles de réunion, aux parois en verre transparentes, sont suspendus des sacs de frappe. (...)

Cette formule surprenante offre plusieurs avantages : l'aspect financier, tout d'abord. Les appartements se louent en moyenne moins cher que des salles de réunion classiques. Alain met ainsi son espace à disposition pour 1 000 à 1 500 euros la journée, en fonction des extras choisis. Si ce tarif paraît élevé, en comparaison, le coût de location à la journée d'une salle de réunion pour vingt personnes dans un coworking haut de gamme comme WeWork s'élève à plus de 3 000 euros.

Un vrai choix de management

Mais le *work at home* est aussi un vrai choix de management. Les dirigeants qui louent assurent que leurs salariés apprécient l'initiative : ils seraient plus détendus et productifs en appartement. (...)

« Comment justifier le rôle des chefs s'ils ne surveillent plus leurs subordonnés ? Donc, on appâte les salariés pour les faire revenir de temps en temps, histoire de garder un œil sur eux » – Pascal Dibie, ethnologue du travail.

Pascal Dibie, ethnologue du bureau, voit dans ce nomadisme professionnel la confirmation d'un phénomène amorcé de longue date : la désertion du bureau classique. « *Depuis une vingtaine d'années, on assiste à une perte d'attractivité du bureau. La disparition progressive des bureaux individuels au profit des open spaces a été perçue comme un flicage généralisé. Lors de la crise sanitaire, beaucoup de gens ont vécu le télétravail comme une libération et rechignent à revenir.* » (...)

Oublier les tracas du bureau

Laura Rougès est à la tête de Getaround, une application d'auto-partage. La société occupe des bureaux à Paris, dans le 2^e arrondissement. Ce qui n'empêche pas les salariés de se réunir régulièrement en appartement. « *C'est un vrai choix, assume Laura. On veut que nos équipes se sentent bien, et pour ça on a décidé de leur offrir de travailler dans des espaces de qualité. Le côté neutre de l'appartement permet aussi d'être plus efficace : on oublie ses tracas de bureau, les tensions avec telle ou telle personne. C'est comme si on repartait de zéro.* » (...)

En théorie, il est interdit d'exercer une activité professionnelle dans un local d'habitation. Seule exception : les logements qui ont conservé un statut mixte, à la fois d'habitation et à usage commercial. En clair, les lofts qui essaient dans la capitale depuis les années 1980. Pascal Dibie voit dans ce changement d'usage une illustration de la circularité contemporaine constante entre vies privée et professionnelle : « *On a transformé des anciennes usines pour en faire des lofts, qui aujourd'hui sont transformés en bureaux pour le tertiaire.* » (...) Propriétaire d'un duplex de 140 mètres carrés dans le 10^e arrondissement, Cécile était, avant le Covid-19, chargée de communication dans le secteur de la musique. « *J'avais un rythme infernal, je jonglais entre mon travail la journée, mes trois enfants et des événements le soir, j'étais totalement épuisée* », raconte-t-elle. Après la pandémie, elle a choisi de ne pas reprendre le travail. Aujourd'hui, elle tire ses revenus de la location de l'étage supérieur de son appartement. Un défi pour cette mère de famille, qui a dû trouver des solutions astucieuses. « *Au bout de trois mois, je ne supportais plus de les entendre. J'ai installé une trappe d'isolation phonique entre les deux étages, et depuis c'est parfait. Comme ça, si un de mes enfants fait une crise en rentrant de l'école, personne ne l'entend, et nous sommes aussi plus tranquilles.* »

Passé ce temps d'adaptation, la famille de Cécile s'est plutôt bien faite à sa nouvelle activité. « *Le soir, les enfants adorent finir les mini-viennoiseries laissées sur place.* » Un hasard lui a permis de trouver sa signature : « *Un jour, j'ai oublié le chat en haut. Ça a beaucoup plu aux clients, ils n'arrêtaient pas de le caresser. Maintenant, je le laisse se balader pendant les réunions, ils adorent !* » (...)

D'entrepôt en entrepôt Une ethnographie des trajectoires professionnelles ouvrières dans le secteur de la logistique

Lucas Tranchant Dans Genèses 2021/1 (n° 122)2021/1 (n° 122), pages 59 à 78 Éditions Belin

Les politiques de flexibilisation du marché du travail ont accru les mobilités professionnelles au sein du salariat d'exécution (Duhautois, Petit et Remillon 2012) et les emplois ouvriers sont parmi ceux où s'expérimentent le plus abruptement ces transformations. Si ces emplois ont toujours été des lieux de passage, éloignés de l'image d'Épinal de l'ouvrier à vie du fordisme, la mobilité s'y est renforcée par le développement de formes d'emplois particulières.

C'est le cas de l'intérim notamment, qui a connu un développement très rapide dans les mondes ouvriers depuis sa légalisation en 1972 (Glaymann 2007). Mais si les enquêtes sur le salariat subalterne ont permis de mesurer les conséquences de la précarité sur le travail dans de nombreux univers professionnels (Jounin 2009 ; Brugière 2017), peu de travaux ont étudié spécifiquement les parcours professionnels de ces salariés mobiles. Cet article se saisit de cette question en étudiant les emplois ouvriers du secteur logistique. En développement rapide depuis les années 1980 dans les pays touchés par la délocalisation des activités industrielles (Bonacich et Wilson 2008), la logistique représente aujourd'hui un million d'emplois en France, dont plus de quatre sur cinq sont des emplois ouvriers peu qualifiés et relativement pénibles.

C'est aussi un domaine d'activité très majoritairement masculin, reposant largement sur la main-d'œuvre immigrée urbaine. Les emplois ouvriers de la logistique présentent des taux de turnover parmi les plus élevés de la population (Picart 2014), en raison d'un recours structurel aux contrats précaires – intérim et contrats à durée déterminée (CDD) – qui représentent près du tiers de l'emploi total dans ce secteur. Lié à des politiques d'entreprise de gestion de la main-d'œuvre par la flexibilité, l'intérim de masse dans ces emplois ouvriers du tertiaire incarne une forme de disqualification professionnelle (Tranchant 2018).

Le secteur logistique est donc un cas exemplaire de la dynamique de précarisation produite par le développement des emplois temporaires, qui se traduit notamment par une segmentation du marché du travail (Amossé, Perraudin et Petit 2011), laissant un nombre croissant de salariées à l'écart de l'emploi stable.

Mais les mobilités professionnelles ainsi générées ont des sens divers, tant en raison des trajectoires professionnelles dans lesquelles elles s'insèrent qu'au niveau des significations subjectives que leur donnent les travailleurs mobiles. Nombre de travaux montrent l'importance de ne pas réduire l'expérience des travailleurs en contrat temporaire à une précarité subie et de prendre en compte les usages variés qui sont faits de ces formes d'emploi : Catherine Faure-Guichard (1999) distingue intérim d'insertion, de transition et de profession, et Dominique Glaymann (2008) différencie les rapports à l'intérim selon les niveaux d'autonomie qu'il permet. Pour expliquer comment une même forme d'emploi peut faire l'objet d'usages si variés, il est nécessaire de prendre en compte les conditions institutionnelles qui assignent certaines formes de mobilité à des catégories spécifiques de la population. Dans le cas du travail journalier aux États-Unis, les « carrières informelles » des travailleurs temporaires permanents (permatemps) sont un produit de la discrimination des Noirs et des Hispaniques (Chauvin 2010). Les ressources et des dispositions spécifiques des individus expliquent aussi leurs propensions différenciées à s'arranger avec la précarité de l'emploi. Pour les vacataires des instituts de sondage, elles prennent par exemple la forme d'une capacité à « se gérer comme on gère un capital » (Caveng 2015 : 267).

Nous proposons de prolonger cette démarche en démêlant les différents sens des mobilités professionnelles ouvrières dans le secteur logistique à partir d'une enquête ethnographique parmi les ouvriers des entrepôts sur le territoire de Melun-Sénart, en Seine-et-Marne (Encadré).

Alors que les recherches centrées sur les individus tendent à s'intéresser aux causes et aux conséquences de la précarité, notre approche par immersion prolongée nous autorise à prendre comme objet d'étude le marché du travail ouvrier en entrepôt lui-même. L'observation des mobilités ouvrières permet d'analyser ce marché du travail peu qualifié comme une institution qui produit de la différenciation sociale. La succession des emplois temporaires révèle les capitaux et les dispositions qui sont mis en jeu à l'occasion des passages répétés sur ce marché du travail. En renseignant sur les évolutions de petite échelle, les oscillations et les bifurcations dans les trajectoires individuelles, cette ethnographie des déplacements professionnels s'inscrit dans l'analyse renouvelée de la mobilité sociale « en train de se faire » (Pagis et Pasquali 2016). Lieu de passage des trajectoires ouvrières, l'entrepôt est alors un révélateur des recompositions internes aux classes populaires à travers les destins sociaux qu'il ouvre et qu'il ferme (Gaborieau et Benvegnù 2018).

L'article s'intéresse successivement à trois dimensions des déplacements professionnels des ouvriers de la logistique. En premier lieu, l'analyse des mobilités entrantes en entrepôt montre que le secteur logistique est une source d'emplois pour des travailleurs aux parcours professionnels pluriels. L'intérim, en tant que mode d'accès principal à l'emploi dans ce secteur, est un facteur de diversification sociale des profils d'ouvriers. Nous nous intéresserons ensuite aux mobilités répétées entre entrepôts qui permettent d'observer les contraintes et les ressources mobilisées par les intérimaires pour « faire avec » la précarité de leurs conditions d'emploi. Dans un dernier temps, nous verrons que le maintien dans l'emploi en entrepôt prend des sens différents en fonction des trajectoires sociales et des aspirations des ouvriers, entre ascension professionnelle fragile et stabilisation contrainte.

L'ethnographie pour enquêter sur les mobilités professionnelles

Les matériaux mobilisés dans cet article sont issus d'une thèse de sociologie portant sur le monde professionnel des ouvriers de la logistique à Melun-Sénart, une agglomération située au sud de la Seine-et-Marne qui concentre un grand nombre d'entrepôts sur des zones logistiques dédiées.

Afin d'étudier le travail dans ces entreprises, j'ai mené une observation participante à couvert pendant six mois entre 2015 et 2016, travaillant comme intérimaire préparateur de commandes dans trois entrepôts de trois entreprises différentes (Interlog, ST Logistics, et Multimag). Les matériaux mobilisés se composent de mes observations dans les entrepôts étudiés, dans les agences d'intérim fréquentées, et des entretiens biographiques menés avec 30 ouvriers de ces entrepôts, tous des hommes, intérimaires et permanents à parts égales. Bien que ne révélant pas ma position d'enquêteur aux agences d'intérim et aux entreprises, je me dévoilais systématiquement aux ouvriers rencontrés sur le lieu de travail à partir du moment où j'entrais en interaction répétée avec eux.

L'enquête par insertion prolongée dans ce milieu professionnel permet de saisir les logiques qui sous-tendent les mobilités professionnelles. La fréquentation des agences d'intérim, les discussions informelles avec les ouvriers au cours des pauses ou pendant le travail sont essentielles pour saisir les schèmes d'appréciation et de classement du travail et des emplois par les travailleurs. Une particularité de l'enquête est qu'elle a porté sur des établissements récents (Multimag avait ouvert en 2006, les deux autres en 2014), ce qui correspond à la dynamique d'ouverture régulière d'entrepôts sur le territoire étudié. Les travailleurs rencontrés avaient donc peu d'ancienneté dans leur poste et avaient pour la plupart connu des changements d'emploi récents. Les entretiens permettent ainsi de revenir sur ces mobilités professionnelles en évitant des biais de remémoration trop importants. De plus, pour limiter autant que possible les reconstructions a posteriori liées à l'illusion biographique, nous mettons l'accent sur les éléments les plus factuels de ces trajectoires et nous croisons les entretiens avec les discussions menées et les observations faites dans les entrepôts.

Y entrer : l'entrepôt au croisement de parcours professionnels différenciés

Moins de 5 % des ouvriers exerçant sur des postes logistiques ont suivi une formation spécialisée dans le transport, la manutention ou le magasinage. Dans les entrepôts, le type de poste est très peu lié à un diplôme ou une formation particulière. Pour les postes impliquant la conduite d'un chariot, est simplement requise la détention d'un CACES (certificat d'aptitude à la conduite en environnement sécurisé), qui s'obtient à la suite d'une formation d'une semaine, généralement financée par l'agence d'intérim, par Pôle emploi, ou par les travailleurs eux-mêmes.

Ainsi, la très grande majorité des personnes rencontrées arrivent à la logistique « au hasard » (Gaborieau et Benvegnù 2018), à l'issue de trajectoires sociales diversifiées et contraintes par les opportunités locales : l'entrepôt représente un emploi d'appoint pour les fractions peu qualifiées des classes populaires, mais aussi pour des salariés plus qualifiés suite à des accidents biographiques. L'intérim, en particulier, occupe une place centrale en tant que mode principal d'entrée et d'embauche dans le secteur : sur l'ensemble des ouvriers rencontrés, un seul n'avait jamais connu de période d'intérim en entrepôt au moment de l'enquête. Mode d'embauche ouvrier, il constitue aussi un facteur de diversification et d'extension du recrutement au-delà de la population ouvrière locale.

Classes populaires d'ici et d'à côté

La logistique, en tant qu'activité en expansion, occupe à travers le travail temporaire une place centrale sur le marché de l'emploi peu qualifié local. En Île-de-France en 2018, les activités de transport et d'entreposage regroupent 18 % de l'ensemble des intérimaires de la région (en équivalent temps plein), et plus de 25 % si l'on ajoute le commerce de gros, contre un peu plus de 22 % pour l'industrie et 15 % pour la construction. Cette tendance, qui se renforce depuis 2011, fait de la logistique un des principaux secteurs utilisateurs d'intérim dans la région. Cette centralité de la logistique est encore accentuée sur le marché du travail intérimaire meluno-sénartais, où la concentration d'entrepôts en fait le principal débouché du travail temporaire.

La logistique est donc une opportunité d'emploi bien connue des classes populaires locales, surtout pour les hommes. Elle est identifiée comme une source d'embauche facile et toujours là. C'est ce que décrit Karim de sa jeunesse dans les quartiers populaires de Melun. Né en 1974 de parents immigrés marocains, son père étant ouvrier dans le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) et sa mère femme de ménage, Karim est l'aîné d'une fratrie de huit enfants. Après avoir obtenu un brevet de technicien supérieur (BTS) de comptabilité en

1995, il entre dans la logistique par une mission d'intérim comme « employé logistique, en réception, expédition des marchandises » dans l'entrepôt d'un prestataire logistique, dans lequel il sera ensuite « embauché » en contrat à durée indéterminée (CDI) et où il restera pendant douze ans. Il explique de la façon suivante son arrivée dans le secteur :

« Pourquoi la logistique ? Parce que c'était un premier job en intérim, [...] y avait un besoin financier. Dans mon domaine de formation j'avais pas trouvé, et puis ça urgeait parce que j'avais un appart, tout ça ». (Entretien avec Karim, février 2015)

Bien que Karim ne soit pas recruté sur un poste d'ouvrier, son expérience renseigne sur les modes de recrutement par l'intérim. Son échec à trouver un poste correspondant à sa formation l'amène à saisir une offre d'emploi dans un secteur alors en plein essor au début des années 2000. Ce choix de la nécessité, il le rapporte à l'expérience commune du travail intérimaire comme porte d'entrée dans l'emploi pour les jeunes hommes des quartiers populaires de Melun et Sénart :

« Bah tout le monde a travaillé dans la logistique. Ouais tous. Je pense que si tu fais une étude dans un quartier populaire comme ça, tous ceux qui ont 20-30 ans, même 20-40, ils ont tous bossé dans la logistique. [...] la plupart ils commencent tous par l'intérim, avant de décrocher un premier emploi dans leur branche, y en a beaucoup qui pendant ce temps-là font de l'intérim. Et la plupart du temps c'est de la logistique. » (Id.)

