

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)

« En bombe », une immersion au sein d'Anthophila et le monde d'une multinationale de production/livraison de pizzas à Bruxelles

Auteur : Forgues—Charue Osias
Promoteur(s) : Jacinthe Mazzocchetti
Lecteur(s) : Yailin Laffita van den Hove d'Ertsenryck
Année académique : 2024-2025
Master en anthropologie, à finalité approfondie

Table des matières

Déclaration de déontologie.....	4
Remerciements	5
Introduction	6
Anthophila.....	9
Le terrain	11
I. Le quotidien au magasin Europe.....	15
A. Le magasin	15
B. Les effectifs employés.....	19
C. Le déroulement d'une journée.....	23
1. L'ouverture	23
2. La journée.....	25
3. La soirée	29
4. La fermeture	31
II. Des actions chronométrées aux secondes près	33
A. Au magasin.....	33
1. Prise de commande et encodage.....	39
2. Slapping.....	41
3. Saucing	46
4. Production	49
5. Sortie	51
6. Dispatch.....	55
B. En livraison	57
1. Les dangers de la route.....	57
2. Le respect du code de la route	64
3. Les conditions météorologiques.....	68
4. Véhicules dangereux	72
5. Appropriation de l'espace	77
III. Des humains sous contrôle.....	83
A. Des corps à disposition.....	83
1. Entre travail sans pause, et arrêts de travail forcés.....	85
2. Finir régulièrement plus tard que prévu	90
3. Travailler sans être rémunéré	95

4. Une vie centrée autour du travail	99
B. Le profit d'abord, les humains ensuite	103
1. Des salaires illégaux.....	103
2. L'inexistence des congés maladies ou des accidents de travail.....	108
3. Le rapport avec les clients, des humains derrière l'uniforme	109
4. Le rapport au corps, entre fatigues et douleurs, et autocontrôle	114
IV. Epistémologie.....	121
A. La participation observante	125
1. Des données expérientielles selon la perspective de l'insider	128
2. La participation prioritaire sur l'observation.....	133
B. La participation observante dissimulée	136
1. Le choix de l'enquête	137
2. La révélation du statut	139
3. Une science engagée ?.....	144
Conclusion.....	147
Références	157
Glossaire.....	164

Déclaration de déontologie

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave.

Forgues—Charue Osias

Remerciements

Au moment de finaliser ce mémoire, je souhaiterais tout d'abord dédier ses lignes à mes collègues, sans qui cette enquête n'aurait pas pu voir le jour. Après avoir appris que je réalisais une recherche sur Anthophila, ils ont tous accepté avec entrain de m'aider dans l'intention explicite de me voir réussir dans mes études. Ils ont pris de leur temps parfois précieux pour me parler et se sont impliqués au-delà de ce que j'espérais. Je leur dois tellement, que les mots ne pourraient en exprimer la réelle teneur. En somme, merci pour tout chers amis. J'espère un jour pouvoir vous rendre ne serait-ce qu'un quart de ce que je vous dois. Il me faut aussi par la même occasion, remercier mon patron, qui par sa compréhension dans ce contexte bien particulier, accepta de même de m'aider, malgré que ce soit lui qui pouvait avoir le plus à perdre à le faire. Tu aurais pu chercher à me nuire, tu ne l'as pas fait, tu as même fait le contraire. Pour ça, je t'en serais toujours reconnaissant.

Merci aussi à tous mes proches, en raison de leur soutien, de leurs discussions, et de leurs réflexions critiques. En particulier merci à Piero Amand pour la relecture, Anne-Catherine Schaefer pour son support de tous les jours, Lyes Toubal pour son amitié et nos longues discussions. Je voudrais remercier aussi tou.tes mes ami.es de Besançon, ainsi que ma mère, qui ont eu un grand rôle à jouer dans la personne que je suis maintenant. Il y a encore tant d'autres personnes que je ne peux malheureusement citer. J'en suis désolé. Ce mémoire porte également la marque de votre empreinte, tout comme moi-même : merci pour tout cela.

Je finirai par exprimer ma gratitude envers les professeur.es d'Anthropologie pour ce super cursus, dans lequel j'ai beaucoup appris et dans lequel je pense avoir grandi. Tous mes remerciements vont notamment à ma promotrice Jacinthe Mazzocchi. Merci pour votre constante bienveillance, votre disponibilité, et la perpétuelle haute qualité de vos remarques lors des différents rendez-vous, qui ont exercé une grande influence sur l'orientation qu'a pu prendre ce mémoire. Finalement, je tiens à remercier dans le même temps mon promoteur lors du master de sociologie, Martin Wagener, pour sa phrase après ma défense, qui m'est souvent revenue en tête lors de période de doutes et dont je me souviens de cette manière : « *Arrête de croire que tu n'as rien à apporter* ». Tu ne le sais probablement pas, mais par cette phrase, tu as joué un rôle important dans la suite de mon cursus. A tou.tes : merci.

Introduction

Jeudi 16 novembre, il est 22H15. Alors que mes collègues et moi étions en train de préparer la fermeture du magasin, que je suis en train de m'occuper de la *Makeline*¹ pour qu'elle soit opérationnelle pour le lendemain, je vois par la baie vitrée sur ma gauche proche de l'accueil, que le camion d'approvisionnement en marchandises se gare en marche arrière dans la rue, entravant le passage dans celle-ci. J'entends ensuite en continuant ma tâche, de l'activité à l'arrière du magasin, des bruits de métaux qui s'entrechoquent, de choses posées au sol avec fracas, des bruits de cartons qui sont déchirés ou écrasés, des interactions à haute voix entre mes collègues ; ajoutant des sons, dans une ambiance déjà surchargée de ceux-ci, à l'instar du bruit assourdissant du four en train de s'éteindre. Lorsque j'ai fini de remplir la *Makeline* et que je me dirige vers la chambre froide pour voir si les autres employés² ont besoin d'aide pour le déchargement du camion, je passe à côté de Kevin, mon responsable, qui me dit « *Osias va aider le monsieur* » en parlant du chauffeur du camion, en train de faire rentrer par la porte arrière du magasin les différentes marchandises. Je me dirige donc vers la *sèche*³, et arrive au niveau de cette porte située à l'arrière. Je vois à ce moment précis que l'individu a des difficultés à faire monter un chariot métallique rempli d'aliments, d'une hauteur approximative d'1m70, au moyen d'une planche de bois servant de rampe pour accéder au magasin. Ne pouvant pas passer la porte, je décide de faire le tour et de me rendre par l'entrée principale à l'extérieur du magasin pour pouvoir l'aider. Je me place à sa droite en lui disant bonsoir, lui ne répondant pas, et je commence à pousser le chariot afin de lui faire monter la pente. Cependant je remarque que l'homme, la trentaine avec les cheveux blonds, a plusieurs taches de sang séchées sur la partie droite du visage, qu'il est essoufflé et semble vraiment à bout de force. Tout en continuant à pousser, mais en n'arrivant pas à faire avancer le chariot sur la rampe, je m'enquière, inquiet, de son état. La personne, avec un accent hollandais ou flamand, me répond directement en anglais et avec difficulté : « *Je fais une crise cardiaque* ». Je lui dis à deux reprises de faire une pause, ce à quoi il ne réagit pas, reste concentré sur sa tâche, mais plus important, semble tout

¹ La Makeline est un équipement qui permet de disposer des aliments facilement accessibles à portée de mains afin de permettre la production de pizzas à la chaîne, tout en gardant ces aliments au frais. Nous en discuterons lors de la description de la phase de production de pizzas. Un glossaire est aussi disponible en fin, afin de revenir sur le vocabulaire spécifique à ce milieu.

² Lorsque j'évoquerai les membres d'Anthophila, j'utiliserai le masculin en raison du fait que je n'ai côtoyé quasiment exclusivement que des hommes au cours de ces mois d'enquête, à l'exception de quelques journées. Voir grand I) B) Les effectifs employés.

³ La sèche est une réserve dans laquelle les produits non-réfrigérés sont entreposés (sauces tomates, conserves, miel, sauces non-ouvertes...)

simplement pressé ; je sais qu'en effet, il a d'autres magasins à faire dans la nuit, et que nous ne sommes pas le dernier qu'il doit livrer. Nous arrivons au bout d'une trentaine de secondes, à hisser le chariot à l'intérieur, à péniblement le faire glisser vers l'arrière du magasin, et le mettre accolé à l'un des murs blancs, tout en se mouvant dans un espace exigu, déjà chargé de différentes boîtes en cartons et de bacs en plastiques bleus et noirs remplis d'aliments posés au sol.

Après cette tâche, je vais voir Kévin à l'avant du magasin, qui est debout derrière le comptoir de l'accueil, et le préviens que l'homme paraît aller particulièrement mal, qu'il a du sang sur le visage et qu'il m'a dit faire une crise cardiaque. Kevin n'a l'air que peu concerné par le problème, il lève les yeux vers moi en m'écoutant parler, garde un visage me paraissant impassible, ne me donne aucune réponse et se relance hâtivement dans la tâche qu'il était en train de réaliser. Il ne viendra que plus tard voir l'homme pour lui demander s'il a terminé. De mon côté, sous les consignes de Kévin qui m'apprendra comment le faire, je me remets au déchargement du camion. Je me rends dans la chambre froide, déballe les cartons de mozzarella puis les jette à l'extérieur où ils seront pliés et entassés par mes collègues, entpose les différents sachets en plastique bleus sur les étagères tout en les datant suivant les *dates limites de consommation (DLC)* définies par la centrale de la franchise ; puis reproduit le même schéma à propos des aliments – viandes et légumes - en sachets dans les bacs bleus et noirs. Très rapidement, et bien que ressentant un certain malaise tout au long de cette fin de service, je me concentre sur mon activité, et range dans un coin de ma tête l'interaction avec ce camionneur, à qui je n'adresserai plus la parole et dont je ne reverrai plus le visage.⁴

Cet épisode est selon moi révélateur de la frénésie entourant notre travail, frénésie de la cadence qui au nom de son intérêt, nous pousse – travailleurs d'Anthophila - à collectivement oublier le nôtre. Le chauffeur de camion, bien qu'en mauvaise condition physique, à bout de force, doit respecter un emploi du temps calculé selon des logiques managériales de productivité, fondées sur différentes statistiques contrôlées numériquement, et surveillées par des individus qu'il ne rencontrera probablement jamais. Cette même logique s'applique aussi à Kevin, mon responsable, qui doit réaliser la fermeture du magasin, comprenant le déchargement du camion, le plus rapidement possible. Il doit « *gratter des heures* » comme on me le répètera

⁴ Cette scène n'est pas sans en rappeler une autre, émouvante, décrite par Robert Linhart dans son livre *L'établi* : « 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. » Dans Linhart, R. (1981). *L'Établi*. Les Editions de Minuit. p172.

plusieurs fois au cours de mon terrain, c'est-à-dire pouvoir « *renvoyer des gens chez eux* », afin de réaliser toutes les tâches qui lui incombent, avec un minimum d'heures effectuées par son équipe, afin d'augmenter les bénéfices du patron de notre magasin franchisé, et ultimement de l'entreprise en elle-même. Chaque minute compte, 5 minutes gagnées sur les 6 membres de l'équipe présents ce soir, signifie un gain plus important pour le magasin ; mais représente aussi une balance positive entre tâches à réaliser et heures prestées, pour laquelle l'algorithme définira par des calculs qui me sont inconnus, si la soirée a été assez rentable ou non, en fonction des différentes commandes que nous avons reçues ce soir. Le fait que Kévin ne prenne pas en compte la souffrance du chauffeur de camion n'est pas révélateur d'un manque d'empathie, comme cela a pu être ma première pensée, mais est la simple résultante d'un individu pris dans un système, qui s'oublie en tant qu'individu, et donc oublie dans le même temps les autres, afin de correspondre à ce que l'on attend de lui : c'est-à-dire de respecter les conditions d'un espace codifié par une logique de quantification – de chiffres, de ressources, de temps – où finalement l'argent prime sur les gens.

Cet événement est aussi évocateur de ma place de chercheur sur mon terrain. De la sorte, bien que cette scène me soit restée en mémoire et que j'ai ressenti un certain malaise sur le moment même, je me suis remis tout comme Kévin, moi aussi au travail. Il aurait été possible de chercher à apporter de l'aide au camionneur, de déroger au bon déroulement de notre fermeture, mais il n'en a rien été, et finalement celui-ci fut oublié. Ici réside l'un des enjeux majeurs de la participation observante, qui en fait autant sa force que sa possible limite. Cette participation prédomine parfois le cadre de l'observation que ce soit à un moment précis, ou bien sur un plus long terme. A cet instant spécifique, j'étais un travailleur salarié qui se devait d'effectuer les tâches qu'on lui avait confiées, soumis aux mêmes conditions que Kévin développées plus haut : il s'agissait de correspondre aux codes de ce milieu ultra-productiviste. Sur un plus long terme, j'étais un travailleur - plus ou moins - comme les autres, qui s'insère dans un milieu, qui en acquière progressivement certains codes, certaines visions du monde et certaines manières de procéder ; et qui finalement les intègre, du moins partiellement. Pierre-Joseph Laurent nous dit que « c'est à l'occasion d'un autre temps et souvent dans un autre environnement qu'une mise à distance permet de prendre la mesure de l'expérience vécue⁵ ». En effet, bien que conscient de la violence de cette scène, celle-ci m'est cependant réellement apparue dans toute sa brutalité à la relecture de mes notes quelques mois plus tard.

⁵ Laurent, P. J. (2019). *Devenir anthropologue dans le monde d'aujourd'hui*. KARTHALA Editions. p43.

Cela en dit long me semble-t-il, sur les procédés par lesquels un individu au sein d'un travail surexploité⁶ ; dont les marges de bénéfice reposent fortement sur la réduction des coûts salariaux et sur la capacité des travailleurs à tout faire au plus vite – « *en bombe*⁷ » -, dans une logique de cadence ultra-productiviste ; en subit les conditions de travail mais aussi les intègre à tel point qu'il en arrive à se faire passer et faire passer les autres au second plan. Voici tout l'enjeu de cet écrit, de réussir par une expérience singulière, la mienne, couplée à une expérience collective avec les autres travailleurs, à vous faire rentrer dans le récit d'une surexploitation pourtant courante, banale, presque invisibilisée : celle d'un salariat – franchisé – précarisé, dans le monde de la restauration rapide. A en décrire moins ses formes contemporaines, un monde du travail en changement ; que la manière dont les travailleurs les expérimentent au jour le jour, font avec, et interagissent avec. Il s'agit, par la description ethnographique, de montrer comment les corps des travailleurs sont mobilisés afin de correspondre à cette cadence acharnée, et comment la recherche de rendement passe de loin avant l'humain : dans sa sécurité, dans sa stabilité, et finalement dans sa dignité. A travers ces lignes, je vous souhaite la bienvenue au sein d'Anthophila, une multinationale de production et livraison de pizzas, et dans la vie quotidienne des employés d'un de ses magasins franchisés.

Anthophila

Anthophila⁸ est l'une des entreprises qui domine actuellement le marché de la pizza à emporter et livrer dans le monde. Cette entreprise a vu le jour aux Etats-Unis dans les années 60, et connu par la suite une expansion rapide au cours des décennies suivantes, d'abord aux Etats-Unis, puis progressivement en s'exportant dans le monde, sur le modèle de la franchise.

⁶ C'est-à-dire d'un travail, dans ce cas salarié, sur lequel une extraction de plus-value est possible par la mobilisation de l'effort de travail de personnes dominées, par des acteurs en position de domination de manière structurelle – l'exploitation – ; dans sa forme la plus manifeste par une importante pénibilité, un caractère précaire et des conditions de travail des plus difficiles et/ou illégales – la surexploitation. Voir : Renault, E. (2023). *Abolir l'exploitation. Expériences, théories, stratégies*. La découverte. L'exploitation du travail n'est pas spécifiquement la cause de l'extraction de la plus-value – la plus-value par le marché par exemple – mais en est l'une de ses possibilités de réalisation. Ceci est un résumé simpliste, l'exploitation est un phénomène complexe que je ne peux pas développer ici, j'invite donc à lire ce livre passionnant d'Emmanuel Renault, qui en historise le concept notamment dans sa version de la critique ouvrière, puis marxiste. Dans une logique marxiste, faire la distinction entre exploitation et surexploitation est importante, car ne pas le faire pourrait limiter la critique aux formes les plus visibles – la surexploitation –, et ainsi se restreindre à la réduire pour la ramener vers des formes plus courantes d'exploitation – par une augmentation des salaires, et de meilleures conditions de travail notamment –, plutôt qu'amener à une réflexion plus globale et radicale sur le système d'exploitation en tant que tel.

⁷ Langage courant au sein de mon magasin franchisé, signifiant en un sens : « au plus vite » ou bien « en très rapide ». Plutôt utilisé dans le cadre de la livraison.

⁸ Entreprise fictive, à l'instar de son histoire, dans une obligation d'anonymisation de celle-ci.

Sans rentrer dans des conceptions juridiques longues et fastidieuses, il est possible de chercher à la résumer de cette manière : la franchise est un accord entre deux partenaires, le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur est le propriétaire du nom de la marque, de ses symboles, de certains produits et services, d'un savoir-faire et d'une assistance ; qu'il met à disposition – moyennant généralement une redevance financière - d'un franchisé qui a donc le droit, mais aussi l'obligation de les utiliser selon les termes convenus par le franchiseur.⁹ Anthophila dans sa quête de globalisation accélérée, est allée plus loin dans le processus de franchisation en recourant au modèle de *master franchise*, c'est-à-dire qu'elle délègue à une entité sur une zone géographique et pour une période qui sont déterminées, la capacité et l'obligation de développer le réseau de franchise. Ce modèle « se caractérise, à la différence du franchisage direct, par la constitution d'un circuit à trois niveaux : franchiseur, master franchisé, franchisé¹⁰ ».

L'entreprise s'est fait connaître et a réussi à s'imposer dans le système concurrentiel des restaurants de pizzas, à travers son axe de fonctionnement et de communication majeur : la rapidité de la livraison. Ce système lui a permis de s'étendre plus rapidement et à moindre coût. Là où la concurrence privilégiait le service à table, elle favorisa la livraison et le service à emporter ; rendant finalement possible l'ouverture de nombreux magasins ne nécessitant que peu de surface utilisable et réduisant de fait les frais d'achat ou de location. Cette compagnie fut l'une des premières dans le secteur de la restauration rapide, à pousser à son paroxysme la notion de rationalisation du travail, comprise en tant qu'une : « activité ayant pour objet de déterminer la manière la plus économique et la plus efficace de réaliser une tâche, une fonction ou un projet donné en termes de coût, d'effort, de temps et de ressources.¹¹ ». Tel est le credo d'Anthophila : la rapidité de production et de livraison ; la praticité par la standardisation des équipements, des ressources, des manières de faire ; et les faibles coûts de production et de distribution, lui permettant de proposer des prix avantageux par rapport à la concurrence.

Cette multinationale fut de la même façon l'une des premières du secteur dans l'utilisation du numérique à des fins commerciales et de contrôle de l'activité. Ainsi après

⁹ C.A. Paris, 28 avr. 1978, Juris-Data n° 763557, Cah. Dr. Entr. Distribution 1980 n°5, p. 5, note J.-M.

LELOUP. Dans : Maldague, N. (2017). *Dans quelle mesure le contrat de franchise fausse-t-il le droit de la concurrence ? Analyse de la validité des clauses contenues au sein de celui-ci*. Faculté de droit et de criminologie. Université Catholique de Louvain. Prom : De cordt, Yves. (Mémoire).

¹⁰ Nègre, C. (2006). Internationaliser un réseau de franchise : L'option master franchise. *Décisions Marketing*. p. 98.

¹¹ Office Québécois de la langue française. (2016). *Rationalisation du travail*. : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/505880/rationalisation-du-travail>. Nous reviendrons sur cette rationalisation du travail plus tard, lorsqu'il s'agira de décrire le processus de production au sein d'Anthophila.

l'apparition d'un site internet permettant la commande en ligne - commande qui était auparavant obligatoirement faite sur place ou par appel téléphonique -, c'est la première application mobile du genre qui voit le jour dans les années 2010. Celle-ci est accompagnée peu de temps ensuite, par l'ajout d'une fonctionnalité *Pizza Tracker* qui permet à distance de suivre l'avancée de sa commande, de la réception à la livraison, en passant par la production. Nous pouvons d'ailleurs maintenant retrouver cette fonctionnalité dans les applications de livraison de nourriture de l'économie de plateforme¹², soulignant l'aspect précurseur de cette entreprise en termes d'usage du numérique. En lien justement avec le commerce de plateforme, Anthophila a conclu des accords internationaux dans les années 2020 avec Takeaway et Uber Eats (mais aussi Deliveroo en France par exemple) afin d'apparaître sur leurs applications, tout en gardant le contrôle de la livraison ; cela veut donc dire que les consommateurs peuvent commander via les applications, mais que ce sont bien des livreurs de la franchise qui iront déposer la commande. A la différence de ce que je pensais avant mon enquête, l'entreprise n'est dans les faits pas en concurrence directe avec ces applications. Elle n'est pas non plus en perte de chiffre d'affaires – l'augmentant de plus de 20% entre 2019 et 2023 et atteignant une valeur de plus de 5 milliards d'euros -, ni probablement pas vouée à disparaître dans les prochaines années ou décennies en raison du commerce de plateforme. Anthophila, c'est désormais plus de 160000 personnes employées dans le monde, 6000 en France et 9000 dans le Benelux. C'est aussi plus de 18000 magasins – la plupart franchisés - sur le globe, 400 en France et 100 en Belgique, dont une vingtaine dans la région Bruxelloise. Cette recherche prend place dans l'un d'eux, au sein du magasin Europe¹³, dans lequel je resterai en tant que « *Collaborateur Snack Etudiant* » pendant 6 mois.

Le terrain

Pourquoi m'être orienté vers ce terrain d'enquête ? Il se trouve que j'ai déjà travaillé pour Anthophila dans le passé, plus exactement pendant 7 mois en France, il y a de cela maintenant 7-8 ans, lorsque j'étais en première et deuxième année de faculté, à la recherche

¹² Sans rentrer dans toute la complexité de l'économie de plateforme qui n'est pas le sujet propre de ce mémoire, et qui regorge déjà d'une littérature abondante amenant différents débats et complexifications ; il est possible de définir d'une manière simple ces applications de livraison de nourriture comme des intermédiaires entre des restaurants ou commerces, des clients et des livreurs (avec cependant un fort contrôle sur l'activité de travail pouvant légitimement amener à questionner son statut stricte d'intermédiaire), par le biais d'une plateforme numérique. Voir à ce sujet entre autres : Aguilera, A., Dabanc, L. et Rallet, A. (2018) . L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée. Enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris. *Réseaux*, n° 212(6), 23-49 ; Lemozy, F. et Le Lay, S. (2022) . Le plaisir en péril : la plateformes de la société. *Travailler*, n° 48(2), 91-107.

¹³ Nom anonymisé.

d'argent. Le choix d'un terrain pour un.e chercheur.euse – ou plutôt dans mon cas pour un anthropologue débutant – est rarement anodin : « leur expérience vécue est souvent déterminante dans ce choix. Il est rare qu'ils étudient un phénomène social sans y avoir été, à un moment de leur vie, directement ou indirectement confrontés¹⁴ ». Je m'en rends désormais compte – ou serait-ce seulement une recherche de cohérence a posteriori ? -, mais je pense que ce choix provient en réalité d'un questionnement personnel. En effet, de cette expérience découle une réflexion ambivalente : Comment est-il possible que j'ai pu en réalité apprécier travailler dans un environnement régi – entre autres - par des conditions illégales de travail, par une omniprésence de la pression, du *rush*¹⁵, des dangers de la route et de pratiques managériales parfois abusives. A cette question, prise cette fois dans un aspect collectif, mon enquête apportera certaines pistes de réflexion placées en sous-texte de cette monographie, cependant elle ne constituera finalement pas le corps de mon propos. Ce point me permet en revanche de faire une confession : il est clair que lorsque j'ai cherché de nouveau à rejoindre cette entreprise, j'étais à la recherche de cette pression, de cette cadence infernale de production et de livraison ; par une envie qui conditionna même mon orientation vers des magasins dont l'activité semblait importante. De la même manière, il me faut aussi directement avouer, qu'en rejoignant l'équipe d'Anthophila, je le faisais dans un but non seulement de description et de compréhension du quotidien en tant qu'employé, mais aussi dans un objectif critique : critique des conditions de travail – au sens large - pouvant être imposées aux salariés.

Voici résolue la question du *pourquoi cette enquête* : lorsqu'il fallut décider d'un choix de terrain dans le cadre de la constitution de ce mémoire, je me suis donc tourné vers mon histoire passée, me permettant d'envisager un champ possible d'investigation. Assez logiquement, après le pourquoi, je dois donc vous parler du *comment réaliser cette enquête*. Dans l'intention de décrire, mais d'aussi comprendre le quotidien des personnes travaillant dans l'entreprise, il me sembla assez cohérent, bien que ce ne soit bien sûr pas la seule manière de faire, de chercher à l'expérimenter moi-même ; je décidai donc d'essayer de me faire employer dans l'un des magasins du réseau franchisé. De plus, il me parut également pertinent, dans le but d'éprouver moi-même les conditions de travail pour mieux les raconter, de ne pas révéler le fait que je réalisais une enquête anthropologique, espérant en avoir une vision plus

¹⁴ Paugam, S. (2012). *Conclusion : La réflexivité du sociologue*. Dans : Paugam, S. (2012). *L'enquête sociologique*. Paris. Presses Universitaires de France. (2^e édition). p442.

¹⁵ Un moment de rush signifie une phase de forte activité, où un nombre important de commandes sont à réaliser. Il est aussi possible d'utiliser la formulation « être en rush », signifiant le fait d'être débordé par les différentes tâches.

authentique,¹⁶ moins transformée par la présence explicite d'un chercheur. En dehors de ma supposition – anticipant certaines pratiques sortant du cadre légal du travail – que de toute manière, je n'aurais pas été embauché en révélant que j'allais observer ce qu'il se passait dans l'entreprise ; il était aussi question de vouloir être traité, dans mon expérience vécue sensible, *comme les autres*¹⁷, c'est-à-dire plus précisément comme les autres étudiants cherchant à se faire recruter au sein du magasin, puis à s'insérer et évoluer dans celui-ci. C'est donc de cette réflexion, provenant elle-même d'une certaine sensibilité pour ce genre de pratique, que le choix de réaliser une participation observante dissimulée¹⁸ fut pris. De là découle donc l'enquête qui suit.

Cette recherche est envisagée sous l'angle de l'anthropologie politique, ou plutôt dans son acception anglophone - la nuance est plus difficilement perçue dans la langue française - , d'une anthropologie *of labor* préférablement à celle d'anthropologie *of work*, à « travers l'analyse politique des mutations des mondes du travail¹⁹ ». Là où l'anthropologie *of work* tend à englober de nombreuses activités des humains sur leurs environnements et à questionner les manières de faire, les représentations par rapport à ces pratiques ; l'anthropologie *of labor* vise elle plutôt à mettre en lumière « le labeur physique, effectué par nécessité, sous la contrainte ou la domination²⁰ ». Ainsi, une attention plus importante peut être portée à l'analyse structurelle et politique des rapports sociaux dans les activités de travail – prises au sens large, n'impliquant pas nécessairement rémunération – dans le cadre de l'anthropologie *of labor*, qui la place plus facilement du côté de l'anthropologie politique²¹ et pour laquelle « l'accent est souvent mis sur la dimension militante du travail d'anthropologue, et sur l'implication de celui ou celle-ci sur le terrain.²² » En revanche, en raison des contraintes de l'exercice du mémoire, il me faut déjà avertir que l'approche plus globale du travail dans sa pensée systémique restera assez faible, mais que l'ethnographie présentée ne perdra pas pour autant entièrement de sa prétention politique. Que celle-ci prendra plutôt la forme du récit de la matérialisation des « conditions et

¹⁶ Je reviendrai sur cette notion d'authenticité, que je relativiserai dans la partie épistémologique.

¹⁷ Bien que nous ne sommes jamais complètement traités *comme* les autres ayant chacun notre individualité et donc nos particularités.

¹⁸ Nous reviendrons bien sûr plus en profondeur sur les tenants et aboutissants de ce choix dans la partie IV sur l'épistémologie.

¹⁹ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Anthropologie du travail*. Armand Colin. p17.

²⁰ Traduction libre. Sur la différence entre anthropologie *of work* et anthropologie *of labor*, et la citation : Folz, J. et Smith, R. (2024). *Work/Labour. The Open Encyclopedia of Anthropology*. p1-2. Gibert et Monjaret émettent une vision similaire dans : Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.*

²¹ Folz, J. et Smith, R. (2024). *Op. Cit.* ; Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.*

²² Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p27.

[des] rapports sociaux au travail²³ » dans l'expérience vécue quotidienne des travailleurs, en décrivant des manières de faire et de penser « face aux transformations de l'organisation du travail²⁴ ». En un sens, j'espère que cette enquête donnera tout de même à « penser les logiques globales, souvent abstraites, au cœur des interactions les plus concrètes et les plus sensibles²⁵ », sans toujours pouvoir les approfondir ou même parfois les expliciter.

Afin d'y parvenir, je débiterai par décrire une journée classique au sein d'Anthophila, en évoquant l'espace intérieur du magasin franchisé dans lequel l'enquête a pris place, les membres composant l'effectif de celui-ci, et en finissant par vous narrer une journée pouvant sembler habituelle pour un employé travaillant dans la structure depuis quelques mois. L'objectif de cette partie, sera de permettre de vous plonger dans le quotidien de personnes travaillant au sein de la structure, d'une manière plutôt littéraire, tout en donnant une courte analyse plus systémique. Ensuite, nous aborderons celle des « actions chronométrées aux secondes près », afin de décrire toute la chaîne de production, impliquant les gestes et les compétences des travailleurs afin de correspondre aux impératifs de cadence rapide imposés dans ce milieu et contrôlés numériquement – parfois contournés - ; mais aussi de vous parler des différentes dynamiques prenant place au niveau de la livraison, dans le rapport à l'espace, aux temps édictés, à sa matérialisation dans l'expérience vécue et par les conditions matérielles influant sur celle-ci. Viendra ensuite la dernière partie empirique, sur les conditions salariales et de travail illégales prenant place à l'intérieur de la structure, sur une norme de flexibilité à l'avantage de l'entreprise, sur la relation de service et une forme d'auto-contrôle des corps, envisagés dans la manière dont cela a un impact sur l'humain, et ce sous différentes dimensions. Finalement, c'est la partie épistémologique que j'évoquerai en dernier, dans l'intention de vous parler d'une approche singulière, avec son intérêt et ses limites liées à mon positionnement. J'y aurai l'occasion de développer un peu plus en détails le déroulement de l'enquête, la manière dont elle a été conçue, et en particulier de parler de la méthode par participation observante, dans son aspect dissimulé lors de ce terrain.