Il ne faut toutefois pas surestimer le caractère localisé du recrutement en intérim. La présence d'un grand nombre d'entrepôts à Sénart est connue dans les classes populaires des agglomérations environnantes, et les agences d'intérim mettent en relation des intérimaires et des entrepôts sur des rayons de plusieurs dizaines de kilomètres. L'agglomération d'Évry, voisine de Sénart, est par exemple une pourvoyeuse importante de travailleurs, mais les intérimaires peuvent venir de plus loin encore, notamment des espaces plus ruraux du sud et de l'est de la Seine-et-Marne. C'est par exemple le cas de Cédric, ouvrier de 22 ans résidant à plus de 30 km au sud de Sénart. Lorsqu'il a commencé à chercher à travailler en intérim, il a dû s'inscrire dans plusieurs agences à Sénart, ne trouvant pas de travail dans les alentours de sa ville :

« Ici j'avais rien, y a rien du tout. Là où vraiment tu peux avoir du travail, là où j'ai toujours trouvé du travail c'était dans le secteur de Melun ».

Intérim et diversification sociale du recrutement

L'intérim en entrepôt ne demande que peu de compétences ou de qualifications spécifiques, ce qui fait de lui un mode d'emploi « par défaut », c'est-à-dire par défaut de capitaux valorisables sur les autres marchés du travail. Ce sont parfois des accidents biographiques, des stigmates, ou des handicaps sociaux, qui conduisent les travailleurs vers l'intérim. C'est le cas d'un intérimaire rencontré qui sortait de détention, un cas fréquent selon lui, d'autant plus que le Caces fait partie des formations proposées aux personnes incarcérées. Ce peut être également l'absence de véhicule, comme pour Fabrice (30 ans, né à Melun), ancien chauffeur-livreur revenu vers l'intérim pendant un an suite à la perte de son permis de conduire pour excès de vitesse. L'intérim est ainsi un attracteur de la population socialement disqualifiée (Chauvin 2010).

Il représente également une source d'emploi disponible pour des personnes diplômées au chômage ou en reconversion professionnelle, suite à des parcours migratoires ou d'autres ruptures biographiques, comme pour Patrice, 36 ans, né au Congo-Brazzaville, arrivé en 2014 en France comme réfugié. Ingénieur géologue dans son pays de naissance, il ne parvient pas à faire reconnaître son titre en France. Dans l'attente de reprendre une formation à l'université, et « pour faire face aux charges », il travaille en intérim en entrepôt car « le secteur qui recrutait vite c'était le secteur de la logistique ». La présence dans les entrepôts de travailleurs immigrés parfois hautement qualifiés (4 sur les 9 rencontrés sont titulaires de diplômes supérieurs au baccalauréat) renvoie à la hausse continue du niveau de diplôme des immigrés en France, et illustre le déclassement que subissent souvent ces travailleurs en raison des discriminations structurelles propres au marché du travail français (Safi 2014).

L'intérim est enfin un vecteur de circulation entre les emplois peu qualifiés, en réorientant certains travailleurs du tertiaire ou de l'industrie vers des entrepôts en demande de main-d'œuvre. Par l'enchaînement de missions d'intérim et de CDD, beaucoup des travailleurs rencontrés ont travaillé dans différents secteurs d'activité : construction, industrie, grande distribution ou restauration rapide. Par rapport aux autres secteurs d'emploi peu qualifié, la logistique présente une certaine attractivité car elle offre des emplois à temps complet et

relativement mieux rémunérés. Les primes de productivité ou les primes de pénibilité pour certaines conditions de travail (froid, surgelé, salissure, etc.) peuvent représenter jusqu'à 300 euros mensuels, à quoi s'ajoute dans le cas de l'intérim le versement des primes de précarité et des congés payés à hauteur de 10 % du salaire chacun. Les revenus ouvriers en entrepôt dépassent ainsi régulièrement 1 500 euros mensuels quand le revenu salarial médian des ouvriers est seulement de 1 360 euros en 2015 (INSEE 2019).

Malgré ces rémunérations parfois attractives, la logistique est aussi un secteur dont de nombreux travailleurs partent en raison de l'usure physique ressentie après quelques années, en particulier les douleurs au dos. Claude (40 ans, né au Congo-Kinshasa), qui travaille depuis plus de dix ans comme ouvrier intérimaire en entrepôt, m'explique à la fin de sa mission chez ST Logistics qu'il ne veut plus travailler dans la logistique en raison d'importants problèmes de dos, et qu'il a commencé une formation en hôtellerie en vue d'une reconversion. En effet les emplois ouvriers, notamment sur les postes de préparateur de commandes, sont fortement pathogènes, avec des risques d'accident et de maladie professionnels à la hauteur des secteurs d'activité les plus dangereux (Gaborieau 2015). Au-delà de la pénibilité du travail, l'entrepôt est souvent un emploi d'appoint que l'on cherche à quitter après une certaine période : parmi les 15 intérimaires rencontrés, plus de la moitié ne travaillent plus en entrepôt quatre ans plus tard. L'intérim en logistique est donc un point de passage dans des trajectoires professionnelles complexes. Il participe au renforcement des mécanismes marchands dans le salariat subalterne en facilitant la circulation des travailleurs, notamment entre emplois ouvriers et employés peu qualifiés. Emploi d'appoint pour certains travailleurs, l'entrepôt est pour d'autres l'opportunité d'accéder à des revenus dans le haut de la distribution pour le salariat subalterne, au prix d'une certaine précarité et de conditions de travail pénibles.

En changer : un monde de circulations professionnelles

Le monde professionnel des ouvriers de la logistique est également structuré par de nombreuses circulations entre entrepôts. Si celles-ci sont d'abord liées à la durée très courte des contrats d'intérim (le plus souvent à la semaine), c'est-à-dire à la précarité professionnelle, elles s'inscrivent également dans des stratégies de mobilités propres aux ouvriers et génèrent un réseau d'interconnaissance professionnelle.

Des mobilités répétées entre entrepôts

Les mobilités professionnelles dans la logistique tiennent en premier lieu à l'usage massif de l'intérim par les entrepôts. Dans les entrepôts étudiés la part des intérimaires parmi l'ensemble des ouvriers variait entre 20 % et 90 %. Mais derrière la permanence d'un volant intérimaire structurel, on observe également une intense circulation sur ces postes. Par exemple, sur une période d'un mois d'intérim dans l'entrepôt Multimag, au sein d'une équipe de 40 ouvriers (dont 12 intérimaires), j'ai vu arriver 4 ouvriers et partir 5 autres. Ces départs résultent le plus souvent de la fin d'une mission d'intérim, que ce soit à cause d'une baisse d'activité de l'entreprise, de la productivité jugée insuffisante de l'ouvrier, ou d'un différend avec un chef d'équipe. Pour augmenter leur chance d'obtenir des missions, et réduire le temps sans emploi entre deux missions, les intérimaires sont en général inscrits dans plusieurs agences en même temps, accroissant d'autant la circulation entre différents entrepôts. C'est ce que m'explique Ahmed (45 ans, né au Maroc), intérimaire de longue date dans la logistique :

« moi j'étais inscrit dans plusieurs agences d'intérim, pour pouvoir avoir plus d'opportunités de boulot. Il se trouve que bon, les agences d'intérim quand tu les appelles, y a pas de boulot pour le moment, y en a d'autres où y a plus de boulot ».

J'ai moi-même été inscrit dans quatre agences et ai travaillé avec deux d'entre elles. En raison de la gestion différenciée de la main-d'œuvre (Tranchant 2018), qui fait supporter aux intérimaires les tâches les plus pénibles, les autres causes de départ les plus fréquentes sont les douleurs physiques liées au travail, des conditions de travail jugées inacceptables, ou une opportunité d'emploi jugée meilleure. Dans ces conditions, la multi-inscription et la possibilité de changer régulièrement de mission d'intérim offrent aux travailleurs une marge de sélection de leurs conditions d'emploi et de travail par l'évitement des postes les plus pénibles ou les moins rémunérateurs. Par exemple Michel (43 ans, né en Angola), cariste intérimaire depuis 2008, explique refuser parfois des missions qu'il juge trop difficiles ou trop peu qualifiées, comme celles de préparateur de commandes ou de manutentionnaire. Il ajoute à propos d'une mission qu'il avait acceptée : « ils me disaient

ramasse les poubelles, fais ceci, fais cela. J'ai travaillé juste une demi-heure, j'ai dit : "je suis désolé, je peux pas travailler avec vous." Je suis parti ». Les changements d'entrepôt peuvent alors avoir comme cause la recherche de meilleures conditions de travail par les ouvriers, qu'il s'agisse de fuir un « mauvais » entrepôt ou d'en chercher un « bon ». Il existe en effet une classification sociale des entrepôts par les ouvriers. On observe une forte hétérogénéité des conditions d'emploi et de travail pour un même poste, puisque la rémunération des ouvriers peut fortement varier d'une entreprise à l'autre en raison des primes de productivité, des primes de froid ou de salissure, des horaires (les heures de nuit sont majorées), ou des heures supplémentaires. Les conditions de travail peuvent également varier selon le poids des produits, la réputation du management ou l'environnement de travail. Cette hétérogénéité donne lieu à une véritable « classification indigène des conditions de travail » (Brugière 2017 : 203) et des établissements, connue et partagée par les ouvriers de Melun-Sénart. C'est par exemple ce que m'explique Sidney (34 ans, né en Martinique), intérimaire en entrepôt depuis plus de dix ans, au sujet de l'entrepôt Multimag où il a travaillé comme préparateur de commandes : « Multimag ça faisait plus de quatre ans que j'essayais de rentrer, mais je savais pas c'était quelle agence et tout [...] C'est connu comme quoi ils payent bien, c'est toujours les échos que j'ai entendus de Multimag ».

Tous les travailleurs ne valorisent toutefois pas les mêmes caractéristiques. Si la plupart des intérimaires rencontrés déclarent chercher les missions les plus rémunératrices, d'autres facteurs entrent en ligne de compte. Sidney explique ainsi que pour choisir ses missions il s'intéresse « surtout au taux horaire » mais aussi à « l'ambiance de l'entreprise », et Ahmed, qui souffre de problèmes de dos, me dit qu'il décide de rester dans une mission si les colis ne sont pas trop lourds, et si le quota de production n'est pas trop difficile à atteindre. La comparaison des avantages et inconvénients respectifs de chaque entrepôt est ainsi l'objet de discussions récurrentes entre les ouvriers. Par exemple, lors d'une pause à Interlog, je participe à une discussion de ce type avec Yoann (en CDI) et Fabien (en intérim) :

« Fabien explique qu'il a reçu un appel d'une agence d'intérim pour travailler à Safran. Il est dégoûté car il a refusé. Mais il ne sait pas s'il gagnerait à changer. Il sait ce qu'il perd mais pas ce qu'il gagne. Il est plutôt content ici. J'en profite pour dire qu'avant que je vienne ici une autre agence m'avait proposé un entrepôt de matériaux de construction et que j'avais refusé cette mission. Fabien et Yoann disent que j'ai bien fait de refuser. C'est en extérieur, il y a des charges très lourdes à porter. Je dis que c'était bien payé, mais ça ne les convainc pas. Yoann dit qu'ici c'est une des boîtes qui paye le mieux sans avoir le besoin de cravacher. » (Journal de terrain, 29 octobre 2015)

Au fur et à mesure que les intérimaires enchaînent les missions d'un entrepôt à l'autre, ils accumulent des connaissances fines sur le marché du travail local. Les ouvriers rencontrés ont ainsi tous travaillé dans plusieurs entrepôts de Melun- Sénart ou des villes alentour.

Contraintes et arrangements de l'intérim prolongé

Pour certains travailleurs, le maintien dans l'intérim, qui peut durer jusqu'à plusieurs années, peut être une manière de rester à l'entrepôt tout en laissant ouvert son destin social, et de vivre comme provisoire le déclassement que représente parfois le travail ouvrier. Au fur et à mesure qu'il s'allonge dans le temps, le travail temporaire prend alors la forme d'un « intérim de profession » (Faure-Guichard 1999). Cette situation, loin d'être marginale, est rendue possible par les besoins constants de main-d'œuvre intérimaire dans les entrepôts. Par rapport au flux continu de nouveaux entrants dans l'intérim, l'expérience professionnelle cumulée au fil des missions effectuées par ces intérimaires constitue pour les agences un gage de sérieux et un signal de compétence, ce qui leur assure une employabilité quasi certaine sur le marché du travail en entrepôt.

Le maintien prolongé dans l'intérim concerne des hommes aux profils diversifiés. À un premier pôle on retrouve des hommes souvent peu dotés, pour qui le travail temporaire peut représenter un moyen d'aménager la subordination, comme pour Sidney. Né en 1982 en Martinique de parents employés de ménage, il arrête sa scolarité et migre en métropole après le collège. Il travaille trois années comme agent de sécurité, puis comme brancardier dans un hôpital, avant de se réorienter vers la logistique où il travaille depuis plus de dix ans comme préparateur de commandes intérimaire. Sidney dit avoir refusé plusieurs embauches au cours de ces années, et justifie son maintien dans l'intérim par un refus de la subordination salariale (« avoir un patron sur

mon dos ça me disait rien ») et par son projet de créer sa propre entreprise de sécurité (« j'ai pas envie de m'enfermer dans un truc et qu'après je sois bloqué »). L'autonomie professionnelle qu'il trouve dans l'intérim répond à un goût pour l'indépendance, qui se traduit chez lui par un discours valorisant l'entreprise de soi et qu'on retrouve dans la suite de son parcours : trois ans après l'entretien il est finalement devenu conducteur poids lourd, un emploi souvent perçu comme une forme d'ascension dans les milieux ouvriers en entrepôt, notamment car le travail s'effectue loin de la surveillance directe de l'encadrement (Gaborieau et Benvegnù 2018).