²³ Pour la citation, et le fait que l'anthropologie politique apporte des clés de compréhension dans les rapports sociaux au travail : *Idem*. p18.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ Ravelli, Q. (2015). *Préface*. Dans : Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. Mouvement réel.

vitrées dans la longueur et la largeur, donnant un aperçu quasi-complet de l'intérieur du magasin, plus spécifiquement de l'accueil et de la zone de production ; permettant ainsi aux passant.es d'apercevoir depuis l'extérieur l'entièreté des actions des travailleurs. Le style est sobre, minimaliste, à l'instar de la plupart des restaurants de la franchise. En effet, un espace peut faire l'objet d'une théâtralisation par laquelle « se joue l'image des institutions²⁷ » ; en l'occurrence l'image d'Anthophila, par cette standardisation qui permet à une personne de reconnaître et de retrouver un cadre similaire dans les nombreux magasins du pays voire du monde. En entrant, vous avez directement à votre droite en longeant la baie vitrée dans la longueur du magasin, une fine table en bois marron fixée au mur et non-accompagnée de chaises, qui sert principalement de support d'avant-bras pour les client.es ; et plus occasionnellement de base afin de poser les sacs de livraison chargés pour que les livreurs les récupèrent et repartent plus rapidement sur leurs véhicules. A votre gauche, vous avez le comptoir blanc et arrondi, qui vous sert à commander. Sur celui-ci se trouve les différents menus, des serviettes blanches dans une boîte noire, des sauces piquantes dans un panier noir lui aussi, des cartons de pizzas vous indiquant les différentes tailles, et une machine vous permettant de payer par carte bancaire – autrement appelée *bancontact*. De l'autre côté, toujours sur le comptoir, se trouvent les trois écrans dotés de souris et claviers, permettant *la prise de commande*²⁸ ; de même que la *tablette* où apparaissent les différentes commandes provenant d'Uber ou TakeAway, qui sortent ensuite sous la forme de tickets et qu'il est finalement nécessaire d'*encoder*, c'est-à-dire de rentrer dans le système numérique, par le biais d'un des trois écrans. Dans les étages en dessous, se trouvent *la caisse* avec l'argent, et de l'équipement nécessaire au bon fonctionnement du magasin : des rouleaux de papiers pour les machines *bancontact*, des casques de scooter, des réserves de sauces piquantes et des câbles de charge de téléphone. A la droite de ce comptoir : deux réfrigérateurs dans lesquels des boissons fraîches sont stockées.

Derrière ce comptoir, se situe la zone de production. Des murs blancs ainsi que du mobilier gris métallique. A gauche proche de la baie vitrée dans la largeur du magasin, la *table de slap*, là où les boules de pâtes seront formées par différentes techniques afin de les aplatir et former un cercle, qui sera posé ensuite sur une grille. Sur la même table, a lieu le *saucing*, c'est-à-dire le fait d'étaler la sauce – le plus souvent de tomate - sur la pâte de manière circulaire et suivant différents procédés. Juxtaposée à cette table est placée la *makeline*, le mobilier sur lequel les

²⁷ *Idem.* p105.

²⁸ Nous reviendrons plus en détail sur le travail à la chaîne au sein d'Anthophila, et donc aussi sur les différentes étapes et matériels présentés à la suite.

différents aliments sont placés dans des *gastros* – des pots – tout en étant gardés réfrigérés et accessibles d'un coup de mains afin de réaliser la garniture des pizzas de la manière la plus efficace possible ; mais aussi dans lequel les *sides* – les accompagnements - sont placés dans de petits réfrigérateurs à l'étage inférieure. Au-dessus de la table de slap et de la makeline, se trouve l'*écran*, sur lequel le détail des différentes commandes apparaît, défile, puis disparaît au fur et à mesure de l'avancée des étapes de production. Cet écran est nécessaire dans la réalisation de leurs tâches, au *slapper*, la personne réalisant le slapping mais aussi le saucing²⁹ ; et au *proder*, l'homme s'occupant de la garniture des pizzas. En face de la makeline se trouve un four imposant, qui consiste en deux tapis roulants sur lesquels les pizzas sont posées, puis traversent le four afin d'être cuites. De l'autre côté de ce four est la *sortie*, une table où est placée une personne qui à l'aide d'une pelle, va récupérer les différentes pizzas sur les tapis roulants, avant de les poser sur un carton de la bonne taille, de les couper en parts égales, puis de s'occuper de plier la boîte, avant de finalement poser le contenant confectionné sur les plaques chauffantes au centre de la pièce. Ces plaques chauffantes se composent de 5 étages. Les deux étages supérieurs sont destinés à maintenir au chaud les différentes commandes à l'aide d'un chauffe-plat produisant de la chaleur par le haut. Les trois étages inférieurs sont eux conçus afin de pouvoir y disposer les sacs de livraison dans lesquels les commandes seront chargées en temps voulu. Proche de la sortie, apposé au mur est le *dispatch*, un écran sur lequel les commandes en livraison apparaissent, avec l'adresse et l'itinéraire depuis le magasin pour y accéder. On l'appelle le dispatch, car il s'agit d'attribuer des destinations à des livreurs ; on les *dispatche* sur des commandes. La taille limitée du magasin – et donc dans le même temps de l'espace de production –, diminue fortement la capacité de se mouvoir à plusieurs entre les différents éléments mobiliers décrits, et impose donc régulièrement aux employés de s'adapter aux contraintes du lieu³⁰, en se laissant mutuellement passer ou se serrant afin de réaliser les différentes tâches nécessaires.

Nous en avons maintenant fini avec l'espace de production du magasin. A gauche de l'écran de dispatch quand vous regardez celui-ci, se trouve le bureau des responsables, étriqué et sans éclairage, laissant la place pour une seule personne assise sur une chaise de gaming rouge et noire, avec en face d'elle, un bureau sur lesquels sont disposés différents papiers administratifs

²⁹ Le slapper réalise les deux tâches, il prend pour autant dans le langage courant, seulement la qualification de slapper, bien que réalisant deux étapes de production distinctes. Le fait d'étirer la pâte dans le processus de *la slap*, est normalement appelé « *Stretching* », cependant ce vocabulaire n'était pas utilisé en pratique dans le magasin lors de ma présence au sein de celui-ci.

³⁰ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p107.

et doté d'un ordinateur faisant office de seule source de lumière. Lorsque vous ressortez du bureau, sur votre droite en avançant de quelques pas et en montant deux marches, vous arrivez dans un espace où se trouve stockées sur des étagères métalliques d'environ 1mètre⁸⁰, des boissons – canettes et bouteilles – non-réfrigérées. Vous y trouvez aussi la *plonge* c'est-à-dire un évier dans lequel la vaisselle est faite ; différents produits d'entretiens ; mais aussi une lourde porte blanche amenant à la chambre froide dans lesquels les aliments sont entreposés. Dans cette chambre d'un blanc d'hôpital, là-encore plusieurs étagères métalliques sur lesquels sont disposés, dans des bacs de couleurs, principalement des sacs en plastiques transparents et bleus, contenant les différents légumes, viandes et fromages utilisés dans la confection des produits vendus ; mais aussi des *prep* ', autrement dit des préparations faites à l'avance placées dans des gastros ou des *biberons de sauce*³¹, afin d'anticiper des besoins futurs lors des services du soir, lorsque la demande est trop forte pour avoir le temps d'en créer de nouveaux. L'on trouve aussi dans cette pièce réfrigérée, de lourds bacs gris empilés les uns sur les autres sur des chariots roulants, dans lesquels la pâte en boule – de différentes tailles - est entreposée, dans le but de la garder en bon état, mais aussi de la laisser *pousser*, c'est-à-dire de gonfler avec le temps, la rendant plus simple d'utilisation par la suite.

En ressortant de la chambre froide et en continuant sur votre droite, vous empruntez un couloir très étroit, d'1mètre³⁰ de longueur et formant un virage, avec des porte-manteaux, et qui sert pour certains - comme moi - de vestiaire. Ce couloir vous amène à l'arrière du magasin, avec tout d'abord, une petite pièce dans laquelle les cartons, les sacs poubelles, les bacs d'aliments et de pâtes usagés sont entassés afin de pouvoir les sortir par la porte arrière au moment du ramassage des déchets ou du passage du camion d'Anthophila, qui récupère les différents bacs vides dans le même temps qu'il en dépose de nouveaux pleins. Cette pièce donne aussi accès directement à la chambre froide par une deuxième porte afin de faciliter le déchargement du camion. D'ici, vous avez accès à des toilettes individuelles disposant d'un lavabo, n'ayant pendant longtemps pas eu de lumière – nous étions donc amenés soit à laisser la porte ouverte, soit à utiliser un flash de téléphone -, et dans lesquelles les serviettes de table d'Anthophila ont pendant plusieurs mois, servi de papier toilette. Finalement, tout à l'arrière du magasin, vous avez accès à la réserve sèche, autrement appelée *la sèche* ; l'endroit dans lequel

³¹ Les biberons de sauce prennent la forme de bouteilles en plastique avec un bec verseur, permettant une répartition par filet d'une simple pression de la main. L'utilisation de biberons contribue à distribuer plus facilement en sortie de four, le produit sur les pizzas, avec un jet de sauce plus homogène que ce qu'il est possible de faire avec des sauces contenues soit dans des sachets, soit dans des pots, ou bien encore dans les flacons en plastique que l'on peut trouver dans les commerces.

sont disposés les aliments qui ne nécessitent pas de réfrigération, tels que par exemple ceux en conserve, ou encore des aliments « non-périssables » à court terme tels que le miel, les sachets de sauces tomates ou encore d'autres types de sauces non-ouvertes, etc ; mais aussi les stocks de cartons de pizzas en tout genre.

B. Les effectifs employés

Si jamais vous venez rencontrer les effectifs du magasin d'Europe, vous ferez la connaissance d'une quinzaine de travailleurs. Il y a de nombreuses chances que lorsque vous passiez, seuls des individus pouvant être identifiés de manière stéréotypée comme hommes soient présents au magasin. C'est pour cette raison que je n'ai pas choisi l'écriture inclusive lorsque je parle des travailleurs, mais seulement pour les client.es. Je n'ai en effet travaillé avec des personnes identifiées ou s'identifiant comme femmes qu'à de rares occasions, Anthophila étant un monde principalement masculin. Vous serez aussi rapidement frappé.e par la jeunesse de ceux-ci. Très souvent, les employés ont un âge proche des 18 ans, parfois mineurs ou bien majeurs depuis quelques années.³² La plupart sont étudiants, principalement dans le secondaire ou bien dans des hautes-écoles. Il existe un fort turnover dans les effectifs étudiants, une part de ceux-ci – pour ceux qui passent les premiers jours – ne reste que quelques semaines ou mois avant de quitter l'entreprise ou d'être renvoyé, pour différents motifs. Pour les autres, ceux qui restent plus longtemps, une ou plusieurs années – étudiants et responsables –, Anthophila est très souvent leur premier travail, et ils y persistent me disent-ils par habitude, allant d'un magasin à un autre, car c'est un travail qu'ils connaissent, dans lequel ils ont leurs repères et maîtrisent leurs actions, sans oublier parfois un certain plaisir pour les activités qu'ils peuvent y réaliser.³³

Vendredi 08.12 : Quelqu'un cherche à se faire recruter au magasin. Jules (responsable) lui répond tout d'abord qu'il ne peut pas prendre la responsabilité, mais que le patron sera là au

³² Je ne chercherai pas ici à rentrer dans une théorisation de ce que peut être la catégorie jeunesse en tant que construction sociale, car il serait trop long de le faire. Je me contenterai de l'aborder selon des critères d'âges, c'est-à-dire de personnes ayant quelques années en-dessous ou au-dessus de la majorité. Pour une rapide synthèse des débats sur la jeunesse, voir par exemple : Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Le bas de l'échelle La construction sociale des situations subalternes*. Eres. p14.

³³ Jules : « Souvent, on va dire que c'est aussi une question de facilité parce qu'on connaît le travail. Tu vois, on connaît le domaine [...] Moi, j'aime bien quand ça bouge. » ; Kévin : « Parce que c'est un travail que j'ai commencé, que je le connais presque à 100%, et me voir dans un autre travail, recommencer de zéro ne m'intéresse pas trop » ; Bachir : « En fait, on va dire qu'Anthophila, c'est un peu l'habitude, tu vois. Moi, je reste chez Anthophila parce que c'est ma valeur sûre. Tu vois, je sais tout faire. Genre, c'est un truc que j'aime bien faire en plus. » ; Osman : « Quand tu le connais, c'est juste habituel, en fait. C'est une chose que c'est habituel. Et c'est difficile de changer ses habitudes. Voilà, c'est juste ça. »

soir si jamais il veut le rencontrer. Il lui demande ensuite s'il est sous le statut d'étudiant, ce à quoi la personne répond que non. Jules affirme donc que cela risque d'être compliqué. Après cette interaction, je l'interroge sur sa réponse, il me dit que « *c'est moins avantageux pour le patron* » sans pour autant plus développer.

La Belgique a une particularité juridique – par rapport à la France - qui permet d'employer des étudiant.es (autant en secondaire au-dessus de 15-16 ans selon les particularités, que dans le supérieur)³⁴ sous un « contrat d'occupation étudiant » ; lequel réduit fortement les cotisations sociales prélevées sur le salaire du ou de la jeune, mais aussi les cotisations sociales versées par l'employeur.euse. Ainsi, tous les employés sont embauchés sous la forme de ce contrat étudiant, seules une partie des responsables ne le sont pas – j'expliquerai pourquoi. C'est un choix délibéré du patron, afin d'avoir à payer moins de charges, l'employé étudiant lui coûtant moins cher qu'une personne sous contrat classique de travail.³⁵ La réserve de main-d'œuvre ne manque pas : plusieurs jeunes me raconteront avoir eu auparavant de grandes difficultés à trouver un emploi dans d'autres entreprises, en particulier lorsqu'ils sont mineurs. Les responsables et mon patron me confirmèrent n'avoir aucun problème à recruter des étudiants lorsqu'ils en ont besoin. Rien de bien surprenant dans un monde en constante précarisation³⁶ depuis plusieurs décennies, touchant les jeunes de manière forte, étudiants compris.³⁷ Très souvent, ils proviennent de milieux et quartiers populaires et cherchent à gagner de l'argent à côté de leurs études ; « *Prendre un billet* », « *Avoir besoin d'argent* » et autres formulations du genre, sont des choses qui ont été entendues assez régulièrement au cours de l'enquête : « *Si c'est une personne qui vient, on va dire, des quartiers riches, tu vois, une personne en mode bien à l'aise financièrement et tout, genre on va un peu... C'est comme si elle va être un peu à l'écart tu vois, tu vois. Alors que, si tu regardes bien, Anthophila, c'est ghetto où tout le monde parle en mode, ouais, drere,*³⁸ *tu vois, des trucs comme ça* » (Bachir). ».

³⁴ SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). *Contrat d'occupation d'étudiants*. (Consulté le 13.12.24). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/contrats-de-travail-particuliers/contrat-d'occupation-detudiants>

³⁵ Il aurait été intéressant d'élargir la réflexion à propos du contrat étudiant, sur la flexibilité du marché du travail promue par la logique néolibérale (développement des CDD, intérim, contrats jeunes etc etc). Il est cependant difficile de le faire dans le cadre de cet exercice : « L'Etat produit généralement une législation et des cadres réglementaires avantageux pour les entreprises » (p120) dans un contexte accru de la « marchandisation de la force de travail » (p227) Dans Harvey, D. (2014). *Brève histoire du néolibéralisme*. Les Prairies Ordinaires. (entre autres)

³⁶ Il est possible de comprendre la précarisation comme l'augmentation d'une « *position de fragilité, de vulnérabilité et d'incertitude face à l'avenir. La précarité, en tant qu'état, s'oppose à la stabilité* » Dans Dollo, D., et al. (2020). *Lexique de sociologie*. (6e édition). Dalloz. p319.

³⁷ Dequière, A. (2007). Le monde des étudiants : entre précarité et souffrance. *Pensée plurielle*, n° 14(1), 95-110. ; Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.*

³⁸ Langage de jeunes bruxellois, qui veut approximativement dire, « mec de la rue » ou pouvant aussi se lire comme « frère »

Généralement, ils ne voient pas leur avenir dans l'entreprise, et voient plutôt leur travail comme un passage vers d'autres choses après leurs études. A cela s'ajoute que nombre d'entre eux sont racisés. Je parle ici de personnes racisées, car je n'ai pas enquêté sur les parcours biographiques et familiaux. Je préfère donc utiliser cette notion plutôt que celle de personnes descendantes de l'immigration sur quelques générations car je n'ai en réalité pas l'information et que je ne pourrais que la supposer. Entendons-nous tout de suite, la race biologique n'existe pas,³⁹ il s'agit de parler de sa construction sociale de manière processuelle. Bien que sa constitution biologique ne soit pas viable, elle est « pourtant empiriquement valide⁴⁰ » par le fait qu'elle existe autant dans le vocabulaire, que des représentations mentales ; elle organise et a organisé différents systèmes politiques et juridiques : le racisme « constitue un système d'exploitation politique, économique et socioculturelle qui a eu lieu avant même l'émergence de l'idée de race (le racisme avant les races) et qui se poursuit après son dépassement scientifique/biologique (le racisme sans races), aboutissant à l'infériorisation et à la domination des certains groupes et ayant une propriété structurelle, c'est-à-dire qui s'enracine dans toute la structure de la société⁴¹ »

Dimanche 24.09 : Alors que nous ne sommes que deux en journée avec mon responsable Marcus, et que c'est assez calme, nous avons l'occasion de discuter. Je lui demande depuis combien de temps il travaille à Anthophila, il me répond que cela fait trois ans (il en a 20) et qu'il a fait deux autres magasins avant de venir au notre. Il me dit qu'il a commencé en tant qu'étudiant, puis qu'on lui a proposé un poste de responsable qu'il a accepté. Je lui pose donc la question : « *Ah ouai, t'as arrêté tes études par ce qu'on t'a proposé un poste de responsable ?* », il affirme que l'école ne lui plaisait déjà plus, et qu'il avait compris qu'il y avait moyen de se faire de l'argent avec cette activité.

Les responsables sont les seuls qui ne sont pas en contrat étudiant, car leur activité principale est devenue celle du travail à Anthophila. Je dois préciser que deux étudiants-responsables ont été promus quelques mois après mon départ de l'entreprise, mais que je ne m'y attarderai pas, et que les remarques du paragraphe précédent peuvent s'appliquer à eux aussi. Lorsque j'y travaillais, trois responsables étaient présents dans la structure. Deux sont

³⁹ Nous n'entrerons pas dans la généalogie du terme, n'étant pas le corps du propos de ce mémoire. Voir par exemple : Guillaumin, C. (1981). « Je sais bien mais quand même » ou les avatars de la notion de race. *Le genre humain*, (1), 55-64. ; Jaime, P. (2017). Recycling the idea of race : socio-political agenda, transnational business culture, and diversity management in Brazil. *Social Identities*, 24(5), 647-665. ; Fassin, D. (2012). 6. *Ni race, ni racisme. Ce que racialiser veut dire*. In Fassin, D. (2012). *Les nouvelles frontières de la société française*. La découverte. p147-172.

⁴⁰ Guillaumin, C. (1981). *Op. Cit.* p64.

⁴¹ Jaime, P. (2024). *Chaire Jacques Leclercq*. (LANSO1392A, UCLouvain)

assez jeunes, proches de la vingtaine et n'ont pas de diplôme du secondaire, ils ont arrêté leurs études alors qu'ils travaillaient déjà pour la compagnie en tant que responsables – en 4^e et 5^e. Le troisième, âgé de 32 ans, a suivi une formation dans une école d'hôtellerie/restauration. Cependant à la suite de celle-ci, il connut des conditions de travail particulièrement difficiles dans la restauration – un patron ne le payant pas par exemple – et il s'endetta au fur et à mesure des années. Il enchaîna ensuite différentes entreprises de restauration rapide avant de rejoindre Anthophila et d'en devenir responsable. Il me dira d'ailleurs à propos de ce travail : « *En sachant ma situation, je sais très bien que je peux pas me permettre de perdre mon boulot. Parce que j'ai pas envie de me retrouver de nouveau à la rue.* » (Jules). Les responsables ont tous commencé leur carrière au bas de l'échelle, en tant que livreur, avant d'obtenir cette promotion au bout de plusieurs mois ou années (maximum deux ans).⁴² Par cette promotion à l'intérieur des rangs, par le développement du « *marché interne*⁴³ » dans les entreprises, ils ont acquis une forme de stabilité, qui les conforte dans leur fidélité à la compagnie.

Anthophila repose donc sur une réserve de main-d'œuvre de jeunes précaires, précaires autant dans le sens d'une précarité économique que dans celui d'un bagage scolaire faible,⁴⁴ qui fonctionnent d'ailleurs de manière interreliée pour certains individus. Elle se base sur un personnel étudiant facilement accessible, et sur des responsables loyaux, entre autres par habitude et par la stabilité procurée par leur position. Il était important d'évoquer la composition de l'équipe, non seulement afin de vous permettre de rentrer dans la narration qui va suivre, mais aussi de dénaturaliser les rapports sociaux à l'œuvre au sein de la structure, et bien d'y apporter un regard socio-anthropologique portant son attention sur les phénomènes d'âge, de racialisation et de classe sociale à penser dans leur intersectionnalité.⁴⁵ Bien que je n'irai pas plus loin dans la pensée systémique sur cela, n'étant pas le corps du mémoire, il est important de souligner que les profils travaillant au sein de ce métier des plus précaires et pénibles – la description ethnographique permettra d'en donner un éclairage – résultent bien d'une société capitaliste profondément inégalitaire qui repose sur la surexploitation du travail de groupes en position de dominés par des acteur.ices en position de domination – en l'occurrence les sphères dirigeantes d'Anthophila par l'intermédiaire du patron du magasin franchisé – et qui leur permet

⁴² On retrouve ce même type de promotion interne chez McDonald's par exemple : Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.*

⁴³ Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.*

⁴⁴ Grell, P. (2001). Sur les conditions d'existence des jeunes dans un monde précaire. *Sociétés*, n°73(3), 99-108.

⁴⁵ Idée similaire dans : Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.*

d'extraire une plus-value.⁴⁶ Que « ces positions « d'en bas » ne sont pas occupées par hasard⁴⁷ » mais qu'elles découlent bien d'une construction sociale au sein de rapports de production capitalistes basés sur la mise à l'écart de certains groupes des moyens de production – matériels mais aussi par le savoir et l'instruction -⁴⁸ ; dans un contexte de précarisation sociale croissante depuis plusieurs décennies qui « affecte de façon différenciée les diverses catégories sociales » et qui « renforce les inégalités au sein des rapports sociaux ainsi que les discriminations. »⁴⁹ Cette réflexion nous invite donc à penser à nouveau en termes de classes sociales, non plus comme une classe en tant que telle, comme une « communauté de vie pertinente⁵⁰ » qui se pense d'ailleurs de cette manière ; mais plutôt dans son acceptation élargie et prise dans une vision multifactorielle de positions au sein de la société qui permet de voir « de la domination sociale là où la pensée sociale ne voit que l'ordre banal des choses⁵¹ ».

« Une société de classe se caractérise par les relations sociales entre ceux qui produisent ce qui est nécessaire à la vie et ceux qui vivent de ce que les autres produisent ; entre ceux qui produisent le surplus et ceux qui se l'approprient ; entre ceux qui sont exploités et ceux qui exploitent [...]. Les sociétés de classes peuvent être distinguées les unes des autres par la manière d'arracher le surtravail des mains des producteurs directs ou immédiats, c'est-à-dire par les rapports de production.⁵² »

C. Le déroulement d'une journée.

1. L'ouverture

⁴⁶ Pas seulement en position de domination par rapport au contrôle des moyens de production, mais aussi dans l'accès aux savoirs. Selon Renault, E. (2023). *Op. Cit.* Harvey rajouterait à cela comme caractère de domination, la capacité de produire les normes dominantes, la doctrine. Dans : Harvey, D. (2014). *Op. Cit.*

⁴⁷ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p275.

⁴⁸ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* ; Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.*

⁴⁹ Sur la précarisation sociale croissante avec les deux citations : Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p247. Dans la même idée : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p61.

⁵⁰ Dubet, F. (2004). Que faire des classes sociales ? *Lien Social et Politiques*, 49. p78.

⁵¹ *Idem.* p77-78.

⁵² Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.* p42.

Mercredi 13.12⁵³ : On fait l'ouverture à deux, comme d'habitude.⁵⁴ Aujourd'hui je travaille avec Marcus (mon responsable) ; on arrive 5 minutes avant 10h30, pour l'heure d'ouverture ordinaire.⁵⁵ Nous nous mettons directement au travail, nous devons préparer le magasin en trente minutes, avant que les premières commandes d'11h n'arrivent. Marcus allume directement les ordinateurs, sur lesquels nous nous pointons peu de temps après. De mon côté, je suis déjà changé, je me dirige dans la foulée vers la chambre froide. J'y récupère en portant à bout de bras, les lourds bacs gris sur lesquels les gastros remplis de la veille sont disposés afin d'installer la Makeline. De manière classique avec Marcus, je ne l'installe pas moi-même et c'est lui qui s'en occupe ; je lui apporte donc simplement en faisant des allers-retours les bacs et les différents accessoires nécessaires au fonctionnement de celle-là, dans l'intention de lui faciliter la tâche. Connaissant son métier, il l'installe en 1 minute. Il connaît le placement standardisé des 24 gastros, et les place au bon endroit, afin qu'il soit plus facile et efficace par la suite de produire les pizzas en quantité. Il s'occupe dans le même temps d'installer les sides dans les étages réfrigérés du dessous, tout en vérifiant que les dates limites de consommation ne sont pas dépassées. Je continue ma tâche de transporteur, et lui amène les pots de sauce tomate, de crème fraîche et de « 50/50⁵⁶ » et les ustensiles, que je pose sur la table de slap afin que nous soyons opérationnels pour ouvrir. Lui doit ensuite faire rapidement son « *administratif* », c'est-à-dire compter le fond de caisse, et préparer le planning affiché aux murs en cas de contrôle de l'inspection du travail, afin que les heures affichées correspondent aux heures déclarées⁵⁷ - ce qui est cependant parfois fait le soir d'avant. Mais aussi de contrôler – s'il a le temps - les différentes températures, de la makeline et de la chambre froide en particulier. Pendant ce temps-là, je m'occupe de sortir les deux scooters et les 5 vélos qui sont rangés à l'intérieur du magasin pour la nuit, et que je dispose donc à l'extérieur, de manière plus ou moins ordonnée afin de ne pas trop gêner le passage sur le trottoir. Je

⁵³ Ce récit est en réalité une recomposition de plusieurs jours. En effet, lors de mes prises de notes quotidiennes, j'ai parfois accentué certains moments plus que d'autres, d'autant plus lorsque ceux-ci se répétaient de jour en jour et qu'aucun nouvel élément majeur n'était apporté. L'intérêt d'agencer différents extraits de terrain, est de permettre de rentrer par la narration dans le quotidien des travailleurs d'Anthophila, sans pour autant en transformer la teneur. En un sens, malgré quelques variations, la scène paraîtrait commune pour quelqu'un de familier avec cet environnement de travail. Je me permettrai à différents moments du texte, de reproduire cela, tout en veillant à le préciser à chaque fois.

⁵⁴ L'ouverture (et le reste de la journée jusque 17-18h) se fait généralement, sauf pour certains jours avec la plus forte activité ou des occasions exceptionnelles, seulement à deux : un responsable et un employé (souvent étudiant).

⁵⁵ Lorsqu'un déchargement de camion doit être fait, ou bien encore si beaucoup de pré-commandes en ligne sont déjà enregistrées dans le système, il peut arriver – assez rarement – que l'ouverture se fasse à 10H.

⁵⁶ 50% sauce tomate, 50% sauce barbecue.

⁵⁷ En somme, par exemple, qu'un étudiant présent et déclaré en 13h/semaine, soit bien noté sur le planning du jour, mais qu'il soit enlevé d'autres jours pourtant en réalité travaillés, afin de correspondre à son taux horaire officiel.

m'emploie par la même occasion à placer la batterie électrique dans mon scooter, pour être prêt à partir en livraison au besoin. Suite à cela, j'ai le temps d'organiser l'espace de la sortie, disposant les différentes sauces, les cartons de différentes tailles de manière à les rendre accessibles en tendant le bras de l'autre côté de la table, et le couteau de découpe des pizzas.

Je vais ensuite voir dans la chambre froide les différentes prep' qu'ils nous restent, et remarque qu'il est nécessaire d'en faire une de bacon et de tomates fraîches, je me mets donc à la tâche et m'équipe de mon tablier. Je découpe rapidement dans la longueur le bacon déjà prédécoupé, pour en faire des lamelles égales, avec lesquels je remplis ensuite deux gastros que je place dans la chambre froide. N'ayant pas encore de commande, je m'attelle ensuite à la découpe des tomates, suivant la manière optimisée qu'on m'a apprise il y a de cela quelques semaines. Je retire donc le chapeau – « le cul » - de plusieurs tomates, que je dépose sur la planche à découper sur cette même partie ôtée d'un bout, et les tranche ensuite dans la longueur, avant de m'occuper de les couper une par une en fines lamelles.

2. La journée

Je n'ai cependant pas le temps de finir ma tâche, il est déjà 11h15 et les premières commandes sont arrivées à l'écran. Pendant que je m'occupais de mes prep', Marcus s'était déjà attelé à la production de 6 pizzas, pour deux commandes différentes, qu'il avait dès lors envoyées dans le four. Il me demande donc de surveiller la sortie, pendant que lui-même continue d'en préparer. Lorsque je vois les pizzas défiler sur le tapis roulant et qu'il est temps de s'en charger, je me place, regarde sur les tickets le détail des commandes, et me mets ensuite au travail.⁵⁸ J'ai heureusement l'occasion de prendre mon temps, nous ne sommes pas sous pression, il n'y a pas énormément de commandes, le tapis n'est donc pas plein, les pizzas sont espacées, à l'inverse de quelques jours auparavant où je m'étais laissé déborder par le flot constant des commandes et par cet interminable tapis qui ne s'arrête jamais. Je prends la pelle pour récupérer les pizzas, puis les coupe avant de les mettre dans les boîtes et de les poser sur les plaques chauffantes. Les deux commandes préparées sont celles que je dois aller livrer, je vais donc regarder sur le tableau de dispatch les deux adresses, afin de repérer l'itinéraire que je dois prendre pour m'y rendre. Je m'équipe de mon manteau de travail Anthophila, de mes gants, récupère le casque de scooter, et sort du magasin en annonçant mon départ de manière

⁵⁸ Nous reviendrons plus en détail sur les différentes étapes de production dans la partie II) Des actions chronométrées aux secondes près. B) Le magasin

protocolaire : « 2 livraisons sans extra, départ !⁵⁹ », ce à quoi Marcus répond par une formule elle-aussi ritualisée : « *Prudence !* ». Je sors du magasin, me dirige vers mon scooter tout en récupérant la clé dans ma poche arrière de pantalon, l'insère de la main droite tout en amorçant de la main gauche le mouvement en vue de placer le casque sur ma tête. J'enjambe le scooter, tourne la clé et active le starter – nécessitant simultanément de maintenir la poignée de frein de la même main –, puis en maintenant la béquille centrale avec mon pied gauche, et donnant une impulsion vers l'avant avec celui de droite, je m'élance sur la route, après un rapide coup d'œil des deux côtés.