Cette mise à distance de la subordination directe est toutefois très ambivalente. La menace de la fin de mission, le besoin de rester en bons termes avec l'agence d'intérim, la difficulté à prendre des congés, l'effort renouvelé de familiarisation avec chaque nouvel environnement de travail, ou encore les horaires changeants limitent les possibilités de lever le pied. De plus, l'avancée en âge et les problèmes de santé conduisent ces intérimaires au long cours mais peu qualifiés à envisager un CDI. L'intérim prolongé expose à des périodes sans emploi et aux variations de revenus selon les missions, ce qui empêche Sidney de quitter son logement HLM trop étroit pour accueillir ses trois enfants en garde partagée. Au moment où je le rencontre, il cumule d'ailleurs deux missions à temps plein en entrepôt, l'une de nuit (23 h-8 h) et l'autre de jour (9 h-14 h 30), « pour prévenir les mois à venir », une pratique qui lui permet de cumuler deux revenus mais qui est difficilement soutenable.

À un deuxième pôle on trouve des salariés plus dotés pour qui le maintien en intérim atténue le déclassement social que représente l'emploi ouvrier en entrepôt. C'est comme cela qu'on peut comprendre les longues périodes d'intérim de certains immigrés très qualifiés, contraints aux emplois subalternes en entrepôt à leur arrivée en France. C'est aussi le cas de Fabien, né en 1977 dans une famille des classes moyennes de Seine-et-Marne. Après un BTS action commerciale, il crée avec un ami une société d'assurance, où il travaillera quelques années avant de céder ses parts. Après une longue période de bohème comme « teuffeur » (« je retournais chez mes parents, je rebossais pendant six mois, je remettais des thunes de côté, je repartais »), il commence en 2009 à enchaîner les missions d'intérim dans la logistique. Alternant les missions de cariste et d'employé gestionnaire de stocks (il a passé une qualification de magasinier gestionnaire de stock avec Pôle emploi), Fabien se considère comme un quasi-indépendant entretenant des relations commerciales avec les entreprises pour qui il travaille : « faut gérer sa vie comme une boîte quoi. Ta vie c'est une entreprise, c'est tout. Pour moi Interlog c'est pas mon patron, c'est mon client . » Comme dans le cas de Sidney, l'intérim permet à Fabien de mettre à distance la subordination salariale, qu'on peut supposer d'autant plus difficile à vivre qu'elle représente un déclassement professionnel important par rapport aux années durant lesquelles il a travaillé comme indépendant. Mais à la différence de Sidney, il est peu contraint par les charges familiales puisqu'il est propriétaire de son appartement et sans enfant. Grâce à ses qualifications Fabien est également en mesure de mettre à profit cette mobilité pour améliorer sa situation professionnelle. Ainsi il obtient en 2017 une mission d'intérim comme cadre dans un autre entrepôt, rémunérée 3 500 euros par mois, et espère que l'entreprise créera un poste pérenne pour l'embaucher en CDI.

La soutenabilité de ces arrangements avec la précarité est ainsi largement dépendante des ressources, des aspirations et des dispositions des individus : alors que les intérimaires les moins qualifiés connaissent une succession de mobilités horizontales, certains salariés plus dotés parviennent à investir l'intérim comme une source de valorisation professionnelle.

Un réseau professionnel de relations contingentes

Ces mobilités entre entrepôts où se croisent et se recroisent près de 5 000 travailleurs génèrent un réseau d'interconnaissance professionnelle à l'échelle de l'agglomération de Melun-Sénart et des communes voisines. J'ai par exemple travaillé avec un même enquêté (Sidney) lors de deux missions successives, à ST Logistics et à Multimag. Mais ce sont des relations contingentes le plus souvent éphémères et relativement superficielles. Lors de notre entretien, Sidney peine à retrouver le nom d'un collègue de Multimag où il a pourtant travaillé plusieurs mois : « moi c'est ça le truc, quand je les fréquente je connais leur nom, une fois que j'ai arrêté de les fréquenter ça y est, je suis passé dans un autre entrepôt, j'ai d'autres noms encore ». Ces relations sont prises dans un système d'affinité. Par exemple, Michel (43 ans, né en Angola), intérimaire rencontré à Interlog, m'explique qu'à la fin de sa mission d'intérim il a effacé de son répertoire tous les

numéros de téléphone : « je voyais pas l'importance de garder les numéros ». Il a en effet un mauvais souvenir de son expérience là-bas et ne pense pas avoir l'occasion d'y retourner. À l'inverse il me dit avoir gardé les numéros d'anciens collègues d'un autre entrepôt où il a travaillé : « j'ai pas mal d'amis, je peux te donner les numéros, tu peux leur parler en mon nom, si t'as besoin ».

Forgés sur une base affinitaire par le partage quotidien du travail et des moments de pause, ces liens peuvent aussi avoir une utilité pratique (se faire véhiculer, obtenir des informations sur un autre entrepôt, s'échanger des services).

Qu'ils n'aient pas de voiture ou mettent en place des systèmes de covoiturage leur permettant de faire des économies, de nombreux ouvriers sympathisent ainsi pendant le travail, entre habitants du même secteur, afin de mutualiser les trajets. Cette dimension utilitaire rapproche ces liens des « relations jetables » (disposableties) analysées par Matthew Desmond (2012) au sujet des familles expulsées dans les quartiers pauvres aux États-Unis. Comme lui, on peut considérer que ces liens offrent des ressources immédiates dans un contexte de précarité et d'incertitude. Ce type de relations est d'ailleurs plus fréquent entre intérimaires qu'entre intérimaires et embauchés. Ces relations ne permettent par ailleurs pas d'atténuer la précarité professionnelle : l'embauche en entrepôt étant entièrement contrôlée par les agences d'intérim, un intérimaire ne peut pas faire recruter une de ses connaissances. Il peut au mieux transmettre l'information que telle agence recrute en ce moment pour tel entrepôt, ou recommander une personne auprès de l'agence d'intérim avec laquelle il travaille.

Les liens d'interconnaissance professionnelle entre les ouvriers et l'encadrement des entrepôts ont un rôle plus déterminant sur le marché du travail. L'intérim permet à certains travailleurs d'étendre la surface de leur réputation professionnelle en multipliant les expériences professionnelles réussies, ce qui correspond à l'accumulation d'un capital social spécifique. On peut le voir à travers l'exemple d'Edgar, cariste en CDI chez Interlog. Né en 1970 en République démocratique du Congo dans une famille des classes moyennes de Kinshasa, il poursuit ses études jusqu'à la licence et travaille au départ comme comptable. Il émigre en France à 25 ans avec le projet de continuer dans ce métier. Après des échecs répétés à trouver un emploi de comptable, il commence à travailler comme ouvrier intérimaire en entrepôt et multiplie les missions. Il mobilise alors ses relations précédentes avec des chefs d'équipe pour obtenir de nouvelles missions dans la même entreprise en contournant l'agence d'intérim :

« J'ai trouvé pas mal de missions de moi-même, des amis et tout. Et des fois aussi, quand on m'envoie une mission et que le responsable il est content de mon travail, [...] je faisais en sorte que je puisse avoir un mot, ou le numéro du responsable, pour l'appeler si jamais je trouve pas de mission. [...] (À propos d'un entrepôt où il a travaillé) Quand j'ai quitté là-bas, il y avait baisse d'activité, je suis allé dans d'autres entrepôts, je me suis dit : je dois rentrer là-bas. J'ai appelé le responsable : "Edgar ça va ? D'accord je prends bonne note je vais t'appeler". Je crois deux semaines après il m'a appelé. C'est pas pour me vanter, mais partout où je suis passé c'était bien. » (Entretien avec Edgar, janvier 2016)

Avec la circulation professionnelle de l'encadrement des entrepôts, on observe que la mobilité de l'encadrement et celle des ouvriers est parfois liée. C'est ce que montre l'exemple de Seydou. Né en 1979 au Mali, dans une famille des classes moyennes, il arrive en France à 20 ans, après le décès de son père qu'il aidait dans son activité d'expert-comptable. Il commence alors en bas de l'échelle comme manutentionnaire dans les parcs des expositions, puis passe une qualification qui lui permet de travailler comme cariste intérimaire dans un entrepôt, dans lequel il est finalement embauché en CDI. Mais en 2014, parce qu'il aspire à un salaire plus élevé, il démissionne quelques mois seulement après son embauche en CDI pour une opportunité mieux payée chez Interlog, répondant à la proposition d'un ancien chef qui travaille désormais dans cet entrepôt. Alors que l'inscription dans de multiples agences d'intérim est pratiquée par la plupart des intérimaires rencontrés, l'entretien de relations affinitaires avec des membres de l'encadrement des entrepôts s'observe principalement chez les enquêtés les plus dotés. On peut supposer que cette capacité à « se vendre » – c'est-à-dire à « se placer en démarchant régulièrement les employeurs et à se présenter sous son meilleur jour lors de chaque contact » (Caveng 2015 : 269) – et à accumuler un capital social professionnel découle de dispositions héritées d'une socialisation dans les classes moyennes. Elle tient également à la proximité sociale avec ces membres de l'encadrement dont ne disposent pas les ouvriers issus des classes populaires.

Y rester : un emploi entre ascension fragile et stabilisation contrainte

Bien que les ouvriers en CDI forment la majorité de la main-d'œuvre, les mobilités entre entrepôts représentent une expérience commune au sein de ce monde ouvrier. En raison de la place centrale de l'intérim dans le recrutement, la stabilisation dans l'emploi arrive toujours après une période de précarité. Plutôt que de considérer l'emploi stable comme une norme partagée, cette situation invite à questionner la stabilisation professionnelle par rapport à cette expérience de mobilité, et à décrire les mécanismes qui conduisent certains salariés à rester dans l'entrepôt. Nous verrons que l'installation durable dans l'emploi ouvrier en entrepôt prend un sens différent selon les trajectoires : alors qu'il peut représenter une petite ascension professionnelle depuis les fractions basses des classes populaires, il est souvent un emploi « faute de mieux » pour des hommes issus des fractions stables des classes populaires ou déclassés.

Des petites ascensions professionnelles

L'intérim, lorsqu'il représente une porte d'entrée vers l'emploi stable en CDI, possède une double fonction de drainage des travailleurs d'autres secteurs d'emploi subalterne et de mise à l'épreuve de ces travailleurs. Pour des hommes peu dotés, issus des fractions basses des classes populaires, l'emploi ouvrier en entrepôt est alors parfois vecteur d'ascension professionnelle en ce qu'il offre la perspective d'un emploi stable et relativement rémunérateur sous condition d'un engagement dans une activité pénible et pathogène.

Yoann, dont la jeunesse est marquée par une grande précarité, est un exemple de ce type de stabilisation professionnelle par le travail en entrepôt. Né au début des années 1970 en Charente, d'un père maçon et d'une mère qui part après sa naissance, il quitte l'école et le foyer pour mineurs à 14 ans, et après un court passage dans la rue, il est logé et embauché par une association sur un contrat emploi solidarité (CES) comme ouvrier dans le bâtiment. Devenu majeur, il navigue entre les petits boulots (menuisier, éclusier) et la délinquance (il fait un passage en prison). Ses soucis avec la justice le conduisent à migrer dans la région parisienne, à Sénart, à 24 ans. Après plusieurs expériences qui tournent court dans la vente et la restauration, il entre comme intérimaire par l'intermédiaire de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) dans un entrepôt de fruits et légumes. Dans cet établissement, filiale d'un groupe de la grande distribution, il est embauché en CDI comme manutentionnaire, le bas de l'échelle des qualifications dans les entrepôts, avant d'être promu rapidement préparateur de commandes. Mais après plus de dix ans, il est finalement licencié en 2013, ce qui le conduit à travailler au noir dans le bâtiment pendant un an, puis à reprendre en intérim, pendant plusieurs mois, le travail en entrepôt. Il signe finalement un CDI à Interlog en 2015 comme préparateur de commandes.

Cette trajectoire peut être rapprochée de celle de Bakary, ouvrier polyvalent en CDI à Multimag, né en 1980 en Mauritanie dans une famille de paysans modestes. Pour lui, les mobilités professionnelles s'inscrivent dans une vie marquée par des migrations répétées. Après avoir travaillé aux champs durant sa jeunesse, il émigre en Espagne au milieu des années 2000, où il exerce pendant quelques années des emplois ouvriers non déclarés dans le bâtiment. Suite à l'effondrement de l'économie espagnole au moment de la crise, il part pour la France en 2008, où il travaille quatre ans comme intérimaire dans le bâtiment, sur des chantiers dans toute l'Île-de-France. En 2012, après la fin d'une mission et alors que la conjoncture connaît un nouveau creux, son agence d'intérim du BTP lui propose une mission de préparateur de commande chez Multimag, à la suite de laquelle il est embauché en CDI.

Les trajectoires de Yoann et Bakary présentent deux cas d'insertion professionnelle réussie en l'absence d'ancrage local et de diplôme, à travers la migration et l'engagement dans le travail. Leur départ pour la région parisienne, après une insertion précoce dans le monde du travail subalterne, relève d'une « migration de précarité » (Renahy 2009), passant par la fuite d'un avenir social sans perspective, du fait des conditions de socialisation primaire. Le fort besoin en main-d'œuvre non qualifiée dans les entrepôts au début des années 2000 et 2010 fait d'eux une cible pour les agences d'intérim, dans le contexte de résorption du chômage, d'incitations fiscales pour les embauches de salariés peu qualifiés, et de reprise économique. Par ailleurs, tous les deux ont connu avant la logistique des expériences professionnelles multiples, plus ou moins longues, et marquées par la précarité, en particulier le travail non qualifié dans le bâtiment.

Le secteur logistique offre des emplois relativement plus rémunérateurs pour des travailleurs sans qualification et sans relations. Ils arrivent en entrepôt aussi parce que les alternatives sont très réduites. L'absence de capital scolaire de Yoann limite ses possibilités de trouver un emploi plus qualifié dans l'industrie. Il explique avoir

essayé, après son licenciement, d'être recruté dans une usine près de son domicile, mais avoir échoué lors d'un test organisé par l'agence d'intérim. En comparaison, Bakary bénéficie avec les métiers du bâtiment d'une « niche ethnique » (Waldinger 1994), source d'employabilité mais au prix de la précarité professionnelle. Ici aussi l'intérim est déterminant pour expliquer son basculement vers la logistique, un monde qu'il ne connaît pas avant sa première mission à Multimag.