Je me rends à mes deux livraisons. Pour celles-ci ayant repéré au préalable l'itinéraire, je me repère sans trop de difficultés. J'arrive devant la porte des client.es, regarde s'il y a moyen de sonner quelque part, en trouvant le nom via un interphone ou par une sonnette, et les contacte. Généralement ceux-ci décrochent sans parler. Je commence mon récurrent laïus : « *Bonjour c'est le livreur Anthophila, je suis en bas de chez vous* », mais n'ai souvent pas l'occasion de le terminer qu'ils raccrochent sans répondre. J'ai d'ailleurs toujours trouvé cela irrespectueux⁶⁰ ; et même, au début de mon parcours angoissant, lors de moments de rush où chaque minute compte, et où je n'étais pas sûr qu'ils comptaient descendre ou attendre que je monte, me laissant seul avec le bip de fin de communication, sans plus d'information. Je finis, comme beaucoup de choses avec le temps, à m'en accoutumer. Lorsque ce n'est pas possible de les joindre de cette manière, je lis sur le ticket le numéro de téléphone et les appelle en leur faisant le même discours. Ils descendent pour récupérer leur commande, un bonsoir, un merci, et c'est fini. Je dois souvent forcer et sentir que je les dérange, afin de leur dire – toujours de manière assez routinière –, de laisser un commentaire au nom du livreur Osias, car l'on reçoit des primes en fonction d'eux.⁶¹ Je repars vers le magasin. Lorsque j'y arrive, Marcus m'a distribué deux nouvelles livraisons, et m'annonce qu'il y en a déjà deux autres qui m'attendent à mon retour : « *allez vas-y vite comme ça tu peux prendre d'autres livraisons* » qu'il me dit. J'ironise sur la manière dont il me vend bien la chose, cela le fait rire.

⁵⁹ Il est en réalité très probable qu'à cette date, quasiment 4 mois après mon embauche dans le magasin, je n'ai dit que « Départ », le protocole d'annoncer le nombre de livraisons et s'il y a des extras – desserts et boissons – n'est en effet pas véritablement respecté. Le fait de prévenir à voix haute de son départ, mais aussi de son retour, est en place dans le but de faciliter le travail des responsables, en particulier lors de moments de fortes affluences, afin que ceux-ci sachent plus ou moins qui est au magasin, mais aussi et surtout quand les livreurs partent afin – principalement – d'estimer le moment où ils reviendront. Cela a son importance, comme nous le verrons plus tard.

⁶⁰ « Réponds connard » me dis-je régulièrement.

⁶¹ Primes dont je n'ai jamais vu d'ailleurs la couleur, et était (lorsque j'y travaillais en tout cas) seulement un moyen de motiver les livreurs afin d'augmenter la notoriété du magasin via les commentaires (et les notes).

Je pars, je reviens. Je pars, je reviens. Je m'arrête pour réaliser quelques tâches. Je pars, je reviens. Marcus gère seul en mon absence l'entièreté du magasin. Il doit faire la prise de commandes, au téléphone ou en face à face ; les préparer, slapper, saucer, proder ; faire la sortie de four ; encoder les commandes Take Away ou Uber ; regarder les adresses des livraisons sur le tableau de dispatch pour me les répartir de la manière la plus efficace possible, en mettant ensemble celles qui sont proches ou sur la même trajectoire ; servir les pizzas. Je pars, je reviens. Les visages de client.es qui s'enchainent, et dont aucun aujourd'hui ne me marquera, à tel point qu'il est même difficile au moment d'écrire ces notes, de m'en rappeler d'un seul. Je pars, je reviens. Livrer n'est pas désagréable aujourd'hui, il ne pleut pas et il ne fait pas trop froid, j'y prends du plaisir. Je pars, je reviens. Parfois Marcus me demande de lui filer un coup de main en production. Je mets rapidement un tablier, et me place à sa droite, lui étant au slapping, moi devant la makeline. Je regarde l'écran, et les pizzas que je dois faire. *Suprisiosa*, ah oui *le pont*⁶² : peperonnis, jambon, champignons, poivrons, oignons, puis olives et bœufs. *Chicken barbecue*, facile : oignons, poivrons, poulet. *Spiced & Warm*, merde : « Marcus ? » Il me cite directement les ingrédients de la pizza : peperonnis, oignons, poivrons, poulet, jalapenos – piments. Je m'occupe de nouveau de la sortie, et charge les commandes dans les sacs de livraison. Je fais bien attention s'il y a des extras ou non, si la commande est payée ou si je dois prendre le *bancontact* ; car n'étant que deux employés, une seule erreur implique de devoir retourner à une adresse parfois lointaine, et nous mettre dans une situation inconfortable pour la suite : des retards, des commandes différées⁶³, des client.es mécontent.es appelant le magasin pour connaître le moment d'arrivée, du temps perdu qui doit être rattrapé. Je pars, je reviens. Je donne des commandes à des client.es qui attendent au comptoir. Je pars je reviens. Je prends deux nouvelles livraisons, rebelotte : repérer, s'équiper, sortir du magasin, démarrer. Je pars, je reviens. Je pars, je reviens.

Il est à peu près 15h30, le moment d'affluence est passé. On a le temps de déconner, on se raconte des banalités. Quelques tâches à faire par-ci par-là. Marcus avait fini de couper les tomates que j'avais commencées quelques heures plus tôt ; alors remettre des boissons dans le frigo ; vérifier que les gastros de la makeline sont pleins, sinon les remplir ; passer un petit coup de balai afin de rendre le magasin propre ; plier une vingtaine de boîtes de *cheesy loaf*, l'une des entrées proposées. Il fait une tâche, je fais l'autre, parfois nous faisons la même tout

⁶² L'un des moyen mémotechnique couramment utilisé par rapport à la Makeline : la répartition des gastros des 5 aliments cités ensuite formant un pont (un U inversé).

⁶³ Différer des commandes implique d'en repousser l'heure prévue de livraison ou de récupération.

en discutant. Nous prenons un peu plus notre temps. Une commande à emporter, une autre à livrer, j'y pars. Nous sommes tous les deux en *longue*⁶⁴. Marcus me dit : « *j'ai la dalle* », j'ai en effet moi aussi faim. Mon ventre commence à se nouer, je sens certains picotements, ai moins d'énergie que quelques heures auparavant, et la fatigue se faire sentir. Il arrive que nous ayons du temps dans la journée et que nous nous prenions un sandwich, qu'il m'offre assez souvent, que nous mangeons bouchée après bouchée, entre nos différentes occupations. Aujourd'hui n'est pas le jour, nous attendons impatiemment notre pause d'une heure pour nous alimenter. La sieste ne va pas tarder, un deuxième responsable – Kevin – viendra prendre sa relève à 17heures. Je vais devoir attendre l'arrivée des autres livreurs à 18h pour prendre la mienne, à la condition que ça ne rush pas trop à ce moment-là. Vu que le magasin est quand même calme, j'ai pu prendre une pause de 5 minutes pour fumer une clope, c'est déjà ça. Autrement, à l'instar de certains de mes collègues fumeurs de tabac, j'en aurais grillé une ou plusieurs en guise de répit, en quelques minutes en attendant des client.es devant leurs bâtiments, chose déjà faite d'ailleurs dans la journée.

Une ou deux livraisons plus tard, il est 17h. Kevin est arrivé 5 minutes en avance, déjà changé et prêt au travail. Marcus mange un bout en rapide, puis fait une courte sieste de 20 minutes avant la reprise de son shift ; en effet, ça fait plusieurs jours qu'il alterne entre des longues et des soirées, et cela commence à lui peser. Quelques commandes à réaliser, Kevin s'en charge et me donne pour consigne de remplir des gastros d'ananas et d'olives. Les aliments sont disposés dans des conserves imposantes que je vais chercher à l'arrière dans la sèche, avant de les ramener vers la table en sortie. Nous n'avons plus d'ouvre-boite depuis des semaines, j'essaye avec difficulté d'ouvrir la conserve d'ananas avec un couteau de boucher, en perçant le sommet sur un côté, afin de faire une coupure circulaire en cisillant le métal. Ce n'est pas une réussite. Kevin me voit au bout de 5 minutes en train de galérer, il se moque avec bienveillance, me prends le couteau des mains, l'enfonce de manière virulente au centre une première fois et élargit l'entaille, puis le replante une seconde fois dans la perpendiculaire afin de former une croix. Il me dit de faire la suite et de reproduire le même procédé sur la conserve d'olives. J'égoutte le liquide à l'intérieur, puis je commence par essayer avec le couteau de soulever les lames métalliques. Encore un échec. Je tente de les replier en utilisant

⁶⁴ Faire une « longue » implique d'au minimum travailler 8 heures sur la même journée. Généralement une longue commence à 10h30 (parfois 10H) et finit dans le milieu de soirée vers 22h, parfois plus parfois moins. Lorsque c'est plus, la longue peut s'éterniser jusqu'à la fermeture du magasin, soit 23h en semaine, 23h30 le week-end et plus tard lorsque du retard a été pris ou que de nombreuses commandes sont faites en fin de soirée (chose assez courante).

mes mains, je manque de me couper avec le côté acéré des plaques. Je décide d'aller à la plonge et de récupérer des ciseaux, afin de m'en servir comme pince, en coinçant les lames métalliques entre les deux ciseaux, et en les enroulant de cette manière. Victoire, cette technique sera donc la mienne, et je pourrai la transmettre aux nouveaux que je verrai en difficulté par la suite. Trois livraisons, je m'y rends. Lorsque je reviens Kevin me dit « *C'est bon Osias tu peux prendre ta pause.* ». Il est 18h, l'équipe du soir est arrivée, nous sommes 6, un effectif habituel pour un mercredi : Marcus et Kevin, les deux responsables ; Fares, un employé recruté il y a de cela 2 mois ; Adil qui a rejoint l'équipe il y a 1 mois ; et un nouveau, Simon qui est là pour son troisième jour.

3. La soirée

Je prépare ma pizza offerte dans le cadre de ma longue⁶⁵, puis une fois qu'elle est cuite, m'installe pour la manger. Au bout de 25-30 minutes, je sens qu'il commence à y avoir de l'agitation dans le magasin. Tous les livreurs sont déjà partis et il ne reste plus que Kevin et Marcus à l'intérieur. Il vient me voir et me demande de rapidement terminer de manger car je vais devoir reprendre. J'acquiesce sans opposition : ça y est on commence à se faire rusher,

l'écran en production se remplit rapidement. Je finis vite mes dernières parts, tout en regardant mes deux responsables s'activer dans le magasin. Ils sont efficaces, l'un s'occupe de proder et de faire des aller-retours vers la sortie lorsque c'est nécessaire, tandis que l'autre slap pizza sur pizza, en s'occupant lui aussi de la garniture lorsque son collègue n'est pas là.

Je vais aux toilettes, me lave les mains, et vois qu'une commande arrive au bout du tapis roulant et va tomber au sol rapidement. Je cours sur quelques pas, repousse les pizzas pour éviter la chute, mets mon tablier, me place derrière la sortie et annonce que je la prends. N'ayant plus besoin de s'occuper de la sortie, Marcus se met à encoder les commandes Uber et TakeAway. Les pizzas et les sides s'enchainent. Pour l'instant je m'en sors, il n'y a qu'une seule plaque du four d'allumée, me facilitant la tâche. N'étant pas encore assez compétent dans cette fonction, Kevin me dicte la répartition des commandes pour les livreurs « *la 50 avec la 52, 51 avec la 53* »⁶⁶, je m'y essaye cependant seul quelques fois. Lorsque le premier livreur Adil revient, il passe un coup de balai le temps que je finisse de sortir ses commandes. Je lui dis ensuite « *Adil t'es reparti !* » avant de lui donner les consignes pour la livraison.

⁶⁵ Tout employé en longue (au-dessus de 8h de travail dans la journée), a normalement le droit à une pause d'une heure, et une pizza avec boisson offerte.

⁶⁶ La personne en sortie se charge aussi normalement de dispatcher les livreurs sur les commandes de la manière la plus efficiente possible.

Même chose pour le suivant, et pour le suivant, et pour le suivant. Kevin me crie depuis la prod : « *J'aime bien quand tu t'imposes Osias !* ». Je suis en effet malgré mon inexpérience, le plus ancien employé ce soir, en dehors des responsables ; je me retrouve donc par la force des choses, à donner des consignes aux plus nouveaux ; ce qui, il faut le reconnaître, me crée une forme de satisfaction. Lorsqu'un livreur attend pour prendre une commande, nous n'hésitons pas à le mettre à contribution : « *Un bac regular s'il vous plait* » crie Marcus en slap, « *du poulet* », hurle Kevin en prod, « *une sauce à l'ail* » que je braille depuis la sortie. La chaîne de production passe en premier, les activités des livreurs entre leurs livraisons – qui ne doivent cependant pas se tourner les pouces⁶⁷ – sont secondaires par rapport au bon fonctionnement de celle-là ; ils doivent donc s'exécuter.

Quelques temps plus tard, Kevin vient me voir, et me dit à haute voix : « *Les départs !* », j'ai en effet oublié de les faire. Je suis normalement censé cliquer dès que la commande apparaît au niveau de l'écran de dispatch, après le passage chronométré numériquement dans le four. Cependant, je suis absorbé par le nombre d'actions à réaliser, et lutte pour m'en sortir sans erreur. Cette tâche m'est donc complètement sortie de la tête. Par conséquent, les chiffres sont déjà surlignés en jaune, certains en rouge, signifiant que la commande est en attente depuis bien trop longtemps et qu'un livreur devrait déjà être parti pour la déposer. Kevin fait rapidement les retours, et clique les départs en les répartissant aléatoirement sur des livreurs, alors que les commandes sont encore sur les plaques chauffantes. Qui les livre et si elles partent sur le moment-même importe peu, l'important est de satisfaire le contrôle algorithmique. Nous les ferons partir le plus tôt possible en fonction de nos capacités. Le fait que les commandes attendent sur les plaques chauffantes indique une chose : c'est la livraison qui fait défaut et qui prend du retard. Marcus me demande de partir en scooter afin de servir des client.es à des adresses éloignées, car les autres sont en vélos et que de fait, cela prend plus de temps. Il y a eu récemment plusieurs accidents en scooter de jeunes mineurs n'ayant pas le permis, les responsables ont donc pris la décision de ne plus les faire rouler avec - cela sera de courte durée. Je prends donc trois livraisons avec moi et pars sous une pluie légère.

⁶⁷ Kevin me dira d'ailleurs à mes débuts, alors que je ne savais pas quelles tâches exécuter entre deux livraisons : « *Osias je t'explique, en gros tu dois trouver des trucs à faire, parce que si tu sais pas quoi faire, c'est moi qui vais te dire quoi faire et ça va être des trucs chiants.* » (Kevin, le 12.09.23). Plutôt que simplement exécuter des consignes, il est attendu des employés qu'ils fassent preuve d'initiatives, et soient capables de repérer ce qu'il est nécessaire de faire au magasin, mais aussi d'anticiper ce qui le sera prochainement. Ils doivent en un sens, d'eux-mêmes se mettre au travail et éviter les moments d'inactivité. Serait-il possible de relier cela à l'injonction néolibérale à la « production de soi » dont nous parle Gorz, et du développement des pseudos « collaborateurs » dans les entreprises, sur lesquels reposent la charge de l'accroissement de leur « capital de compétences » et l'application des différentes normes de rendements édictées par les entreprises ? Dans : Gorz, A. (2017). De la mise au travail à la production de soi. *EcoRev'*, 45. p18.