L'emploi dans le secteur de la logistique offre des possibilités de stabilisation qui se fondent non pas sur la possession de titres scolaires ou professionnels, mais sur l'engagement dans le travail. Ces petites mobilités professionnelles font ressortir l'importance de la valorisation d'un « capital corporel » (Crasset 2017) essentiel pour tenir et s'engager dans des emplois à forte pénibilité physique et temporelle. Supporter les contraintes du travail est en effet un atout pour se différencier du reste des travailleurs en rotation sur ces emplois et se voir proposer une titularisation en CDI. C'est ce qu'explique Yoann au début de son emploi dans l'entrepôt de fruits et légumes : l'endurance dans un travail physique (il travaille dans le froid avec des colis lourds) et chronophage (il fait beaucoup d'heures supplémentaires) lui permet de « tenir » et d'obtenir un CDI. Cette capacité à « tenir » est favorisée par leur expérience de conditions de travail qu'ils jugent difficiles dans leurs emplois antérieurs, notamment dans le BTP. Le recours de plus en plus fréquent à des primes de productivité dans les entrepôts au long des années 2000 rencontre une aspiration de ces ouvriers à stabiliser une position sociale fragile. Tous deux s'engagent intensément dans leur travail quotidien, ce qui leur vaut d'être reconnus par leurs collègues et l'encadrement comme des « bosseurs ». Ainsi Bakary dépasse les plafonds de productivité demandés et parvient à s'assurer un revenu mensuel supérieur à 2 000 euros, et Yoann connaît en 2017 une promotion à un statut de cariste qui lui permet de gagner entre 1 500 euros les mois de journée et 2 000 euros les mois de nuit. Cet engagement dans le travail est largement contraint par les charges familiales : Yoann est en couple avec une femme sans emploi et a deux jeunes enfants, tandis que Bakary, dont la conjointe est employée en CDI dans un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), a aussi deux enfants et doit envoyer régulièrement de l'argent à ses parents en Mauritanie. Malgré des douleurs au dos régulières, Yoann et Bakary envisagent de poursuivre cette activité professionnelle, notamment en vue de quitter leur logement en HLM et d'accéder à la propriété. Pour ces ouvriers, la stabilisation en CDI et une rémunération dans la fourchette haute des revenus ouvriers n'assurent qu'une petite ascension sociale susceptible d'être fragilisée par des problèmes de santé ou de nouvelles charges familiales.

Un emploi faite de mieux

Les trajectoires de stabilisation professionnelle par l'emploi ouvrier en entrepôt se retrouvent également pour des jeunes hommes issus des fractions stables des classes populaires, mais dotés de petits titres scolaires qui offrent peu de possibilités d'emploi sur le marché du travail local. Cela les conduit à envisager l'emploi en entrepôt comme une solution par défaut, mais les perspectives très limitées d'évolution interne et l'usure précoce liée au travail les empêchent d'envisager une carrière durable en entrepôt.

Bien que né en 1988, Axel est l'un des plus anciens salariés de l'entrepôt Multimag puisqu'il y est entré dès son ouverture en 2006. Il a grandi à Sénart, avec un père ouvrier puis chef d'équipe dans une usine, et une mère femme de ménage dans un lycée. Loin de se sentir destiné à faire carrière dans la logistique, il s'oriente après le collège vers un BEP (brevet d'études professionnelles) en mécanique automobile. Après son diplôme, face aux faibles perspectives d'embauche dans la mécanique, il se décide à prendre un emploi en intérim dans l'entrepôt Multimag, recommandé par son oncle qui y travaille comme cariste. Enchaînant les contrats d'intérim dans l'entreprise, il n'accepte qu'à contrecœur une embauche définitive au bout de près d'un an, après avoir refusé deux CDD :

« Ça m'intéressait pas un taf comme ça, j'étais jeune, il me fallait de l'argent, c'est tout ce qu'il me fallait. [...] [L'intérim] ça payait beaucoup plus. J'étais à plus de 600 euros à la semaine, t'imagines, à l'époque. 600 euros à la semaine. Avec les [indemnités de] fins de mission et tout ça, ça tapait du 2 400 par mois ». (Entretien avec Axel, juillet 2016)

En couple avec une femme alors elle aussi ouvrière en entrepôt puis promue cheffe d'équipe, avec qui il a deux enfants, sa stabilisation dans l'entrepôt s'accompagne de la fondation d'un foyer qui le dissuade de toute mobilité hors de cet emploi :

« je devais pas rester normalement à la base dans cette boîte. Mais il m'a fait rentrer y a maintenant dix ans de ça dans la boîte, et bah depuis franchement tout s'est enchaîné. Les enfants, l'appartement, tout ça, donc après j'ai pas pu faire ce que je voulais faire ». (Id.)

Comme plusieurs autres jeunes ouvriers rencontrés, Axel a fait des études professionnelles courtes, conclues par des diplômes de niveau CAP (certificat d'aptitude professionnelle) ou BEP. Ces diplômes connaissent une dévalorisation dans les années 1990 par rapport aux générations précédentes en raison de la hausse moyenne du niveau d'études dans le cadre de la seconde massification scolaire (Poullaouec 2010). Ainsi Axel ne dispose-t-il ni du niveau d'études ouvrant aux emplois plus qualifiés du tertiaire, ni d'un baccalauréat professionnel, qui est la nouvelle porte d'accès aux postes d'ouvrier qualifié (Misset 2009). L'intérim dans le secteur logistique permet à ces jeunes hommes de compenser l'absence de diplôme par l'acceptation d'un travail peu qualifié. Mais l'embauche en CDI qui s'ensuit est vécue comme une stabilisation professionnelle faute de mieux, ce qui traduit un déclassement social relatif par rapport à la génération de leurs parents. Cette situation est d'autant plus mal vécue que les perspectives de mobilité interne sont très limitées, sinon nulles, au sein des entrepôts logistiques. En effet, les postes ouvriers les plus qualifiés se raréfient avec la mise en place de la polyvalence forcée, et l'accès aux postes d'encadrement intermédiaire est de plus en plus souvent réservé aux titulaires de diplômes du supérieur court (BTS notamment) de spécialité logistique.

Alors que la pénibilité physique du travail se traduit par une usure précoce des corps, avec des maux de dos récurrents à moins de 30 ans, ces jeunes ouvriers ont souvent comme horizon la sortie de l'entrepôt. Confronté à l'absence de chance de promotion interne à Multimag, Axel envisage ainsi au moment de l'enquête de suivre une formation de conducteur d'engin de chantier. Mais la récente acquisition à crédit d'un pavillon, puis le chômage de sa conjointe licenciée à cause de la fermeture de l'entrepôt où elle travaillait, le conduisent pour l'instant à rester à Multimag, où il s'investit fortement dans le travail pour obtenir la prime de productivité maximale. Combinée à une mise en couple assez jeune et durable, la stabilité professionnelle précoce de ces ouvriers favorise leur accession à la propriété immobilière, ce qui les différencie notamment de ceux issus des fractions plus basses des classes populaires. Cet accès à la propriété est pourtant aussi synonyme de stagnation dans des emplois pénibles, comme le symbolise la vue sur l'entrepôt Multimag depuis la nouvelle maison d'Axel et sa conjointe.

L'entrepôt comme déclassement

Le travail en entrepôt est également vécu sur le mode du déclassement social par des hommes ayant émigré en France depuis l'Afrique francophone, où ils avaient des positions sociales relativement favorisées, et qui deviennent ouvrier de la logistique parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi correspondant à leur qualification. Dans l'entrepôt ST Logistics, près de la moitié des ouvriers de l'équipe dans laquelle je travaille sont des immigrants originaires du Congo. À l'instar de Patrice, réfugié politique du Congo et géologue de formation, plusieurs d'entre eux ont des diplômes universitaires, et vivent le travail en entrepôt comme un déclassement temporaire. Je suis d'ailleurs rapidement catégorisé comme universitaire par certains d'entre eux, qui m'appellent « le sociologue » en se moquant de moi. Ils font aussi preuve d'un souci de se distinguer des autres ouvriers, avec qui ils ont peu de relations, comportement qui fait l'objet de réprobations de la part de certains travailleurs issus des classes populaires. Lors d'une pause, trois intérimaires qui commentent l'ambiance dans l'équipe trouvent qu'il y a « une mauvaise ambiance » à cause des « vieux Renois ». « Ils parlent comme des ingénieurs alors qu'ils sont préparateurs », dit l'un des trois, enfant d'immigrés du Maghreb. Il développe alors une théorie selon laquelle « plus il y a de Renois dans un entrepôt, plus c'est mauvais signe. Par contre là où il y a des Français, des Blancs, là c'est une bonne boîte ». Cette remarque met en lumière une lutte de classement au sein de la main-d'œuvre racisée : elle est une manière de ramener ces collègues à leur condition d'immigrés en les assimilant à l'ensemble de la main-d'œuvre noire, surreprésentée dans les entrepôts aux conditions de travail les plus difficiles. Cela rappelle que pour ces travailleurs immigrants, le déclassement professionnel a une dimension raciale : à leur arrivée en France, ils sont assignés à un groupe minorisé, que leur position d'ouvrier subalterne vient renforcer, et font l'expérience du racisme (Tcholakova 2013).

Cette condition d'immigré déclassé n'est pas limitée aux intérimaires de ST Logistics puisqu'on l'observe pour des ouvriers en CDI des autres entrepôts. Clinton, ouvrier en CDI et délégué du personnel CFDT chez

Multimag, est né en 1974 dans une famille des classes moyennes camerounaises. Après des études courtes, il travaille avec des membres de sa famille comme « prestataire de services » dans les « marchés publics ». Après son arrivée en France en 1998 il travaille pendant près de dix ans comme agent de sécurité en CDI puis comme

videur en discothèque. Peu de temps après l'ouverture de l'entrepôt Multimag, il entre dans l'entreprise en intérim, puis est titularisé comme préparateur de commandes, tout en obtenant rapidement un mandat de délégué du personnel. Alors que cet emploi ouvrier représente un déclassement intergénérationnel, Clinton envisage la professionnalisation dans le syndicalisme comme une possibilité d'« évoluer » hors d'un emploi qu'il ne se voit pas occuper jusqu'à sa retraite : « dans ce boulot faut évoluer, dans le sens où tu te retrouves dans un bureau à donner des ordres ». Par ailleurs en couple avec une femme française de naissance et blanche, professeure dans le secondaire, il présente un regard satisfait sur son évolution, qui montre le reclassement subjectif produit par son mandat syndical : « Moi je n'ai jamais su un jour que j'allais être naturalisé, que j'allais avoir une femme blanche, et bien calé. Je n'avais jamais su un jour que j'allais être délégué syndical ». Pour Edgar, cariste en CDI à Interlog, le bilan est plus amer. Issu d'une famille des classes moyennes de la République démocratique du Congo, il est titulaire d'une licence de comptabilité et est arrivé en France en 1997. C'est suite à ses échecs répétés à trouver un emploi de comptable en France qu'il se résout à rester durablement en entrepôt après plus de dix ans d'intérim. Malgré son emploi de cariste en CDI dans un « bon » entrepôt, il vit sa situation comme un déclassement et sa perception de son univers de travail est très négative:

« Moi je dis ça c'est des boulots de raté. Je le fais mais je dis que c'est des boulots de raté. C'est un boulot que je devrais pas faire. [...] Mais qu'est-ce que tu veux, je le fais quand même. La force des choses fait que... au bout y a l'argent ». (Entretien avec Edgar, janvier 2016)

En entretien, il dénigre ses collègues (« y en a pas mal qui n'ont rien dans la tête ») et refuse de les côtoyer en dehors du travail. Comme Clinton, il s'engage dans le syndicalisme en devenant délégué du personnel pour la CGT. Face à une mobilité interne bloquée et une mobilité externe impossible, l'engagement syndical peut apparaître comme une manière de restaurer un statut social entamé par la migration.

Ainsi, malgré la dynamique de fragilisation des classes populaires, le travail en entrepôt apparaît comme une voie de petite ascension sociale pour des individus sans ressources autres qu'un capital corporel. La logistique est aussi un secteur de déclassement d'une partie des classes populaires stables, en raison des chances limitées de promotion et de la concurrence d'individus plus dotés, eux-mêmes déclassés suite à une migration. Ici le marché du travail agit moins comme un facteur de reproduction sociale que comme une mise en concurrence de différentes fractions de classes, en diminuant l'effet de ressources spécifiques comme les petits diplômes techniques ou l'autochtonie. Il fait de l'entrepôt un espace de circulation sociale au sein du salariat subalterne.

Dans cet article, nous avons cherché à explorer les logiques de mobilité professionnelle dans les emplois peu qualifiés de la logistique en les rapportant aux trajectoires sociales des travailleurs. Sur un territoire spécialisé dans les activités logistiques, la concentration d'emplois précaires en entrepôt génère une intense mobilité professionnelle. L'intérim, en tant que mode d'entrée dans l'entrepôt, contribue à diversifier les profils des travailleurs. En dépit de la précarité des premières missions, le secteur logistique se révèle un pourvoyeur d'emplois stables pour des hommes issus des classes populaires, et d'emplois de secours pour des hommes plus dotés mais déclassés. Alors que pour le salariat subalterne l'absence de catégorisation fine des différences internes dans la statistique publique conduit bien souvent à laisser dans l'ombre tous les « petits déplacements » (Pagis et Pasquali 2016) au cœur de leurs transformations, l'ethnographie des trajectoires ouvrières dans la logistique contribue à la compréhension des facteurs de différenciation au sein des mondes ouvriers contemporains. L'article montre également que l'intérim reconfigure le rapport à l'emploi à travers les circulations professionnelles qu'il permet. En conduisant les travailleurs à prendre en main leur employabilité, il suscite un rapport stratégique aux agences d'intérim et fait dépendre les mobilités de ressources professionnelles qui différencient les intérimaires entre eux. L'enquête fait ainsi émerger différents types d'arrangement avec la précarité du travail en entrepôt, une diversité qui complexifie l'image d'une segmentation statutaire du marché du travail. Ainsi, le déclassement d'hommes des classes populaires stables ou moyennes par l'emploi ouvrier en entrepôt, s'il témoigne d'une polarisation de l'emploi par le déclin des

emplois subalternes les plus qualifiés, ne doit pas masquer que les travailleurs ont des ressources inégales pour faire face à la disqualification ouvrière.

Sarah Abdelnour, *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité* « Chapitre 3. Après le vote, entre extensions, contre-attaques et continuité », Presses Universitaires de France, 2017, pp. 103-158.

De l'auto-entrepreneuriat à l'ubérisation

Le régime de l'auto-entrepreneur est en effet une pierre angulaire d'un mouvement que l'on peut qualifier d'ubérisation. Ce néologisme en pleine diffusion fait référence à l'entreprise internationale Uber, qui met en relation des chauffeurs de véhicules et des individus souhaitant bénéficier d'un service de transport. Derrière le cas d'Uber se profile plus largement un nouveau modèle économique dans lequel les entreprises ont pris la forme de plates-formes numériques et jouent le rôle d'intermédiaires entre clients et prestataires de services, entre demandeurs et offreurs de travail. Certains de ces nouveaux acteurs économiques sont devenus en quelques années des firmes multinationales, dégagant des chiffres d'affaires colossaux, et érigées alors en emblèmes de la nouvelle économie numérique. En 2015, Uber a ainsi été valorisée à 50 milliards de dollars, sans posséder le moindre véhicule. Et derrière ce modèle économique jugé innovant, une particularité fondamentale caractérise ce nouveau type de transaction économique : les offreurs de travail sont parfois, voire souvent, des particuliers, et sont dans tous les cas des travailleurs non salariés. Ce sont eux qui possèdent l'outil de travail, ou la force de travail, qu'ils vendent en qualité d'indépendants, soit directement aux consommateurs, soit à un intermédiaire.