Quelques zigzags entre les voitures, que des excès de vitesse, quelques sens interdits, et je suis de retour 30 minutes plus tard pour 20h30.

Moment d'accalmie. Des commandes qui arrivent au compte-gouttes. Je fais un peu de production, me place à côté de Marcus pour le seconder pendant que Kevin slap. Mon mouvement est plus fluide qu'il y a quelques semaines, mes gestes plus efficaces. Je repère plus aisément où l'on en est sur l'écran, demande moins souvent les ingrédients à mettre sur les pizzas. Les livreurs sont tous dehors. Ils partent, ils reviennent. Ils partent, ils reviennent. Simon passe la porte, il a le visage fermé. Kévin lui demande « *Ça a été ?*⁶⁸ », il répond qu'il est tombé ; mais il est indemne, il n'a que le genou un peu rouge et éraflé. Les chutes légères sont quasi-quotidiennes en ce moment en raison des conditions météorologiques. Marcus cherche à le rassurer en lui disant « *Ca arrive à tout le monde* », cela n'a pas l'effet escompté : Simon démissionnera le lendemain même.⁶⁹ Je reste principalement au magasin : production, sortie. Je fais cependant quelques livraisons par-ci par-là, ce n'est pas désagréable de rouler de temps en temps à l'air frais, plutôt qu'être en perpétuelle activité à l'intérieur. Le temps passe vite, il est déjà 22h30, l'heure à laquelle je suis censé finir. Marcus lui, est déjà prêt à partir. Il avait anticipé la fermeture pendant mon absence, autrement dit, il avait déjà enlevé les gastros de la Makeline, les avait posés sur les bacs gris pour être ensuite prêts à être transportés dans la chambre froide, puis avait nettoyé le meuble métallique. Je vais voir Kevin au comptoir de l'accueil, pour le prévenir que j'ai terminé, il me dit que non et que je fais la fermeture. Je râle un peu puis me plie à cette consigne. Cela fait des semaines que je n'ai pas terminé à l'heure prévue sur mon planning.

4. La fermeture

Comme souvent, nous avons reçu des commandes de dernière minute, entre 22h25 et 22h30, heure à partir de laquelle en semaine, il n'est plus possible de commander. Kévin peste sur les client.es : « *Ils font chier les clients tout le temps à commander à la dernière minute alors qu'on est que* ⁷⁰ ». Je lui réponds qu'ils ne sont censés être que 4, sachant que j'ai

⁶⁸ Cette formule, à l'instar du « *Départ* » ou « *Prudence* » est elle-aussi ritualisée. Les responsables ou employés avec expérience gérant le service, posent la question (quand ils n'ont pas la tête sous l'eau) afin d'être mis au courant en cas de problème.

⁶⁹ « *Encore une princesse* » me dira quelques jours plus tard mon patron à propos de sa démission. La chute n'est sûrement pas la seule raison de son départ mais est à mettre en lien avec les conditions de travail (comprenant le salaire) qu'il sera nécessaire d'aborder dans la troisième partie nommée « des corps sous contrôle ».

⁷⁰ Les commandes proches de la fermeture, qui sont presque entièrement des livraisons, impliquent de faire partir un ou plusieurs livreurs, et donc de retarder la fermeture du magasin.

normalement terminé à cette heure, et qu'il serait donc temps d'en prendre compte dans la constitution des plannings, il acquiesce. Je prends la livraison la plus éloignée, un livreur en vélo prend la plus proche. Je reviens 10-15 minutes après. Kevin, qui est dans le bureau des responsables en train de faire son administratif, c'est-à-dire principalement de faire les comptes du soir et des heures prestées afin de les rentrer dans l'Excel pour calculer la rentabilité, me demande de guider Simon – le nouveau - dans ce qu'il doit faire. Je lui montre donc comment nettoyer le four, et m'occupe de mon côté de la table en sortie et des plaques chauffantes. Lorsque Fares revient de sa livraison, je lui demande de s'occuper de la table de slap, pendant qu'Adil endosse la responsabilité de changer les poubelles et de les amener à l'arrière du magasin. Comme c'est le cas pour la plupart des fermetures, il y a une bonne ambiance ce soir, les jeunes discutent, parlent fort, se taquinent et rient. Je ne suis cependant pas d'humeur cette fois : je suis fatigué et j'ai envie de rentrer, j'essaye donc de terminer le plus rapidement possible. Je montre à Simon comment rentrer les vélos et scooters, et les disposer à l'intérieur du magasin façon Tetris. Faisant ça, je remarque qu'Adil parle pas mal avec Farès ; mais surtout je constate qu'il passe le balai très lentement, repasse plusieurs fois au même endroit afin de rester proche de Farès. Je vais le voir et lui dit afin de le remettre au travail : « *J'aime bien gros mais tu balayes le vent là* ». Il semble irrité par ma remarque, mais il s'y remet. On s'affaire afin de finir. 23h05, nous avons terminé, Kevin nous a dépointé⁷¹, lui y compris, pour 23h : habituel. Nous allons nous changer hâtivement, puis sortons dehors. On discute un moment, avant de chacun rentrer chez soi.

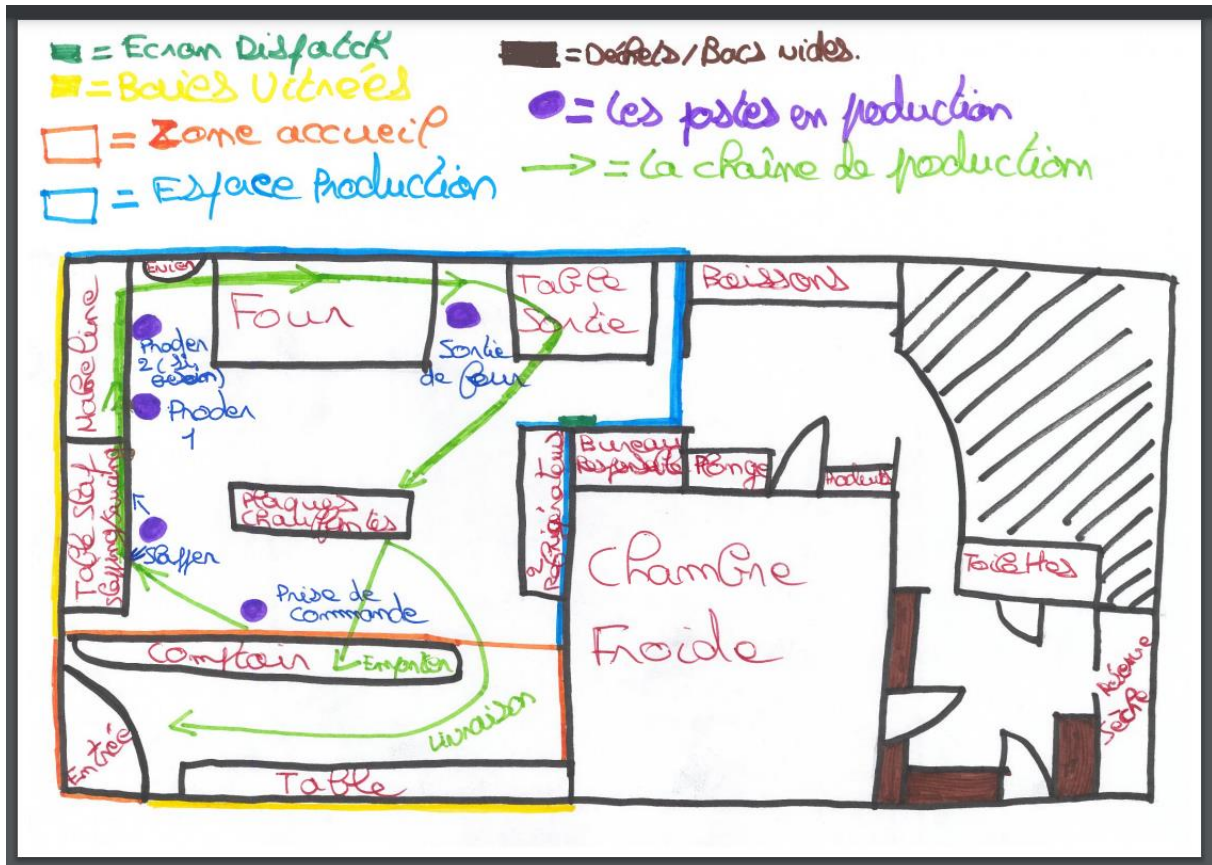
Rentrer, manger, dormir, recommencer : « Le travail dans sa plus banale nudité⁷² ».

⁷¹ Le fait de se pointer en début de service, ne change en réalité rien au niveau des heures comptées. Ce sont les responsables qui durant la journée et chaque soir, notent les heures prestées individuellement. Être pointé permet en revanche d'apparaître dans le système et donc d'être dispatché sur des commandes.

⁷² Ponthus, J. (2020). *A la ligne. Feuilles d'usine*. Folio. p152.

II. Des actions chronométrées aux secondes près

A. Au magasin



Croquis de la chaîne de production

« C'est simple moi je sais pas comment on dit en français, je suis un provider un fournisseur si tu veux, de pizza. C'est à dire que moi on me contacte, je veux telle pizza. Moi mon rôle c'est de faire cette pizza et de l'envoyer le plus rapidement possible dans le meilleur état possible, avec le meilleur goût possible c'est tout. Moi un rush, moi je suis un robot même, j'ai tellement fait ça il y a plus de tout ça. J'ai des gens qui font les pizzas, elles rentrent dans le four, j'ai des gens qui sortent les pizzas, ils les mettent dans des sacs, et j'ai des gens qui vont les livrer. Basta. » (Nikos, patron du magasin franchisé)

La production au sein d'Anthophila repose sur une organisation du travail⁷³ bien huilée. Celle-ci passe par une division précise des tâches dans la création de pizzas, attribuées à

⁷³ « Coordination des tâches liées à la production dans le but d'améliorer ou de rationaliser le processus productif. » : Dollo, D., et al. (2020). *Op. Cit.* Dalloz. p294.

différentes personnes qui reproduisent en boucle les mêmes mouvements propres à leur rôle, à quelques variations près selon le produit à créer – le type de pizzas et sa taille, s’il doit faire des sides etc. Nous retrouvons ici une forme classique d’organisation rationnelle⁷⁴ du travail Tayloriste⁷⁵ dans le séquençage des gestes à réaliser afin d’élaborer une pizza au plus haut rendement possible, au travers de différents postes, à la manière d’une chaîne de production classique en usine.⁷⁶ Ainsi, lors de périodes d’affluences et donc d’un nombre important de commandes, 4 ou 5 personnes sont nécessaires afin de produire une pizza : « *Il y a tout le temps un slapper. C'est obligé. Un proder ou deux, max. Et un en sortie de four, tout le temps. Et un autre qui gère les clients* » (Gabriel). Une personne en prise de commandes et qui s’occupe aussi de les distribuer aux client.es, une personne slapant les pizzas et s’occupant de leur saucing, une ou deux personnes se chargeant de la garniture, et une personne en sortie de four qui a aussi comme rôle de dispatcher les commandes aux livreurs. Cependant, ceci est un scénario où autant d’employés sont à l’intérieur du magasin qu’il n’y a de poste à fournir. Or, en fonction notamment du nombre de livraisons, il est régulier que ce ne soit pas le cas, une partie des effectifs étant sur leurs véhicules en train de parcourir les rues. Cette répartition sur les postes se fait donc en fonction des spécificités des différentes commandes reçues, de leur cadence et de leur enchainement. Pour ne donner qu’un seul exemple, un responsable répartira un employé sur chaque poste lorsque de nombreuses commandes sont en attente et qu’il doit ainsi rapidement les effectuer ; puis fera partir plus de monde en livraison lorsque que le débit aura diminué, ou que trop de livraisons cette fois sont dans l’attente d’un livreur ; impliquant de fait que les autres employés à l’intérieur du magasin, réalisent autant de tâches que précédemment, mais avec moins d’effectifs. De la même manière, lorsqu’en journée, seuls deux employés sont présents, tous les postes ne peuvent pas être occupés à la fois. Par conséquent, à la division taylorienne, s’ajoute une rotation obligatoire des postes en fonction du déroulement de la journée ou soirée.⁷⁷ Un travailleur expérimenté d’Anthophila doit donc être « capable de tenir tous les postes⁷⁸ », il se doit d’être polyvalent de manière autonome, en fonction de ce qu’il est nécessaire de faire à un moment précis, parfois en occupant différents rôles de manière simultanée. Doit-on y voir dans ce cas, un post-taylorisme⁷⁹ ou plutôt une réactualisation de

⁷⁴ Rationnelle dans le sens d’une « recherche systématique de l’efficacité » : *Idem.* p339.

⁷⁵ Blancheton, B. (2022). 14. Le Taylorisme. *Maxi fiches - Histoire des faits économiques. De la révolution industrielle à nos jours* (4^e édition). Dunod. ; Voir aussi Dollo, D., et al. (2020). *Op. Cit.*

⁷⁶ Un mode d’organisation similaire est présent dans un autre Fast-Food : McDonald’s. Dans Benvenuti, J. (2006). *Les salariés de McDonald’s*. Dans Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (dir.), *Op. Cit.* p.39-52.

⁷⁷ De nouveau, cette rotation en fonction des demandes se retrouve à l’intérieur de McDonald’s : *Idem.*

⁷⁸ *Ibidem.* p45. Voir aussi : Cartron, D. (2002, 26 février). McDo, laboratoire d’exploitation. *Libération.*

⁷⁹ Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d’organisation ? *Sociologie du Travail.* 35(1), 3-25.

celui-ci,⁸⁰ je préfère ici laisser la question en suspens, ne souhaitant pas me lancer dans des débats que je ne maîtrise pas suffisamment, bien que j'aurais tendance à pencher pour la deuxième option. Ce qu'il est cependant sûr c'est qu'Anthophila repose sur une logique de « lean management : faire plus avec moins - notamment d'effectifs - (« lean » signifie « maigre », et par extension « dégraisser »).⁸¹ », basée sur une réponse à flux tendu, en « juste-à-temps⁸² » de la production face à la demande. Cela peut donc expliquer que l'entreprise n'a pas recours à un découpage plus important des tâches, n'étant en général pas nécessaire pour faire face à la demande,⁸³ et permettant donc d'employer moins de personnes pour un service. C'est pourquoi, lorsque la demande est trop importante par rapport à leur nombre, les employés se retrouvent en rush, et doivent être en perpétuelle adaptation face à la demande des client.es, aller d'un poste à l'autre, en gérer plusieurs ; et ainsi, être dans la capacité de réaliser dans un rythme rapide, différentes tâches à la suite.

A cela, s'ajoute la tendance tayloriste à chronométrer tous les gestes afin d'imposer des manières de faire aux employés favorisant une cadence la plus productive possible et donc rentable pour l'entreprise.⁸⁴ Nous le verrons mais les normes de rapidité sont érigées par la centrale de la franchise, sont modifiées au fil du temps, et les pratiques standardisées elles-mêmes peuvent être changées à la suite d'enquêtes cherchant à optimiser le temps sur chaque mouvement. On voit donc ici émerger des « cadences de production éditées d'en haut⁸⁵ » dans une nouvelle « séparation entre travail de conception et travail d'exécution⁸⁶ ». Des personnes, dans des bureaux, définissant le temps alloué aux différentes tâches et les assignant aux travailleurs sur le terrain. Cependant, cette tendance prend maintenant la forme néotayloriste, avec l'utilisation de « la surveillance électronique des performances des salariés⁸⁷ », chacun ayant un temps maximum à respecter à chaque étape de la conception qui est vérifié numériquement.