L'entreprise Uber est souvent présentée comme une firme multinationale dont le succès repose sur l'innovation technologique. Mais il semble que son succès doive aussi beaucoup à son mode de gestion de la main-d'œuvre, à savoir l'externalisation des travailleurs, et celle-ci est permise par des largesses juridiques et politiques. Ainsi, la branche d'Uber en France a nettement bénéficié d'une décision politique d'ouverture concurrentielle du secteur des transports mise en place en même temps que l'auto-entrepreneur et par les mêmes acteurs. Le rapport Attali de 2008 préconisait d'ouvrir à la concurrence certaines professions réglementées, parmi lesquelles les taxis. La proposition a été validée avec l'adoption de la loi du 22 juillet 2009 de « développement et de modernisation des services touristiques », initiée par Hervé Novelli. Cette loi transforme l'ancienne « grande remise » en un nouveau secteur, élargi, celui de l'« exploitation de voitures de tourisme avec chauffeur » ou VTC. L'élargissement tient à deux mesures : l'abaissement des critères de taille et de puissance des véhicules d'une part ; le remplacement de la licence d'entrepreneur de remise délivrée par le préfet par une simple immatriculation gérée par le ministère du Tourisme. Une règle importante subsiste : l'interdiction de maraude, et donc la nécessité d'une réservation préalable, qui empêche les VTC de prendre des clients dans la rue, privilège qui reste l'apanage des taxis.

L'abaissement des barrières réglementaires à l'entrée du secteur est donc un élément clé du développement de concurrents des taxis. La deuxième clé est à chercher du côté des statuts de travail des chauffeurs. Des premières entreprises de VTC étaient effectivement apparues, fonctionnant sur le salariat des chauffeurs. C'était le cas par exemple de Voitures jaunes, dont peu de gens se souviennent. Il semble en effet que c'est en recourant à l'externalisation de la main-d'œuvre, notamment via le régime de l'auto-entrepreneur, qu'Uber a connu un autre parcours.

Le service UberPop était assuré par des particuliers, mais a été interrompu à la suite d'un enchaînement de décisions politiques et juridiques à l'été 2015. Le service VTC d'Uber repose, lui, sur la sous-traitance à des indépendants. Le régime de l'auto-entrepreneur a ainsi permis à l'entreprise de contourner les processus de recrutement, le versement de salaires, le paiement de cotisations. Il a également permis de contourner la barrière du salaire minimum et donc d'appliquer des tarifs faibles afin d'attirer une clientèle plus large. Le dispositif de l'auto-entrepreneur a donc constitué un outil important pour la mise en place de ces entreprises, supposées être de simples espaces de rencontre numériques entre offre et demande. Et avec le développement

actuel des applications, pour se déplacer en voiture, se faire livrer un repas ou encore commander un chef à domicile, il est assez raisonnable de penser que le phénomène va encore prendre de l'ampleur.

L'enquête reste à mener sur cette dynamique toute récente mais déjà considérable de l'ubérisation, sur les déplacements des modèles d'entreprise, les modes de travail et de rémunération des travailleurs, les évolutions juridiques et politiques d'encadrement de ces activités. Notons déjà que la visibilité d'entreprises comme Uber a posé ouvertement la question de la régulation. La diffusion pourtant massive de l'auto-entrepreneur n'avait en effet suscité que peu d'espaces de contrôle, puisqu'aucun encadrement spécifique n'avait été prévu, et que les instances de régulation existantes (inspection du travail, Urssaf) n'avaient reçu aucune mission ni moyens particuliers. En outre, très peu de recours individuels à la justice ont été observés. Ainsi, une recherche exploratoire menée sur les recours aux prud'hommes des auto-entrepreneurs n'a fait apparaître que seize cas de demandes de requalification (passées en appel) entre 2009 et 2013. Mais le positionnement d'Uber sur le segment d'activité d'une profession régulée, organisée et visible a participé de l'émergence d'un problème public et de nouvelles formes balbutiantes de régulation. La loi Thévenoud du 1er octobre 2014 restreint, tout en lui reconnaissant une légitimité, le marché des VTC. À partir de là, l'entreprise a fait face à un imbroglio de décisions juridiques et politiques, parfois contradictoires. Ainsi, par exemple, si un décret était passé en 2013 sur le temps d'attente des VTC, le Conseil d'État l'a annulé à plusieurs reprises. Le service Uberpop (reposant sur l'activité de particuliers) a été suspendu à l'été 2015, à la suite des manifestations de taxis. En septembre 2015, le conseil constitutionnel déclare la loi Thévenoud conforme. Et les dirigeants d'Uber France sont en procès au tribunal correctionnel à partir du 30 septembre. L'entreprise a donc abandonné son service UberPop et s'est réorientée uniquement sur un service de VTC. Au niveau politique, la situation reste fortement ambivalente. Si Manuel Valls et le ministre des Transports s'étaient plutôt félicités de l'arrêt d'UberPop, le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, joue plutôt la carte du soutien à cette entreprise jugée innovante. On retrouve le même jeu d'ambivalence qu'avec l'auto-entrepreneur. Sous Sarkozy comme sous Hollande, on a assisté à une division des rôles au sein du gouvernement entre protection des artisans et promotion de l'indépendance. Mais, au-delà de ces ambivalences, le régime de l'auto-entrepreneur tout comme l'entreprise Uber et ses semblables se maintiennent bien, et transforment de manière significative les manières de travailler, les statuts des travailleurs, leur mode de protection, et ainsi l'organisation collective de notre société. Il est donc temps maintenant de tourner le regard du côté des travailleurs pour voir ce que le régime de l'auto-entrepreneur a engendré sur le terrain.

Robert Linhart. L'établi. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 19, janvier 1978. La guerre à la pauvreté, pp. 29-45;

La chaîne de soudure forme un demi-cercle. Une trentaine de postes s'y succèdent, où l'on procède à la centaine de points de soudure que doit recevoir la caisse avant de quitter l'atelier 86.

Un poste, à l'écart des autres. Là, décalé à l'intérieur de l'arc de cercle, un ouvrier âgé, solitaire devant son établi, retouche les portières irrégulières. A sa gauche, une pile de portières abîmées, que j'approvisionne après un contrôle rapide des arrivages en début de chaîne. Les fêlures, les chocs, les parties irrégulièrement clouées ou moulées, les bosselages et les trous, c'est pour lui. Il refait tout, répare tout, et empile à sa droite les portières redevenues normales. Je viens les reprendre là, et les remets dans le circuit avec leurs caisses, vers la fin de l'arc de cercle, avant le butoir qui expédiera le tout en peinture.

Ce retoucheur de portières est un Français. Un homme à cheveux blancs, méticuleux, dont j'observe avec admiration les gestes habiles. On dirait un petit artisan, et il paraît presque déplacé, oublié comme un vestige d'une autre époque dans l'enchaînement répété des mouvements de l'atelier. Il a de nombreux outils à sa disposition - instruments de ponçage, de martelage, de polissage, fers à souder, étain, chalumeaux, mêlés dans une sorte de bric-à-brac familial où il se retrouve sans hésiter - et chaque retouche met en œuvre une opération particulière, presque jamais identique à la précédente. Ce sont les hasards de l'emboutissage, des transports, des cahots et des collisions, des pièces tombées à terre ou frappées par quelque fenwick qui déterminent ce qu'il aura à redresser, à boucher, à souder, à polir, à rectifier. Chaque fois, il prend la portière défectueuse, la

regarde attentivement, passe un doigt sur les irrégularités (il ausculte aussi concentré qu'un chirurgien avant l'opération), la repose, prend sa décision, dispose les outils qui lui seront nécessaires, et se met au travail. Il travaille penché, à dix ou vingt centimètres du métal, précis au coup de lime ou de marteau près, ne se reculant que pour éviter la gerbe d'étincelles de la soudure ou la volée de copeaux métalliques du ponçage. Un artisan, presque un artiste.

Le plus étonnant, c'est son établi.

Un engin indéfinissable, fait de morceaux de ferraille et de tiges, de supports hétéroclites, d'étaux improvisés pour caler les pièces, avec des trous partout et une allure d'instabilité inquiétante. Ce n'est qu'une apparence. Jamais l'établi ne l'a trahi ni ne s'est effondré. Et, quand on le regarde travailler pendant un temps assez long, on comprend que toutes les apparentes imperfections de l'établi ont leur utilité : par cette fente, il peut glisser un instrument qui servira à caler une partie cachée ; par ce trou, il passera la tige d'une soudure difficile ; par cet espace vide, en dessous - qui rend l'ensemble si fragile d'apparence -, il pourra faire un complément de martelage sans avoir à retourner la portière déjà calée. Cet établi bricolé, il l'a confectionné lui-même, modifié, transformé, complété. Maintenant, il fait corps avec, il en connaît les ressources par cœur : deux tours de vis ici, trois tours d'écrou là, une cale remontée de deux crans, une inclinaison rectifiée de quelques degrés, et la portière se présente exactement comme il faut pour qu'il puisse souder, polir, limer, marteler, à l'endroit précis de la retouche, aussi excentrique et difficile d'accès qu'elle puisse être, par-dessus, par-dessous, de côté, aux angles, en biais, dans l'intérieur d'une courbe, à l'extrémité d'un rebord.

Il s'appelle Demarcy, ce retoucheur. Il a plusieurs qualifications, en tôlerie et en soudure. C'est un professionnel - P 1, je crois, ou quelque chose comme ça. A l'atelier de soudure, il est le seul professionnel en fabrication. (Dans les autres ateliers, il y a quelques professionnels en fabrication, le plus souvent sur machines. Mais la plupart des professionnels de l'usine sont à l'outillage et à l'entretien).

Son âge, sa qualification, son expérience, tout cela fait qu'il jouit d'un certain respect. On ne le tutoie pas, on évite de le charrier d'une bourrade. Même le contremaître et le chef d'équipe modifient un peu leur ton habituel pour lui parler. Presque de la courtoisie.

Demarcy, lui, ne se prend pas pour un homme important. Quand il adresse la parole à quelqu'un, il le fait toujours avec politesse. Il est vrai que l'occasion s'en présente rarement. Très concentré sur son travail, il donne l'impression d'être un homme de caractère plutôt taciturne, et le relatif isolement du poste paraît lui convenir. Il fait ce qu'il a à faire, il ne demande rien à personne, et personne ne lui demande rien. En général, s'il a un problème (un instrument qui se casse, une matière qui vient à manquer), il le résout lui-même : il répare l'outil, ou part s'approvisionner au magasin, ou bricole son établi de façon à inventer une méthode inédite.

Or, en cette deuxième quinzaine du mois de juillet, une menace rôde autour de Demarcy et de son établi. Le retoucheur est dans le collimateur de l'Organisation du Travail. Mais il ne le sait pas encore.

En cette deuxième quinzaine de juillet, alors que déjà la torpeur de l'été nous engourdit, que partout les odeurs de sueur se mêlent, de plus en plus fortes, aux odeurs d'huile chaude et de métal brûlé, que les ateliers se transforment en fournaies, que des hommes s'évanouissent plus souvent que d'habitude en peinture, et des femmes en sellerie, que l'air se raréfie, que les liquides croupissent plus vite, que les poids pèsent plus lourds, que les langues sèchent et que les vêtements deviennent humides. Qu'à chaque pause nous nous massons vers les ouvertures pour y rechercher une hypothétique aération, en cette deuxième quinzaine du mois de juillet, l'Organisation du Travail rôde.

La maîtrise est prise d'un léger accès de fièvre. On les voit plus.

Il y a des changements, des mutations, des regroupements.

Des modifications interviennent dans la production.

Sur nos chaînes de 2 CV, on vient d'introduire des nouvelles bagnoles. Des Ami 8. Toutes les quatre ou cinq 2 CV : une Ami 8. Du coup, on a modifié quelques postes, apporté de nouveaux outils ou changé des outils anciens.

Rationalisation, comme ils disent.

On chronomètre (en douce : la blouse blanche se promène avec le chrono dans la poche, se met derrière le gars qui travaille, clic dans la poche, le gars fait ses mouvements habituels, clac à la fin de l'opération, ni vu ni connu ; reste plus qu'à s'éloigner au pas de promenade et à lire le résultat tranquille, à l'écart ; c'est noté).

On met tout ça en fiches, on vous décompose et on vous recompose à des dixièmes de seconde près et, un beau jour, on vient vous changer le boni par surprise. « Eh, oui ! Ils ont refait les calculs là-haut, mon vieux. Voici tes nouveaux temps. » « - Mais... » « - (Geste las de la blouse blanche, hypocrite) j'y suis pour rien, moi », et il se tire vite fait.

Rationalisation.

Pourquoi maintenant ? C'est le bon moment, ils ne font rien au hasard. Ils ont des sociologues, des psychologues, des études, des statistiques, des spécialistes de relations humaines, des gens qui font des sciences humaines, ils ont des indicis, des interprètes, des syndicalistes jaunes, ils ont la maîtrise qui tâte le terrain, et ils confrontent l'expérience de Choisy à celle de Javel, et celle de Levallois, et celle de Clichy, et ils prennent l'avis des autres patrons, et ils font des conférences, et ils distribuent des crédits pour mieux connaître tout ça, et étudiez-moi donc les conflits, et le comportement de la main-d'œuvre immigrée, et la mentalité de l'OS moyen, et l'absentéisme, et tout ça et tout ça.

Dans quinze jours, les vacances. Ils savent qu'il est trop tard pour que se déclenche une grève. Ils savent surtout que les immigrés n'ont plus qu'une chose en tête : se débrouiller pour passer les congés au pays. Trouver l'argent, trouver le billet pas cher, l'avion spécial, le bateau, la troisième classe, le tout-compris sur le pont ou à cent cinquante en saut de puce aérien Marseille-Oran. C'est la cohue dans les agences de voyage, les compagnies maritimes, les réservations d'avions. L'usine est saisie d'une fièvre de voyages. Au casse-croûte, à la cantine, c'est la Bourse ; un aller-retour sur Batna à tant, un Paris-Alger moins cher, un billet de groupe Marseille-Alger, mais il faut partir à dix en même temps. Et, pour la Yougoslavie, une affaire en or, mais départ le 27 juillet, trois jours avant la fermeture de l'usine. Ceux qui savent qu'ils ne pourront pas partir, parce qu'ils n'ont pas le sou, ou personne à voir au pays, errent comme des âmes mortes, indifférents à tout, meurtris par cette agitation qui les exclut involontairement. Ceux qui essayeront de partir ne pensent qu'à ça. La tête, elle est déjà là-bas : dans le village kabyle ou croate, dans les faubourgs d'Alger ou de Barcelone, dans les petites fermes de Tras Os Montes ou dans les oliveraies de l'Alentejo. La tête, elle est déjà parmi les pêcheurs et les vigneron, au milieu des troupeaux de moutons ou dans les échoppes de cordonniers, sur la place du village au moment des palabres, quand le soleil se couche doucement derrière les collines. La tête, elle est avec les parents, la femme, les enfants, les frères, les sœurs, les oncles, les tantes, les cousins, les amis. Là-bas. Il n'y a plus que le corps ici, à la disposition de Citroën. Mais ça lui suffit, à Citroën, le corps. Tant mieux même, si la tête est partie, on va en profiter. On va en tirer encore un peu plus du corps, c'est le moment. Rationalisation.