⁸⁰ Linhart, D. (1993). À propos du post-taylorisme. *Sociologie Du Travail*. 35(1), 63–74. Elle entre dans son article directement en débat avec celui cité juste précédemment.

⁸¹ Linhart, D. (2021). Les nouveaux visages du taylorisme. *Revue Projet*, N° 381(2), 24-27.

⁸² Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (dir.). *Op. Cit.* p46.

⁸³ Lors de périodes de crises, où un poste se retrouve à crouler sous la cadence, il est possible qu'une personne de plus vienne momentanément se rajouter à ce poste afin de l'alléger. Dans ce cas, la division taylorienne des tâches est décuplée. Par exemple l'un slappera et l'autre saucera ; en production l'un s'occupera d'une partie des aliments et le second d'autres ; en sortie l'un coupera les pizzas et l'autre les mettra en boîte. Cela est cependant occasionnel.

⁸⁴ Blancheton, B. (2022). *Op. Cit.* Voir aussi : Linhart, R. (1981). *Op. Cit.*

⁸⁵ Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.* p96.

⁸⁶ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (dir.). (2006). *Op. Cit.* p45.

⁸⁷ Amossé, T. et Coutrot, T. (2008). *En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort*. Dans Amossé, T., Bloch-London, C. et Wolff, L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*. La Découverte. p427. Voir aussi : Dollo, D., et al. (2020). *Op. Cit.*

K : « En fait tout commence en prise de commande dès que tu prends, tu appuies sur la ligne 1, [...] t'as un chronomètre qui s'active déjà en haut au-dessus de l'écran. [...] Et là en prise de commande t'es censé gaspiller, allez entre 1 minute, 1 minute 30 maximum pour prendre une commande, à part si c'est une commande assez compliquée [...] Une fois que t'as fait ça t'as le temps d'écran, là logiquement, dans les règles une pizza tu l'as fait en 1 minute. Une seule pizza.

O : Donc slapping, saucing et le topping⁸⁸,

K : Voilà, en 1 minute c'est ça le temps, qu'eux ils s'attendent, à Anthophila. Tu vois... une fois que t'as fait ça, t'as cliqué une livraison, une fois que t'as cliqué à 1 minute tu l'envoies dans le four; dans le four il y a le temps d'écran de livraisons, qui fait 6 minutes qui descend à 0,0. Une fois qu'il y a 0,0, tu fais le départ, là t'es vraiment dans les meilleurs statistiques. »

(Kévin)

« Après, quand tu sors ta pizza, tu as exactement 15 secondes pour couper ta pizza et la fermer dans la boîte. [...] Et après, bien sûr, comme je t'ai dit, le livreur doit être parti dans la minute même. Et après, 6 minutes quasi pour aller livrer des fois, même à des zones qui sont super loin, ce qui est un peu compliqué aussi. » (Jules)

Pour la direction d'Anthophila, une commande doit être livrée en 18 minutes maximum, le contrôle numérique ne prenant pas en compte la distance à parcourir afin de la déposer ni le nombre d'articles à l'intérieur. Une commande récupérée en *Pick-Up*, c'est-à-dire à emporter, doit elle être disponible en 12-13 minutes, chose assez simple à faire lorsque le débit est faible ou moyen, plus difficile voire impossible lorsqu'un nombre important de commandes est reçu. Il me faut d'ailleurs préciser que ces temps ont été réduits, étant auparavant de 20 minutes pour la livraison, et de 15 pour le *Pick-Up* : « La pression des temps de service, bien sûr. On a cette pression qu'on doit essayer de faire très vite. Qu'Anthophila, comme je t'ai dit, ils diminuent de plus en plus les temps qui est assez casse-couilles. Parce qu'ils abusent. Parce qu'ils sont pas sur le terrain et ils arrivent pas à savoir vraiment. Eux, ils se fient juste à des chiffres parce qu'on clique. Et encore même, même si on ne cliquerait pas, ils abusent. Parce qu'ils veulent être les meilleurs sur le marché. » (Jules, responsable). Tout retard quant à ces consignes, est directement notifié aux travailleurs, par un changement de couleur qui passe du jaune au rouge en fonction du temps estimé pour la tâche. Respecter les temps, c'est recevoir une meilleure notation lors des contrôles de la Centrale de la franchise Anthophila. Les statistiques des

⁸⁸ Le mot de « *topping* » est peu utilisé dans le langage courant. Cela équivaut à l'action de *proder*, donc faire la garniture des pizzas.

différentes activités sont d'ailleurs accessibles en temps réels par le biais de plusieurs applications, dont l'une mettant en concurrence les différents magasins de la franchise en Belgique, en comparant leurs performances sous forme d'un classement : « *La pression des responsables et pour les responsables, la pression du patron. Parce que si le patron voit que le temps de travail est trop long, ça a un impact pour son magasin. Et du coup, ils mettent la pression sur les étudiants pour cliquer, faire le retour au dispatch.* » (Bachir). Toute la production est donc orientée afin de satisfaire les statistiques et d'en avoir les meilleures. Cela ne veut cependant pas dire que les temps demandés sont nécessairement respectés, mais plutôt qu'il est question de tromper le contrôle algorithmique pour faire croire qu'ils sont respectés. Ainsi, les employés cliquent pour valider numériquement la finition d'une tâche, alors que celle-ci n'est en réalité pas complétée, parfois même pas commencée ; et cela à différents moments du processus⁸⁹ : « *Et du coup, avec ça, genre, on triche, tu vois. [...] Ça, il n'y a aucun magasin qui respecte.* » (Bachir, ayant travaillé dans plusieurs magasins de Bruxelles) ; « *C'est un peu erroné ouai.* » (Kévin). Comme l'explique Jules au début de ce paragraphe, il est envisageable que le fait que les employés cherchent à correspondre au mieux aux statistiques, à faire le meilleur temps possible, aller parfois même au-delà des attentes,⁹⁰ communique des informations faussées à la centrale de la Franchise. Celle-ci considérant sur la base des données reçues qu'il est possible de faire de meilleures performances que celles imposées à ce moment, abaisse à nouveau le temps de production demandé, nécessitant encore aux employés de s'adapter par rapport à cela, et d'augmenter tout de même la cadence.⁹¹ Ne serait donc pas là dans une forme de cercle vicieux ? Les employés, en cherchant à obtenir de meilleures statistiques pour leur magasin franchisé – responsables en particulier –, transmettent des informations incorrectes, qui finalement amène à une augmentation de la cadence qu'ils vont à en fin de compte subir.

En effet, bien que ce contrôle algorithmique soit contourné, cela n'empêche pas que les employés doivent faire au plus vite afin de réaliser leurs commandes. Les temps demandés par

⁸⁹ Cela est d'ailleurs connu par la centrale, un magasin ayant été sanctionné lors d'un contrôle car les employés cliquaient dans des temps qui ne sont tout simplement pas réalisables. Par exemple en cliquant systématiquement une commande directement lorsque celle-ci apparaît sur l'écran de production, alors qu'un temps est quand même nécessaire afin de la confectionner.

⁹⁰ En réalité le temps demandé pour la confection de pizzas, à la différence de ce que dit Kévin, est plutôt de deux minutes (cela ne signifie cependant pas que ses paroles ne sont pas en pratique véridiques). Une minute pour le slapping et saucing et une minute au maximum pour la garniture. Ces temps sont affichés sur l'un des murs du magasin : « *Puis, tu as deux minutes maxi pour faire la pizza à l'écran, mais nous, on réduit ça à une minute vu que Anthophila pousse tellement.* » (Jules).

⁹¹ Cela fait d'ailleurs fermement penser à l'analyse que tire Robert Linhart à propos du « Boni » en usine et de l'augmentation de celui-ci édicté d'en haut. Voir entre autres : Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* p165.

la franchise, sont quand même les objectifs qu'ils cherchent à suivre lorsque cela est possible. En outre, en dehors du contrôle numérique, ils se doivent d'aller au plus vite, au risque de crouler sous des commandes qui s'amoncellent. Alors, les employés développent des « minuscules tactiques de postes⁹² » afin de perfectionner leurs gestes, de changer un micro-mouvement pour un autre, dans l'intention de gagner quelques dixièmes de secondes par rapport au précédent. Leurs gestes sont « précis, coordonnés, successifs⁹³ » dans la réalisation de leurs tâches. Impossible de parler de cette gestuelle, sans faire un détour par les « Techniques du corps » de Marcel Mauss, qu'il définit comme « les façons dont les hommes, société par société, d'une façon traditionnelle savent se servir de leur corps.⁹⁴ » En élargissant sa remarque sur les sociétés aux différents groupes sociaux, celle-ci reste très pertinente quant au monde social d'Anthrophila. Assurément, le corps est bien le premier « instrument » ou bien « naturel objet technique et [...] moyen technique⁹⁵ » que les travailleurs ont à leur disposition. Il est également possible de parler de technique dans le sens « d'un acte traditionnel efficace. [...] Il faut qu'il soit traditionnel et efficace. Il n'y a pas de technique et pas de transmission, s'il n'y a pas de tradition.⁹⁶ » Les gestes, je l'ai dit, sont travaillés dans un objectif d'efficacité à la seconde près dans une logique de rendement.⁹⁷ De plus, ils sont bien le fruit d'une longue acquisition - moi-même n'en maîtrisant qu'une partie et de manière amplement moins efficiente que d'autres collègues plus expérimentés - par un apprentissage transmis par les pairs, mais aussi et surtout par la pratique.

Tout cela reste bien théorique, il est maintenant temps de le montrer de manière empirique. C'est à cela que s'attelle cette partie. Il est question dans un premier temps, de représenter les différentes *techniques du corps* à l'œuvre dans le processus de production de pizzas afin d'en signifier leur complexité, dans l'objectif de démontrer de l'habileté des travailleurs lorsqu'il s'agit de leur métier. Des travailleurs donc *habiles* en français, qui selon Mauss « traduit mal le mot latin « habilis », bien meilleur pour désigner les gens qui ont le sens de l'adaptation de tous leurs mouvements bien coordonnés aux buts, qui ont des habitudes, qui « savent y faire ». C'est la notion anglaise de « craft », de « clever » (adresse et présence d'esprit et habitude), c'est l'habileté à quelque chose.⁹⁸ ». Pour cela, je détaillerai les différentes étapes

⁹² *Idem.* p13.

⁹³ *Ibidem.* p22.

⁹⁴ Mauss, M. (1936). Les techniques du corps. *Les classiques en sciences sociales*. (Ed Numérique, 2002). p5.

⁹⁵ *Idem.* p10.

⁹⁶ *Ibidem.* p9.

⁹⁷ 3^e type de classification des techniques du corps selon Mauss : *Ibidem.* p10.

⁹⁸ *Ibidem.*

nécessaires à la création d'une pizza, de la prise de commande au départ des livreurs, en portant une « attention minutieuse [...] aux gestes techniques et à leur succession dans ce qu'il [Leroi-Gourhan] nomme la « chaîne opératoire »⁹⁹ » ; et en combinant pour les tâches les plus complexes à décrire, expression graphique et expression littéraire à la manière de Leroi-Gourhan.¹⁰⁰ Vous le verrez, cette partie sera parfois compliquée à suivre et à comprendre. Ce n'est pas souhaité de ma part, mais c'est pourtant volontaire. La difficulté à écrire les gestes, les lire et les comprendre est à la hauteur de la technicité de ceux-ci. Il aurait été possible d'amplement les simplifier, en revanche cela ne pouvait pas se faire sans être au détriment de la mise en valeur de leur complexité. Dans un second temps, l'enjeu est de parler de ce contrôle numérique à chaque phase de la fabrication, et des manières concrètes envisagées afin de le contourner ; mais aussi de relier les techniques du corps à cette pression de la cadence, à cette pression à la rapidité qui conditionne le choix de tous les gestes, au mouvement de doigt près.

1. Prise de commande et encodage

Lundi 29.01 : Je dis à Jules en après-midi que je sais maintenant encoder les commandes Uber ou TakeAway. Il me met à l'épreuve en me demandant d'encoder les deux suivantes, dont l'une où il me dit « *Bonne chance* » en raison du fait que c'en est une grosse, avec des ingrédients à ajouter en supplément et d'autres à soustraire de certaines pizzas, plus différentes entrées et boissons. Il reste à côté de moi pour celle-ci. Je suis long, hésitant. Je connais les différentes étapes à effectuer afin de faire la prise de commande, cependant pas assez correctement pour que cela se fasse instinctivement, je dois réfléchir avant de cliquer sur les différents onglets de l'écran. En plus de cela, j'ai dû mal à me retrouver dans le tableau avec la multitude d'aliments qui peuvent être rajoutés sur les pizzas, je dois chercher page par page, ligne par la ligne, avant d'en trouver un seul. Remarquant que je suis en difficulté, Jules cherche à m'aider. Je suis vite impressionné car il connaît les pages par cœur et le placement de toutes les pizzas, aliments, entrées et boissons. Il m'indique à chaque fois où cliquer « *3^e page en bas* », « *2^e page, deuxième ligne, au milieu* ». Il le fait sans hésiter, avec rapidité. Il arrive facilement à se repérer et connaît les emplacements dans les différents tableaux.

La prise de commande n'est pas la tâche la plus difficile à Anthophila, seulement elle nécessite une connaissance approfondie du système informatique utilisé, une capacité

⁹⁹ La chaîne opératoire est un concept de Leroi-Gourhan. Cité dans Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p18.

¹⁰⁰ Soulier, P. (2019). Dessins, photos, fichiers, cartes ou graphiques. *Techniques & Culture*, 71, 26-45.

d'adaptation en fonction des changements de menus fréquents, et une mise en pratique accélérée de ces connaissances afin de naviguer efficacement entre les différentes fenêtres. En fonction du type de commande que ce soit à emporter, à livrer ou encore provenant d'une application telle qu'Uber ou TakeAway, quelques variations, cependant mineures, peuvent apparaître. Je vais donc me limiter seulement à la description d'une commande à livrer afin de ne pas surcharger ce texte. La prise de commande peut se faire en face à face avec un.e client.e au comptoir ou par téléphone, ou bien une commande réalisée par le biais d'une application doit être « encodée » dans le système numérique d'Anthophila. L'employé doit tout d'abord se connecter sur l'ordinateur avec son mot de passe personnel. Puis il va cliquer sur une ligne, c'est-à-dire une ligne de commande, généralement la première. A partir de ce moment-là, le chronomètre est enclenché, il doit normalement valider la commande en une minute, une minute et demie au maximum sauf commandes particulièrement complexes. A cette étape de la production, aucune technique ne peut être mise en place afin de détourner ce contrôle numérique des performances.¹⁰¹ Tout d'abord, le travailleur va définir si la commande en est une à emporter ou à livrer, et l'heure de récupération ou de livraison souhaitée. Ensuite, à droite de l'écran : plusieurs onglets en colonne qu'il va devoir remplir au fur et à mesure. Le premier, celui des *informations clients*. Il doit rapidement noter le numéro de téléphone, le nom, l'adresse de livraison et au besoin des informations complémentaires pour faciliter la tâche du livreur. Après, il va dans l'onglet *Pizzas*, dans laquelle il va remplir la taille de la pizza, le type de pâte, puis chercher dans un tableau qu'il peut faire défiler, la pizza recherchée. Il recommence l'opération en cliquant sur *Ajout Pizza*, et reproduit le même procédé pour chaque pizza incluse dans la commande. Dans cette même catégorie, mais via un autre onglet, il peut ajouter et supprimer des ingrédients, choisir la quantité de sauce et changer la base – crème, tomate, 50/50 -, ainsi que faire des moitiés-moitiés – moitié d'un type de pizza, moitié d'une autre -. Onglet suivant : les extras. Il ajoute à la commande, les entrées, boissons et desserts, de nouveau en naviguant entre plusieurs fenêtres et catégories et en se repérant dans les tableaux. Suite à cela, si besoin, il va dans l'onglet promotions – lors des heures et jours où elles s'appliquent – afin de les attribuer. Finalement, il se rend dans l'onglet de paiement, vérifie que le montant est le bon, définit si la commande est réglée ou non, fait payer au besoin, puis la valide. La commande

¹⁰¹ Le seul moyen en amont de la prise de commande pour tromper le contrôle numérique, est de ne pas encoder à l'intérieur du système informatique d'Anthophila des commandes provenant des applications de livraison (Uber/Takeaway), car c'est seulement au moment où l'employé débute l'encodage de celles-ci, qu'elles rentrent dans les statistiques de contrôle de la performance. Cela peut être fait lorsque d'autres commandes sont en attente, et donc que le choix est celui de d'abord les produire avant d'encoder les autres afin d'éviter que celles-ci restent en attente trop longtemps.

arrive ensuite sur le tableau en production. Tout cela dans un laps de temps court, avec une coordination de gestes successifs précis.