Tout ce que Citroën aura réussi à gratter, point de vue productivité, dans cette deuxième quinzaine de juillet, ce sera autant de gagné pour le redémarrage de fin août-début septembre. Dès le premier jour de la rentrée, la « production normale » sera, bien sûr, le point le plus haut enregistré à la fin du mois de juillet.

Autre raison. D'ici un an, deux au plus, Choisy fermera définitivement ses portes. C'est officiel. Citroën vend le terrain, fait raser les bâtiments. Il y aura des tours d'habitation : belle opération immobilière, au prix du mètre carré à Paris ! On déménagera le matériel et on répartira la production sur d'autres usines, plus modernes, surtout en grande banlieue, là où le terrain est moins cher. Le personnel sera fractionné et muté un peu partout. Ceux qui ne voudront pas de leur nouvelle affectation pourront s'en aller (et on peut compter sur la direction pour soigner tous les gêneurs, les syndicalistes et les fortes têtes : les postes perdus à l'autre bout de la France, ça ne manque pas !).

Avant le grand déménagement, autant faire le ménage : comprimer les temps, contracter les postes, gratter une opération par ci, une autre par-là, donner quelque chose à faire à une main gauche qui restait scandaleusement oisive pendant le travail de la main droite, changer une machine désuète, remplacer une vrille par une autre, plus rapide, deux outils par un seul qui peut servir à deux usages. Etc.

Donc, l'Organisation du Travail rôde.

Elle n'a pas vraiment de nom, l'Organisation du Travail.

Si, en principe : « le Bureau des Méthodes et des Temps ». « Les méthodes » disent les initiés. Mais c'est lointain et anonyme, inconnu de beaucoup. On ne sait même pas où ça se trouve, on ne connaît pas les têtes. Alors, quand il y a du nouveau, on dit « eux », tout simplement : « T'as vu ce qu'ils viennent de me coller à faire en plus ? S'emmerdent pas, là-haut ... ». Il y a des circulaires qui atterrissent chez le contremaître, des notes de service, des décisions urgentes (mais il ne les montre à personne, bien sûr, sauf au chef d'équipe avec

qui il tient conseil à voix basse dans le secret de sa cage vitrée). Il y a des blouses blanches inconnues qui viennent faire un tour, nous regardent travailler (sans doute le chronomètre dans la poche : clic, clac, en douce...), puis partent noter quelque chose sur leur calepin dans un coin de l'atelier. D'autres viennent inspecter les outils. Et je regarde ton chalumeau, et je tripote ta vrille, ni bonjour ni bonsoir, je ne t'ai pas vu, je note sur mon carnet et je vais voir le suivant.

Il y a des machines qu'on change à l'improviste, sans prévenir. « Tiens, on m'a mis un autre chalumeau, avec un ressort pour se remettre en place tout seul ». T'en fais pas, mon bonhomme, ils l'ont compté là-haut, le ressort : moins cinq secondes, le temps qu'il te fallait pour remettre le chalumeau en place. On se prépare à raccourcir ton temps ou à te coller une opération en plus. En tout cas, elles ne seront pas perdues, ces cinq secondes !

Et puis une bagnole en plus par ci, une bagnole en plus par là.

Et puis une légère avance des horloges pointeuses. Elles marquent sept heures moins cinq quand toutes les montres marquent sept heures moins sept. Et les chaînes démarrent pile. Soi-disant à sept heures. En réalité, à sept heures moins deux. Deux minutes de grattées, ça n'a l'air de rien, mais c'est une demi-2CV à l'œil chaque jour, ni vu, ni connu. Tous les deux jours, une bagnole finie fabriquée en dehors du temps de travail officiel, entre sept heures moins deux et sept heures. Pas mal, non ?

Elle rôde, l'Organisation du Travail. En général anonyme, présente seulement dans ses effets. Mais, parfois, elle prend un visage, une forme concrète ponctuellement, et la voici qui monte à l'attaque en personne en un point du front où on ne l'attendait pas. Du côté de Demarcy, par exemple. Pourquoi Demarcy ? Allez savoir ! Jamais de pépin sur son poste, les portières retouchées impeccables. Alors ?

On peut faire des hypothèses. Par exemple, une blouse blanche en balade d'inspection aura tiqué devant cet établi bricolé, peu conventionnel. Qu'est-ce que c'est que ce machin ? Et, de fait, si on regarde travailler Demarcy juste deux ou trois minutes, il semble perdre du temps à tripatouiller son établi, à déplacer les écrous, à ajuster les cales. Évidemment, si on observe longtemps, on se rend compte que tout ça est bien au point et que le retoucheur tire un excellent parti de son engin. Mais les types des méthodes ne vont pas passer des heures sur chaque poste : quelques coups d'œil et ils sont sûrs d'avoir compris. Ils ont fait des études et tout, l'organisation scientifique du travail, ils connaissent ! Oui, un type des méthodes a très bien pu passer par là et se dire que cet établi trop fragile faisait perdre du temps : je note sur mon calepin « Poste R 82, atelier 86, remplacement établi, installer un modèle F 675 à inclinaison variable », je referme mon calepin, j'ajuste mes lunettes et je vais fourrer mon nez ailleurs, histoire de ramener au bureau mon quota de secondes à gratter et de machines à « améliorer ».

Autre hypothèse. Supposez qu'on veuille dédoubler le poste de Demarcy dans la future organisation du travail, après le déménagement des chaînes hors de Choisy. Par exemple, on passerait à quatre cents bagnoles par jour. Et, à la retouche des portières en soudure, on mettrait deux types, côte à côte, qui feraient exactement la même chose (ou l'un ferait les portières avant et l'autre les portières arrière, comme ça on spécialiserait un peu plus). Notez qu'en dédoublant sur cette base, on réaliserait un joli gain de productivité (deux fois cent cinquante bagnoles, ça ne fait que trois cents : le déménagement, les machines plus modernes, la spécialisation, ça permettrait d'en coller cent de plus aux deux bonshommes). Bon, il faudrait préparer ça. Et, d'abord, il faudrait remplacer cet invraisemblable établi bricolé par un établi « normal », qu'on puisse reproduire exactement en double exemplaire pour le poste dédoublé, peut-être même en triple, en quadruple, si on voit grand. Fini, le petit artisan pépère ! Quatre, cinq, six Demarcy, sur des établis normalisés, faisant exactement les mêmes gestes, avec des retouches comptabilisées, classifiées, normées, réparties par un contrôleur ! Plus d'improvisation, du précis à la seconde près. Commode pour le boni, efficace pour la production à grande échelle. Et supposez qu'on veuille passer de la normale au travail en équipes, les trois huit. L'établissement ne servirait plus à un seul ouvrier, mais à trois successivement. Plus de place pour l'individualisme, pour la petite machine bricolée ad hominem. Il faut un truc passe-partout, robuste et simple, même si un peu moins pratique. Une machine surtout pas personnalisée. Normalisée.

Ou bien, il y a eu une étude spéciale sur les retouches, au niveau de toutes les boîtes Citroën, avec plein de graphiques, de statistiques et de courbes, et on a décidé qu'on pouvait comprimer les coûts de production en diminuant les pièces loupées, en calculant les temps plus juste, en modernisant le matériel. Conférences, réunions, inspections, notes de services, on engrange le projet. Et, au moment favorable, deuxième quinzaine

de juillet, quand les spécialistes du « social » et les services du personnel confirment qu'on peut y aller, que c'est l'occasion de pousser les cadences et d'essayer les nouveautés, paf, ça tombe sur Demarcy, le retoucheur de portières bien tranquille de l'atelier de soudure. Précisément, sur l'établi de Demarcy. Sans prévenir, un matin, sur le coup de huit heures et quart. Mardi 22 juillet, huit heures quinze (ils profitent du casse-croûte pour ne pas perturber la marche de l'atelier), branle-bas de combat au 86. Trois types arrivent avec un gros treuil, hissent un engin de fonte massif au niveau de l'atelier, le font glisser sur la chaîne préalablement débarrassée des voitures en cours de fabrication, et finissent par l'amener, non sans mal, à l'emplacement de Demarcy. Son vieil établi est promptement dégagé, jeté dans un coin débarras de l'atelier, au milieu des vieux chiffons et des bidons rouillés, et on lui installe « ça » à la place. Les trois gars s'épongent abondamment le front, vont faire signer un bon à Gravier, et disparaissent. Reprise. Demarcy regarde, estomaqué, cet établi tombé du ciel. Ou plutôt tombé des caprices imprévisibles du Bureau des Méthodes. Un gros cube massif, surmonté d'un plan incliné, pour poser la portière. Deux écrous sur le côté pour caler. C'est tout. Le plan incliné est uni, en métal plein. Il n'y a plus aucun de ces trous, de ces passages, qui permettaient à Demarcy de travailler dessus, dessous, au bord, sans changer sa portière de position. Il tâte l'engin. Examine ses possibilités de réglage. Limitées. En fait le tour. Touche du bout des doigts. Se gratte la tête en soufflant, un peu oppressé. (Passant près de lui, je l'entends murmurer : « Ah ça..., ça alors ! »). Coup d'œil nostalgique vers son vieil établi, jeté au fond de l'atelier, qui rouillera là avant de partir à la ferraille. Il a l'air d'avoir de la peine, Demarcy. Ce n'est pas le genre à se plaindre, à aller protester. Il reste là, les bras ballants, il digère le choc, il se répète : « Alors là..., ah ça alors ! » Le vacarme a repris dans l'atelier, chacun se concentre sur ce qu'il a à faire, sur la carcasse de bagnole qui glisse lentement devant son poste, et plus personne n'a le temps de faire attention à Demarcy. Seul avec son désarroi, sans appel.

La chaîne fonctionne à nouveau et la pile des portières défectueuses s'accroît, pendant que celle des portières retouchées s'amenuise dangereusement. Il va bien falloir que Demarcy essaye de suivre. Avec des gestes maladroits de débutant, il s'y met. Il cale une première portière, cherche instinctivement des accès désormais bouchés, se résout à décomposer des opérations qu'il faisait simultanément, des deux mains, par-dessus et par-dessous. Il commence à limer...

Une portière, péniblement. Une autre.

Pas de doute, c'est la catastrophe.

Le rythme de Demarcy est cassé, sa méthode de travail en déroute. Chaque fois qu'il doit travailler une portière par en dessous, il est obligé de desserrer les écrous des étaux, de retourner la portière, de resserrer. Plus moyen de procéder, comme il en avait l'habitude, en gestes combinés rapides dessus-dessous, les plus commodes pour rétablir par un martelage rapide une surface lisse. Auparavant, il calait avec sa main gauche une pièce sous la portière, la déplaçant à mesure, et, de la main droite, il tapait à petits coups de marteau précis, redressant progressivement la tôle zone par zone. Impossible, maintenant : il faut travailler séparément le recto puis le verso. Et perdre son temps à desserrer, retourner, resserrer... Avec ce nouvel établi, il lui faut bien une moitié de temps en plus par portière.

Vers dix heures du matin. Gravier passe voir. Pas besoin de lui faire un dessin. A voir le vieux patauger, il comprend tout de suite la stupidité de l'échange. Yeux au ciel, haussement d'épaules ; sa mimique indique bien ce qu'il pense : « Savent plus quoi inventer, ces bureaucrates des méthodes. Feraient mieux de nous demander notre avis à nous, de la production, on connaît le boulot. Enfin, c'est leurs oignons... ». Ça ne dépend pas de lui et, visiblement, le Bureau des Méthodes ne l'a même pas consulté. Pas question qu'il fasse un commentaire devant un ouvrier. La hiérarchie, c'est la hiérarchie. Le contremaître s'éloigne sans rien dire. Que Demarcy se démerde. S'il y a une rupture de l'approvisionnement en portières retouchées, on avisera, sans doute alors faudra-t-il faire un rapport au Bureau des Méthodes. Pour le moment, ce n'est pas le cas. Demarcy se donne trois fois plus de mal qu'avant, il s'énerve, il s'agite, mais en gros, il tient la cadence - avec moins d'avance, c'est vrai, mais ça c'est son problème. Pour le contremaître, l'essentiel, c'est que la chaîne soit approvisionnée. Pour le reste... « L'agent de maîtrise, ce n'est pas le bureau des pleurs », aime-t-il à répéter.

Pour Demarcy, le plus dur reste à venir.

Cantine. (Le vieux reste dans l'atelier ; il installe soigneusement sa gamelle de bœuf bourguignon et de patates bouillies, sort son pain et sa bière, et mange silencieusement sur un fût vide près de son établi, en mastiquant longuement chaque bouchée).

Reprise.

Trois heures de l'après-midi. L'atelier chauffe dur, depuis la reprise de une heure. Chaleur de métal et de sueur. On se sent englouti. Respiration difficile. Chaque fois que je passe du côté de Demarcy, ou quand je viens l'approvisionner en pièces défectueuses et reprendre celles qu'il a retouchées, je le regarde travailler un instant. Ça ne s'arrange pas. Je l'ai vu se battre contre le gros engin de fonte, tenter des méthodes différentes, changer l'ordre des opérations... en vain. Il a bien perdu un tiers de son efficacité. Il est tout juste à flot : qu'il loupe une ou deux portières, qu'il donne quelques coups de marteau de travers, qu'un chalumeau ait tout à coup des ratés, et il coulera.

Trois heures quinze. Pause casse-croûte. Chacun s'affale. Il doit bien faire trente degrés. Trop étouffant pour parler. De l'air !

Trois heures vingt-cinq. Gémissement de la chaîne qui redémarre, avec son cliquetis de crochets, les grincements de ses engrenages - toutes ces machineries qui vibrent sous nos pieds - , le fracas de la première caisse que Kamel jette dans le circuit (« Allez, vas-y », vient de crier le chef d'équipe au pontonnier, et le pontonnier démarre au quart de tour, se fait jamais prier, celui-là). On s'arrache à la somnolence, on prend les outils. Gerbes d'étincelles. Flammes des chalumeaux. Coups de marteaux.

Coups de poinçons. Raclement des limes.

Fer, fonte, métal, tôle, parois et planchers, tissus, peaux, tout est chaud, tout est brûlant, fumées et sueurs, huiles et graisses.

Trois heures et demie. Qu'est-ce que c'est que ça, encore ? L'atelier est envahi. Blouses blanches, blouses bleues, combinaisons de régleurs, complets-veston-cravate ... Ils marchent d'un pas décidé, sur un front de cinq mètres, parlent fort, écartent de leur passage tout ce qui les gêne. Pas de doute, ils sont chez eux, c'est à eux tout ça, ils sont les maîtres. Visite surprise de landlords, de propriétaires, tout ce que vous voudrez (bien sûr, légalement, c'est des salariés, comme tout le monde. Mais regardez-les : le gratin des salariés, c'est déjà le patronat, et ça vous écrase du regard au passage comme si vous étiez un insecte). Éléphants, les complets, avec fines rayures, plis partout où il faut, impeccables, repassés (qu'est-ce qu'on peut se sentir clodo, tout à coup, dans sa vareuse tachée, trouée, trempée de sueur et d'huile, à trimballer des tôles crues), juste la cravate un peu desserrée parfois, pour la chaleur, et un échantillon complet de gueules de cadres, les visages bouffis des vieux importants, les visages studieux à lunettes des jeunes ingénieurs frais émoulus de la grande école, et ceux qui essaient de se faire la tête énergique du cadre qui en veut, celui qui fume des Marlboro, s'asperge d'un after-shave exotique et sait prendre une décision en deux secondes (doit faire du voilier celui-là), et les traits serviles de celui qui trotte tout juste derrière Monsieur le Directeur le plus important du lot, l'arriviste à attaché-case, bien décidé à ne jamais quitter son supérieur de plus de cinquante centimètres, et des cheveux bien peignés, des raies régulières, des coiffures à la mode, de la brillantine au kilo, des joues rasées de près dans des salles de bain confortables, des blouses repassées, sans une tache, des bedaines de bureaucrates, des blocs-notes, des serviettes, des dossiers... Combien sont-ils ? Sept ou huit, mais ils font du bruit pour quinze, parlent fort, virevoltent dans l'atelier. Le contremaître Gravier a bondi hors de sa cage vitrée pour accueillir (« Bonjour, Monsieur le Directeur... blablabla... Oui, Monsieur le Directeur... comme l'a dit Monsieur le chef de service adjoint de... prévenu... les chiffres... ici ... la liste ... depuis ce matin ... blablabla ... Monsieur le Directeur») et Antoine le chef d'équipe court aussi se coller à la troupe, et même Danglois, le régleur du syndicat jaune, sorti d'on ne sait où, ramène sa blouse grise et son tas de graisse pour accompagner ces messieurs. Et tout ce beau monde va, vient, regarde, note, vous bouscule au passage, envoie chercher ceci, envoie chercher cela.

Au milieu, leur chef, Monsieur le Directeur de je ne sais plus quoi (mais très haut dans la hiérarchie Citroën, proche collaborateur de Bercot, s'il vous plaît). Bineau. Gros, l'air autoritaire, sanglé dans un complet trois pièces sombre, rosette à la boutonnière. Il a une tête de type qui lit le Figaro à l'arrière de sa DS noire étincelante, pendant que le chauffeur à casquette fait du slalom dans les embouteillages. Il mène la danse, Bineau. L'air pas commode, avec ça : on n'aurait pas intérêt à essayer de lui raconter des histoires. Regard perçant, ton cassant, soyez précis, soyez bref, je comprends vite, mon temps c'est beaucoup d'argent, beaucoup

beaucoup plus que vous n'en verrez passer dans l'année. Un vrai meneur d'hommes. Mieux : un manager. L'œil fixé sur la courbe irrégulière du cash-flow.

Maintenant, ils se sont ébroués pendant quelques minutes, ils ont fouiné un peu partout dans l'atelier. Bineau les rassemble. Ils font cercle, écoutent. Puis, d'un beau mouvement d'ensemble, ils se transportent vers Demarcy. Sur Demarcy, devrais-je dire, tellement ils s'agglutinent et se collent à lui, lui laissant à peine le strict espace de ses mouvements.

Voici donc la dizaine de grosses légumes, en rond, qui regardent travailler le vieux. Bineau donne encore quelques mots d'explication (je suis un peu loin, avec Kamel, mais j'entends des bribes : « ... exemple de modernisation de l'équipement ... système de réglage ... normaliser les postes hors chaîne ... méthodes ... à généraliser ... opération pilote ... revoir les objectifs ... par la suite démultiplier ... concentrer ... découper ... budget d'outillage ... résultats ... sur six mois...»). De temps en temps, il désigne Demarcy en train de travailler. Il me semble alors assister à une démonstration d'hôpital, avec professeur, internes, infirmiers, où le vieux ferait le cadavre — ou à une visite guidée de zoo, avec Demarcy en singe. Il montre aussi l'établi tout neuf, ou une portière défectueuse (dont il s'empare sans façon sous le nez du retoucheur). Le briefing se termine, mais ils restent tous là, à regarder opérer le vieux.

Ils ont un peu élargi le cercle - tassés comme ils l'étaient, la chaleur commençait à les incommoder-, ils défont légèrement les cravates, un cran de plus, ils prennent des poses et des appuis plus confortables - bedaines en avant, bras croisés, mains jointes sur la serviette - et ils suivent attentivement les gestes du retoucheur, observant ses mains, observant son nouvel établi, observant ses outils. Parfois, Bineau examine le marteau que Demarcy vient de reposer, ou bien le chalumeau, ou bien une portière - sans jamais lui adresser la parole. Que pourrait-il lui dire, d'ailleurs ? Quelque chose du genre : « Continuez, mon brave, faites comme si nous n'étions pas là » ? A quoi bon ? De toute façon, Bineau ne paraît pas avoir la fibre paternaliste, pas question de gaspiller sa salive.

Le spectacle aurait pu se dérouler ainsi sans accroc jusqu'à la fin de la journée.

Malheureusement, Demarcy commence à perdre pied.

Décidément, pour lui, la journée est impitoyable. Ce matin, déjà, à l'arrivée du nouvel engin de fonte et la disparition de son vieil établi. Des années d'habitude, de gestes connus par cœur, d'expérience, bousillées d'un coup. Bon, il a essayé de faire face et de surmonter l'obstacle, en se concentrant, en s'accrochant, en essayant d'inventer à chaque mouvement - contre cette grosse brute de machine sortie tout droit de la tête d'un bureaucrate qui n'a jamais tenu un marteau ou une lime. Mais il avait besoin de toute son attention. Et comment la conserver maintenant que cette troupe de chefs massés autour de lui l'inquiète, le désarçonne, le trouble ? Il essaye de garder la tête penchée sur son établi, mais ne peut s'empêcher de lancer des petits coups d'œil par en dessous, et de tressaillir à chaque éclat de voix de Bineau. Ses mains sont moins sûres. Il ne sait plus dans quel ordre il doit effectuer les opérations. N'y avait-il pas un bordereau de tâches, là-dessus, dont il a depuis longtemps oublié le libellé ? Ce qu'il faisait d'instinct, il essaye de le faire selon les prescriptions, et comme il est prévu en fonction de cette maudite machine. Il s'embrouille. Commence à marteler sans avoir calé des deux côtés -la portière glisse, il s'y reprend, une soudure, une autre (la main qui tient le fer à souder tremble), pour la troisième soudure il faut retourner, il dévisse les étaux, revisse, soude... oui, mais de l'autre côté il aurait fallu marteler ... il dévisse, retourne la portière, revisse, martèle, rougit, gêné parce qu'il se rend compte qu'il vient de faire une opération en trop, ce qui n'a pu échapper à son redoutable public : il aurait dû finir un côté, soudure et martelage, avant de retourner la portière et de la recalcrer, mais il s'est laissé entraîner par ses vieilles habitudes de l'ancien établi quand, libre de passer à son gré par-dessus et par-dessous, il faisait d'abord toutes les soudures, puis le martelage, puis le ponçage...

Le cercle des hauts personnages murmure.

Bineau fronce les sourcils.

Demarcy, écarlate, en sueur, essaye de ne pas les voir, de travailler collé à ses retouches pour retrouver une contenance, il se penche plus, veut aller plus vite, mais le gros engin de fonte casse ses initiatives, écrase sa marge de manœuvre. De nouveau les opérations inutiles, la même portière retournée trois ou quatre fois (et, chaque fois dévisser, caler, revisser), les soudures qui manquent de précision, les retouches moins nettes ... Les cheveux blancs de Demarcy se collent à son front, emmêlés, il souffle comme un bœuf, des gouttes de sueur coulent jusque dans son cou, mouillent le col bleu de sa vareuse...

Tintement sec. D'un geste trop vif, il a laissé tomber son marteau à terre. Vite, se baisse pour le ramass...

« Mais enfin ! Qu'est-ce que c'est que ce gâchis ? »

La voix de Bineau, forte et coléreuse, a coupé net le mouvement du vieux. Une seconde, il reste courbé, figé dans sa posture, les doigts à dix centimètres du marteau. Puis il poursuit son geste lentement et se relève penaud, pendant que Monsieur le Directeur explose et postillonne.

Bineau : « Je vous observe depuis un quart d'heure. Vous faites n'importe quoi ! La meilleure des machines ne sert à rien si celui qui l'utilise ne fait pas l'effort d'en comprendre le fonctionnement et de s'en servir correctement. On vous monte une installation moderne, soigneusement mise au point, et voilà ce que vous en faites ! ».

Demarcy : « Je ne sais pas ce qui m'a pris. Monsieur le Directeur... C'est peut-être un coup de fatigue ... D'habitude ... » .

Gravier : « Écoutez, mon vieux, ne racontez pas votre vie à Monsieur le Directeur. Écoutez plutôt ce qu'il a à vous dire et essayez de travailler convenablement. »

Le porte-serviette à lunettes et cheveux brillantins qui se tient tout juste derrière Bineau, à mi-voix mais assez fort pour que le vieux entende : « On se demande parfois comment ils obtiennent leur CAP ».

En arrière-fond, tout un bourdonnement de commentaires scandalisés, désobligeants, insultants.

Le vieux baisse la tête et ne dit rien.

Quelle crapulerie. Il le sait bien. Gravier, que le nouvel établi ne vaut rien. Il le sait bien, que ce n'est pas la faute du vieux. Antoine, le chef d'équipe, le sait aussi. Tout l'atelier de soudure connaît bien Demarcy, sa précision, son expérience. Mais personne ne le dira. Personne ne dira rien. Le Bureau des Méthodes a toujours raison. Et on ne tient pas tête à un Directeur du niveau de Bineau.

Le vieux dut avaler son humiliation jusqu'au bout. Jusqu'à la dernière minute de sa journée de travail. Penché, maladroit et incertain, sur un travail devenu brusquement étrange et redoutable. Avec toute cette bande autour de lui, comme s'ils faisaient passer un examen professionnel à un jeunot, à se pousser du coude, à prendre des mines scandalisées, à faire des remarques. Et Gravier qui faisait semblant de lui apprendre son métier (« Mais non, Demarcy, commencez par la soudure ! »), à lui, le vieux professionnel qui n'avait jamais loupé une pièce depuis des années et dont tout le monde avait, jusque-là, respecté l'habileté.

Quelques jours plus tard, les trois costauds revinrent chercher le nouvel établi et remirent en place le vieil instrument de travail du vieux. Gravier avait dû négocier cela en douce avec le Bureau des Méthodes. La Rationalisation reviendrait bien à la charge une autre fois, elle avait le temps.

Cette nouvelle substitution se fit sans tambours ni trompettes, et personne ne jugea bon de dire un mot à Demarcy sur l'« incident ». D'ailleurs, à aucun moment de toute l'affaire, on n'avait fait mine de le consulter.

Le vieux reprit ses retouches sur son vieil établi, apparemment comme par le passé. Mais il y avait à présent dans ses yeux une sorte de frayeur que je ne lui connaissais pas auparavant. Il paraissait se sentir épié. En sursis. Comme s'il attendait le prochain coup. Il se refermait encore plus sur lui-même, toujours inquiet quand on lui adressait la parole. Parfois, il loupa une portière, ce qui ne lui était presque jamais arrivé « avant ».

Peu après, il tomba malade.

« Servir les riches » (2022) Alizée Delpierre Chapitre 4 Des corps au travail

5 h du matin. Après vingt-quatre heures passées aux côtés de Mariana, je ne parviens pas à dormir. Elle m'avait proposé de voir à quoi ressemble une journée de travail particulièrement intense, où toutes les tâches s'enchaînent sans l'ombre d'un répit, où le moindre signal de fatigue doit être vite oublié. Demain, ou plutôt tout à l'heure, Mariana accueille l'oncle et la tante de sa patronne, tout droit venus de Russie. Elle ne les a vus qu'une seule fois, mais en garde le souvenir d'un couple froid, méprisant, exigeant, toujours prêt à la critique sur l'état de propreté et la décoration de l'appartement, et condescendants à son égard. Mariana s'était fixé pour objectifs de tout laver, de réaménager les espaces, de cuisiner et de congeler des mets à leur servir pendant leur séjour d'une semaine, ou encore de dénicher aux quatre coins de Paris une couette en duvet d'oie d'une grande marque de luxe. C'est bien la première fois que je me suis sentie utile à ses côtés, me chargeant de cette dernière tâche et découvrant avec stupéfaction l'existence de couettes à plus de 2 000 euros. Je l'ai aussi aidée à astiquer, cuisiner, trier les bocaux de la cuisine. Notre agitation était telle que mon corps tout entier est encore en mouvement à cette heure tardive de la nuit.

Mais surtout, je suis prise par un trop-plein de pensées et d'émotions. Je pense à Mariana, que j'ai quittée il y a à peine deux heures. Que fait-elle en ce moment ? Est-ce qu'elle dort ? Repense-t-elle aux confidences qu'elle m'a faites en ce début de nuit ? Continue-t-elle à recoudre la veste de sa patronne qu'elle avait entre les mains pendant que nous discutions dans sa chambre ? Mariana aussi a toujours eu des problèmes de sommeil. « Preocupada, tan preocupada », m'a-t-elle répété en boucle en expliquant qu'elle doit, même la nuit, s'occuper pour se sentir moins préoccupée. C'est pour ça qu'elle m'a demandé de rester à ses côtés. Préoccupée par les deux invités de ses patrons, elle l'est aussi par l'une de ses grands-mères, dont l'état de santé se détériore de jour en jour. La veille, elle a reçu un appel de Colombie, et les nouvelles sont mauvaises. Mariana va peut-être devoir y faire un aller-retour. Sa fille la soucie également. Elle a subitement arrêté ses études de comptable, et veut partir au Venezuela avec un homme qu'elle a rencontré il y a quelques semaines. Face à cette somme de soucis, Mariana se sent dépassée. Je la comprends. Cette nuit-là, je lui ai aussi confié les problèmes que je rencontre à devoir mener tout de front sur les plans familial et professionnel. Lorsque la relation avec les enquêtées s'intensifie, on ne peut pas espérer que leurs confidences demeurent sans retour. Une logique du « don/contre-don » imprègne l'enquête immersive¹. Avec les domestiques, mes confidences étaient un signe de confiance et de respect mutuels. De quel droit moi, sociologue, aurais-je le privilège de tout savoir d'elles, et elles rien de moi ? Les chercheuses et chercheurs aussi ont une histoire de vie et des sentiments. Beaucoup s'attachent méticuleusement à ne pas en rendre compte, alors que, pourtant, ce « partage de soi » avec les personnes rencontrées est parfois la condition même d'une enquête réussie². Le quotidien de Mariana n'a rien à voir avec la mienne. Son enfance et sa trajectoire non plus. Son âge, ses origines sociales et géographiques non plus. Mais nous sommes toutes les deux des femmes. Cette condition de genre nous vaut des expériences similaires, ainsi que des façons communes d'éprouver le monde, et a sans l'ombre d'un doute favorisé notre complicité³. Le « don de soi » qui préoccupe Mariana, qui consiste à-toujours prendre soin des autres, me traverse aussi en tant que femme. Cette nuit-là, nous échangeons sur les manières dont, chacune, nous nous occupons des autres dans nos vies professionnelle, amicale, familiale, conjugale. Si cela affecte tant nos pensées et nos corps, ce n'est pas parce que, comme le dit Mariana, « on est trop sensibles ». C'est une manière genrée d'apparaître au monde, un rôle social construit comme « féminin » que nous avons pleinement incorporé⁴ et que nous jouons auprès de nos familles, de nos amis, de nos collègues. Pourtant, face à elle, le soin que je procurais aux autres à cette époque m'a tout à coup semblé insignifiant.

Bonne à tout faire, tu seras

L'Organisation internationale du travail (OIT) estime que, dans le monde, huit domestiques sur dix sont des femmes⁵. Lorsque j'informe Mariana de ce chiffre, elle me regarde d'un air surpris, puis se ravise : « Ce n'est pas étonnant, on a ça dans la peau, les femmes ! » Comme beaucoup d'autres domestiques rencontrées, Mariana critique l'incompétence des hommes dans le travail domestique. Mais sa critique est teintée d'ironie : elle sait, sans pouvoir l'exprimer avec des termes savants, que la prétendue « aptitude » des femmes aux tâches domestiques n'a rien d'inné. « Ils font quoi, les maris de toutes ces femmes, pendant qu'elles se tuent à nettoyer la merde des autres ? » me demande-t-elle, révoltée. J'ose lui retourner la question : « Ton mari, il faisait quoi, quand tu étais en France ? »

Mariana a quarante-trois ans. Elle est colombienne, et vit en France depuis l'âge de dix-sept ans. En Colombie, son père, décédé, travaillait dans une exploitation de café pour un salaire misérable. Sa mère, sans profession rémunérée, s'occupait d'elle et de ses deux sœurs, de la maison et du potager. Mariana décrit son enfance comme difficile et malheureuse. Elle a arrêté l'école à douze ans, pour travailler aux côtés de son père et rapporter un peu d'argent à la maison. Puis, à quinze ans, comme de nombreuses adolescentes des zones rurales colombiennes, ses parents l'ont envoyée à Bogota, la capitale colombienne, pour travailler comme domestique interna, c'est-à-dire à temps plein, logée et nourrie chez ses employeurs⁵. Elle estime avoir été bien traitée par cette famille qui l'autorisait à sortir les dimanches et lui laissait un peu de temps libre le soir après le service du dîner. Mais Mariana est tombée enceinte : elle a alors dissimulé sa grossesse sous d'amples vêtements, jusqu'à ce que la fille du couple qui l'emploie le remarque et le dise à sa mère. Du jour au lendemain, elle a été renvoyée chez ses parents, qui, en quelques semaines, la marièrent avec un homme du village, Nico, maraîcher de vingt ans plus vieux qu'elle. Il fallait éviter à tout prix le scandale d'une maternité célibataire. Mariana, paniquée à l'idée de devenir mère, s'est sentie rassurée qu'un homme puisse subvenir aux besoins du bébé. Cette stabilité économique n'a pas duré. Lorsque sa fille a eu un an, Mariana est partie pour la France, espérant un vrai salaire qui puisse profiter à son enfant et à ses parents. Son père, malade, pouvait de moins en moins travailler, et Nico gagnait trop peu. Elle a rejoint une cousine éloignée à Paris qui a pris en charge son voyage et trouvé ses premières places comme femme de ménage dans le 16^e arrondissement. Son travail plaisait aux patronnes, au point que l'une d'elles, P-DG fortunée, lui a proposé de travailler

chez elle à temps plein, pour faire le (ménage, la cuisine, les courses, s'occuper des enfants, des gâteaux, des réceptions. Cet emploi a marqué son entrée dans le monde des grandes fortunes.

Aujourd'hui, Mariana est « bonne à tout faire chez les riches », comme elle dit. Elle a divorcé de Nico depuis dix ans. À ma question : « Ton mari, il faisait quoi quand tu étais en France ? », elle répond : « Pendant que je nettoyait la merde de mes patrons, il faisait de la merde. » Par sa fille et sa mère, Mariana a su que son mari la trompait : il avait d'autres femmes, et d'autres enfants.

Mariana fait partie des femmes que la sociologue Arlie Hochschild appelle le « nouvel or du monde » : des femmes issues des pays dits du Sud, qui quittent leur famille pauvre pour s'occuper de celles, plus riches, des pays dits du Nord. Des femmes comme elles, issues d'une immigration de première vague, il y en a plein chez les riches. Parfois, elles émigrent avec mari et enfants. Plus souvent, elles viennent en France seules et envoient de l'argent au « pays ». Elles sont les femmes racisées que les employeurs recherchent pour leurs supposées qualités de travailleuses domestiques dévouées. Une essentialisation que Mariana incarne à merveille. Depuis cinq ans qu'elle travaille à deux pas du Trocadéro pour Yves, trader, et son épouse Svetlana, sans profession, elle n'est jamais tombée malade. Ou plutôt : elle ne s'est jamais absentée, même souffrante. Mariana revendique une identité de femme des classes populaires rurales « travailleuse », « solide », « courageuse », « forte », une forme de virilité au féminin*. En même temps, elle sait que son courage n'a rien de naturel : « Le travail, ce n'est pas dans mes gènes, c'est que je n'ai jamais eu le choix ! » La misère et le modèle patriarcal dans lesquels elle a grandi la prédestinaient selon elle à devenir « bonne à tout faire ».

Une course contre la montre

Chez Yves et Svetlana, Mariana travaille seule. Elle a l'habitude : sur ses sept postes précédents aussi, elle était déjà seule. Elle a travaillé avec des nannies et des chauffeurs employés à temps plein, mais dont les tâches étaient circonscrites - s'occuper des enfants, transporter les patrons. Yves et Svetlana ont une nanny, Inna, que Mariana connaît peu. Lorsque ses patrons, qui vivent la moitié de l'année au Luxembourg, sont à Paris, les deux domestiques se côtoient mais sans se parler. Inna ne parle que le russe, la langue de Svetlana que Mariana ne comprend pas. Elle dit « se méfier des Russes », qu'elle juge froides et impénétrables. Entre domestiques, les stéréotypes raciaux sur les unes et les autres circulent aussi. Devenue proche de Mariana au fil de nos rencontres, je m'autorise à le lui faire remarquer : « Svetlana aussi est russe... » « Oui, mais les Russes riches, ils paient ! » répond-elle en riant, m'expliquant que le salaire compense un peu le caractère de Svetlana. Chez Yves et Svetlana, Mariana se sent choyée. Elle gagne 2 300 euros nets par mois, et bénéficie gratuitement d'un petit appartement de 35 m², au quatrième étage de l'immeuble de ses patrons. Elle ne les accompagne jamais au Luxembourg, où ils ont une autre employée, et lorsqu'ils partent en vacances, elle est chargée de garder l'appartement parisien et de le maintenir propre. Ces conditions l'arrangent car elle n'aime pas vraiment suivre ses employeurs dans tous leurs déplacements. « Quand des patrons t'emmènent en vacances, c'est jamais des vacances pour toi, c'est encore plus fatigant que le reste du temps », assure-t-elle, en évoquant son poste précédent, où, cinq ans auparavant, elle voyageait avec ses patrons à toutes les vacances scolaires pour s'occuper des enfants, et en rentrait « exténuée ». Mariana entretient de bonnes relations avec Svetlana, touchée par sa générosité à son égard : « Elle est très généreuse et m'offre beaucoup de robes et de sacs. » Au début de mon enquête, Yves, son patron, après m'avoir donné le numéro de téléphone de Mariana, m'avait dit fièrement : « Ah vous verrez, Mariana c'est pas la bonne à tout faire maltraitée, elle a son sac Vuitton ! » C'est la seule fois où un employeur que je contacte pour un entretien me renvoie plutôt vers sa domestique : « Elle saura mieux parler de son travail que moi, et je pense qu'elle vous dira qu'elle n'est pas malheureuse ! » m'écrivait-il dans le SMS contenant le numéro de Mariana. Je n'ai plus eu aucun contact avec lui par la suite. Mais en nouant une relation forte avec Mariana, j'ai vite découvert que sa vie ne se résume pas au plaisir de posséder un sac Vuitton.

Mariana travaille beaucoup. Svetlana le lui fait souvent remarquer : « Elle me dit : "Mariana, tu travailles trop, repose-toi !" Mais quand est-ce que je peux vraiment me reposer ? » Difficile en effet de trouver un moment où souffler, dans son emploi du temps bien chargé. Voici à quoi ressemble une journée de travail pour elle :

7 h 45 : Dans l'« arrière-salle » située en enfilade derrière la cuisine, Mariana ouvre la machine à laver, en sort le linge qui a été lavé dans la nuit, le trie : une partie va sur l'étendoir, l'autre dans le sèche-linge.

8 h 15 : Mariana range le linge sec de la veille dans les différentes armoires de la maison. Chambre d'amis, chambre d'Yves et Svetlana et dressing du couple, chambre de leur enfant Lucas, chambre de la mère d'Yves.

10 h 30 : Mariana finit le rangement dans la chambre de la grand-mère, qui vient chaque week-end. Elle commence toujours par épousseter les tapis, et met tous les trois jours de nouveaux draps. Nous allons dans la cuisine, et Mariana vérifie les courses qu'elle a faites la veille. Puis nous commençons la cuisine pour le déjeuner du midi de Lucas et de sa mère.

11 h : Mariana m'emmène dans l'arrière-salle, relance des machines, et prend des torchons et quelques produits. Elle fait la poussière dans toutes les pièces de l'appartement, astique meubles, armoires, tables, objets de décoration, chaises, puis pose de temps en temps ses produits et ses torchons pour taper les canapés et les fauteuils.

11 h 45 : C'est l'heure de cuire tout ce qui a été préparé une heure auparavant. C'est aussi le moment où Lucas rentre de l'école, avec sa mère.

12 h 30 : Lucas et Svedana s'installent sur la table à manger du salon qu'a dressée Mariana. Le midi, Mariana fait le service, tandis que le soir, elle laisse dans la cuisine les plats préparés. Je l'aide à servir les entrées de crudités disposées sur des assiettes. Le repas dure cinquante minutes. Svedana va faire la sieste, Lucas part à l'école. Entre-temps, Mariana a débarrassé la table et rempli le lave-vaisselle, et a préparé le lit de Svedana : elle lui ouvre un coin de la couette, et y pose « son roman du moment ».

13 h 50 : Mariana me propose de « grignoter un petit truc ». On toast du pain et on mange des tartines de fromage avec une salade. Puis c'est réparé. Mariana me dit de la suivre dans l'arrière-salle. Elle prend l'aspirateur et court dans la chambre de la mère d'Yves. Elle procède pièce par pièce, et pendant qu'une main aspire, l'autre tient un grand sac-poubelle noir dans lequel elle vide toutes les poubelles de chaque pièce.

16 h 10 : L'aspirateur est terminé. Mariana passe aux toilettes, me propose de boire - je lui sers plutôt un verre d'eau à elle -, pose l'aspirateur dans l'arrière-salle. Puis elle se saisit de la bassine et de la serpillière. Elle fait un détour par la cuisine et son du chocolat en poudre, du lait, et de petites brioches faites par elle pour le goûter de Lucas. Elle me propose de préparer le goûter de Lucas, pendant qu'elle s'habille en quelques secondes pour aller le chercher. À peine dix minutes plus tard, ils reviennent. Mariana se remet en tenue de travail, passe la serpillière dans tout l'appartement. Je fais goûter Lucas. Svetlana peint dans le salon. Mariana et moi allons ensuite nous attaquer au dîner.

19 h 05 : Svedana demande à Mariana à travers la porte de la cuisine si elle peut lui servir un jus de citron frais. Mariana s'exécute. Puis elle passe dans la chambre de Lucas pour vérifier qu'il a bien pris sa douche et que ses devoirs sont faits. Mariana fait dîner Lucas dans la cuisine. Elle va à l'arrière-salle ranger la bassine et la serpillière, et met au centre de la table d'Yves et Svedana un grand plat de couscous. Elle passe à l'inspection de la maison : elle remplit une liste de choses à effectuer, à réparer, à commander, à racheter.

20 h 20 : Fin de la préparation du dîner, du coucher de Lucas et de l'inspection. Nous sortons de l'appartement, et montons dans celui de Mariana. À 22 h 30, Mariana redescend pour faire la vaisselle et ranger la cuisine. Elle se couche à 00 h 30, le temps de préparer le petit-déjeuner du lendemain sur la table et de regarder un peu la télévision chez elle.

Mon carnet de terrain comporte beaucoup d'autres détails sur les efforts physiques de Mariana pendant ses journées de travail. Elle fait sans cesse des va-et-vient dans tout l'appartement, piétine et ne s'assoit jamais, même pour manger. Elle porte beaucoup de charges lourdes : paniers de vêtements, aspirateur, escabeau, poubelles, caisses de produits ménagers, marmites, tables, chaises, fauteuils, tapis. La pénibilité physique est une caractéristique récurrente du travail des domestiques, qui sont, à longueur de journée, soumises à des efforts continus, parfois violents, à l'origine de beaucoup de maux. Toutes les domestiques que j'ai rencontrées se plaignent de douleurs de dos, de tensions musculaires dans les jambes, d'une importante fatigue, de maux de tête. D'ailleurs, leur métier est parmi les plus exposés aux accidents de travail et aux troubles musculo-squelettiques. L'épuisement de leur corps est exacerbé par une exposition constante à des odeurs qui leur répugnent : celles des produits ménagers, mais aussi celles de la cuisine, des toilettes, des poubelles, des remontées d'égout, des vêtements sales, de la nourriture périmée. Souvent, Mariana saute son repas de midi, plus par dégoût que par manque de temps : « Je suis constamment écœurée, je n'ai jamais faim », lâche-t-elle. Elle conserve pour elle les restes de nourriture dans un Tupperware qu'elle monte tous les soirs dans son appartement de fonction pour « manger tranquille » devant la télévision, seul moment où elle se rend compte qu'elle doit manger pour « tenir ». Le logement des domestiques constitue le seul lieu où elles s'autorisent de courts moments de détente, pour se ressourcer. Le film de l'anthropologue-vidéaste Armelle Giglio-Jacquemot qui porte sur la vie quotidienne de Nice, une femme « bonne » chez de riches patrons au Brésil, saisit plusieurs moments où cette domestique s'installe dans sa petite chambre, devant son téléviseur, son assiette à la main, dans une parenthèse profondément intime et éphémère.