2. Slapping

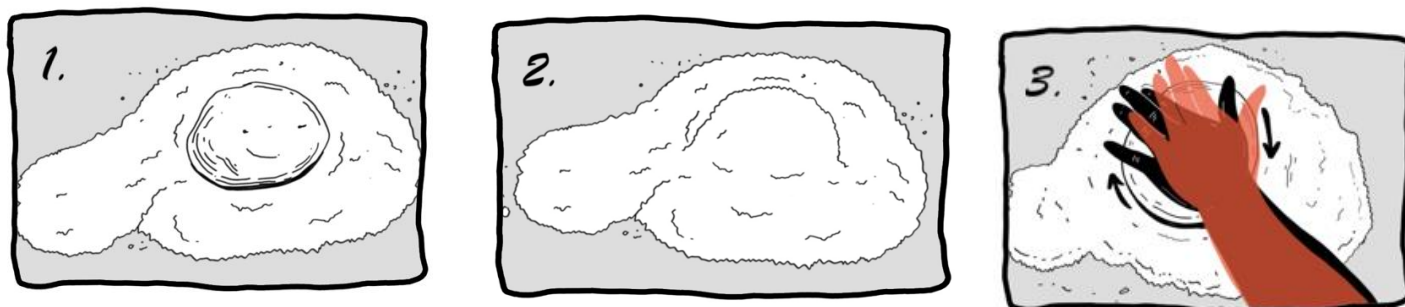
Mercredi 13.09 : J'ai slappé aujourd'hui mes premières pizzas, ce n'était clairement pas une réussite. Slapper c'est le fait de prendre une boule de pâte préfaite dans les usines d'Anthophila aux Pays-Bas qui nous a été livrée par camion, puis de réussir par différentes techniques à l'étirer, afin de finalement former ensuite le cercle servant de base à la garniture avant le passage dans le four. Nous étions en après-midi avec Kévin, avec peu de commandes.

J'ai alors pu prendre le temps de m'exercer sous la supervision de ce dernier. Il m'apprit le positionnement des mains et l'enchaînement des mouvements à réaliser. Je commence par une petite pizza, – il y a 4 tailles, les petites, les moyennes, les grandes et les extra-larges – j'arrive difficilement à la former à la taille prévue, la grille aux dimensions adéquates me servant de point de repère. Kévin s'occupe de la rattraper. Je m'attelle ensuite à une moyenne, je commence à étirer, étirer, étirer, cependant je déchire le centre de la pâte. Mon placement de mains et ma manière de faire devaient être mauvais et j'en subis les conséquences.¹⁰² Il me prit 3 tentatives avant d'en faire une seule correcte ; loin d'être parfaite et que je ne serais pas certain de reproduire facilement. Comme pour beaucoup de choses à Anthophila, c'est une technique à graduellement incorporer avec le temps.

Les commandes qui ont été encodées dans le système informatique, arrivent au niveau de l'écran de production. Le slapper a comme charge de faire attention aux tailles des pizzas commandées et de s'ajuster en fonction. Il doit donc se repérer dans le tableau afin de se souvenir quelle pizza a déjà été effectuée et laquelle il doit faire. Il va dès lors préparer les grilles de cuisson nécessaires sur sa table, en préparer de temps à autre plusieurs à la fois dans le but d'optimiser ses gestes. Il va ensuite s'assurer qu'il a les pâtes nécessaires à disposition, autrement il va en chercher ou va demander à un autre employé de le faire pour lui,

¹⁰² « Travailler la matière et devenir expert, c'est savoir en comprendre les propriétés, les réactions, les transformations et les résistances, et parvenir à travailler avec elles [...], sous peine de « sanction » venant directement du matériau ». Dans Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p89.

généralement le mieux étant d'anticiper un possible manque plusieurs commandes à l'avance. Laissez-moi vous décrire la manière de slapper, à la façon d'une recette de cuisine élaborée.



(Crédit pour les illustrations à l'artiste Laurène Rodriguez)¹⁰³

Pour le slapping, tout d'abord choisissez la grille adéquate à la taille de la pizza à créer. Ensuite récupérez une boule de pâte dans l'un des bacs à votre gauche soit à l'aide d'une spatule pour la décoller dans le cas des pâtes larges¹⁰⁴, soit à l'aide d'une pince lorsque c'est une pâte régulière. Pour cela, avec la pince, entourez la boule de pâte, puis faites un quart de tour avant de serrer doucement puis d'élever votre main, de façon à la décrocher. Attention à trouver le bon dosage de force sur la pâte, autrement vous risquez de la déformer. Après cela, lâchez-là sur la table de slap, vérifiez qu'elle est dans le bon sens – il faut slapper le côté de la pâte qui n'était pas apparent lorsque posé dans le bac – (image 1), puis veillez à ce qu'elle soit recouverte de semoule¹⁰⁵ afin que vos mains n'accrochent pas, mais aussi que la pâte n'agrippe pas à la table (image 2). Ensuite, à l'aide d'une seule main au choix, placez-là au centre de la boule de pâte, et exercez rapidement des pressions sur celle-ci, tout en la faisant rotationner sur la droite. Pour cela, placez votre main au centre, appuyez tout en faisant tourner, relevez la main pour ensuite la replacer au milieu et recommencez jusqu'à avoir formé une galette uniforme (image 3). La main doit être bien à plat, la pression bien répartie afin de ne pas utiliser sa paume plus qu'une autre partie, et donc de ne pas fragiliser le centre par une contrainte excessive sur celui-ci.

¹⁰³ <https://www.instagram.com/laudanstonvin/>

¹⁰⁴ Il y a deux types de pâtes : Les régulières servant pour les petites pizzas et les moyennes. Les larges, utilisées pour les grandes pizzas et les extra-larges.

¹⁰⁵ Semoule de blé fine, spéciale pour les pizzas.



Une fois que votre galette est faite, formez avec vos deux mains un chapiteau. Pour cela, rapprochez les l'une de l'autre en forme de triangle, puis faites passer le majeur de la main droite en dessous de votre index de la main gauche, placez votre index et pouce de la main droite par-dessus votre main gauche, et le pouce de la main gauche par-dessus la main droite. Posez ensuite le bout de vos doigts sur les bords de la pâte, tout en inclinant l'extérieur de vos mains vers le bas afin que celles-ci forment ce chapiteau. Posez dans le même temps le bord de votre main gauche sur le côté gauche de la pâte afin d'avoir un meilleur appui, le bord de la main droite lui ne la touche et reste en l'air (image 4). Avec ce placement de

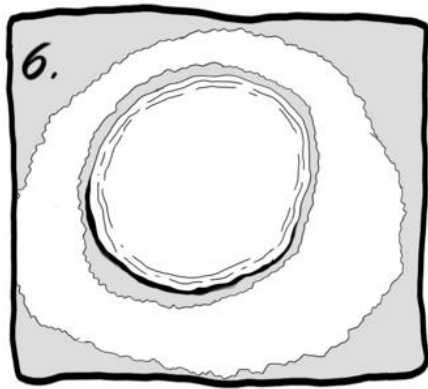
mains, faites ensuite de légères pressions avec le bout de vos doigts sur les bords de la pâte, tout faisant un mouvement de poignets vers la gauche afin de faire tourner la pizza vers la droite – d'en permettre la rotation –, et de reproduire ces pressions sur l'entièreté du contour de la galette. Faites plusieurs tours au besoin. Cela a pour objectif de former la croûte de la pizza, et dans le même temps, permettra aux bulles de s'évacuer de celle-ci. Veillez à ne pas toucher le centre de la pâte, et bien seulement les bords pour ne pas l'affaiblir et risquer de la déchirer à l'étape suivante.

Après avoir fait les bordures, vous arrivez à l'étape la plus technique du processus : étirer – *stretch* – correctement la pizza (image 5). A cette fin, placez vos deux mains à plat l'une à côté de l'autre, de nouveau afin de former un triangle – et non pas un chapiteau, les mains étant entièrement en contact avec la pâte. La paume doit être placée au niveau du centre de la pâte, tandis que les doigts vers l'extérieur. Utilisez votre main gauche comme



encre, c'est-à-dire qu'elle va maintenir la pizza – elle ne bouge que faiblement – pendant que la main droite va effectuer le mouvement suivant. La main droite, juxtaposée avec la main gauche, va s'en éloigner en étirant dans le même temps la pâte. Cet étirement se fait non pas avec la

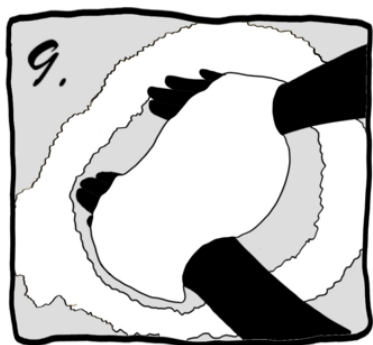
paume – qui ne touche que superficiellement la pâte -, mais avec les doigts par le biais d'un mouvement de poignet vers la droite, orientant la main dans la même direction pendant qu'elle s'éloigne de la main gauche. Durant ce mouvement, les doigts de la main droite s'écartent légèrement en palmier, permettant d'étendre encore plus efficacement la pâte. L'amplitude donnée à ce mouvement est le fruit d'un apprentissage et d'une habitude, à savoir qu'elle ne doit pas être trop importante au risque de déchirer le centre de la pâte – pareil si le placement des mains est mauvais et que le centre est trop travaillé -, mais qu'elle doit l'être convenablement pour que le mouvement soit suffisamment énergique afin de modeler la pâte à



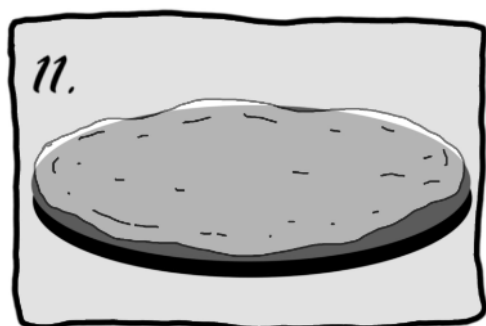
la taille souhaitée sans avoir à recommencer trop de fois la manœuvre – une fois de plus dans l'optique des gagner des secondes. Lorsque que le mouvement d'extension de la pâte arrive à son maximum, relevez très rapidement la main gauche pour que la pizza puisse faire sa rotation grâce à la force du geste de la main droite, avant d'hâtivement replacer la main gauche comme encre. Recommencez le mouvement autant de fois que nécessaire afin de parvenir à la taille voulue (image 6).

Lorsque vous êtes satisfait de la taille après la phase de stretching, mettez votre main gauche à plat sur le côté gauche de la pâte (image 7), puis avec la main droite en utilisant vos doigts, rabattez l'autre côté sur le dos de la main gauche (image 8).

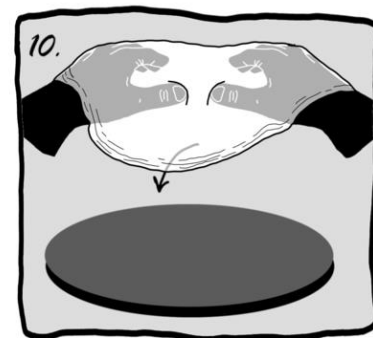




procéder à un dernier étirement. Autrement, il ne vous reste plus qu'à la faire basculer sur la grille, par un mouvement de balancier des mains

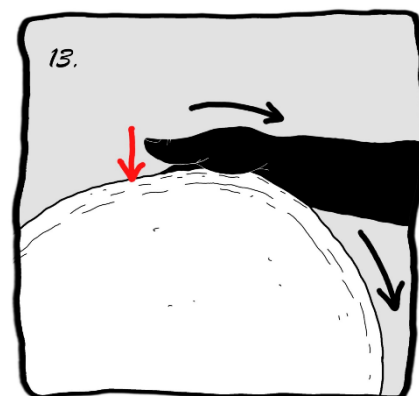


vers l'avant, en essayant de la placer au mieux sur celle-ci, chose qui n'est pas tant aisée (image 10). La pâte n'épousera très probablement pas parfaitement la courbe de la grille (image 11), ne vous inquiétez pas, c'est normal, vous arriverez à régler le problème avec l'étape suivante.



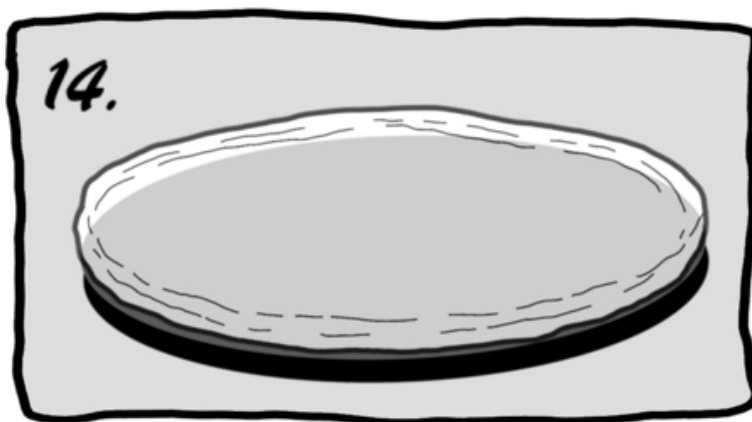
contact avec la grille et la pâte. Avec votre main gauche, faites tourner la grille par un mouvement de poignet vers la gauche, pendant que simultanément vous faites revenir votre main droite vers votre buste, afin de repousser sur la grille les bords qui

Enfin, pour ajuster les bords de la pâte afin qu'ils correspondent bien à ceux de la grille, utilisez le majeur, l'index et le pouce de chacune de vos mains en formant une pince de crabe, dans le but d'étirer légèrement les endroits où il est nécessaire de le faire, afin que la pâte épouse la forme de la grille (image 12). A l'inverse, si la pizza déborde trop de celle-ci, faites les bords. Pour cela, portez la grille à plat sur votre main gauche et utilisez le creux de votre main droite afin qu'il entre en



¹⁰⁶ Certaines personnes utilisent leurs poings. Il existe quelques variations personnelles – dû à l'apprentissage et à des préférences – entre les employés sur certaines techniques, cependant la manière de procéder reste assez standardisée.

dépassent de celle-ci. Reproduisez ces mouvements sur toute la circularité de la pâte formée (image 13). Félicitations, vous avez maintenant la base de votre pizza de formée.



Pour être un employé efficace à Anthophila dans le travail du slapping, vous devez être capable d'effectuer toutes ces étapes en l'espace d'une quarantaine de secondes au maximum. Ainsi, vous devez combiner des « conduites motrices et des construction corporelles très diverses, dont certaines semblent parfois incompatibles¹⁰⁷ », à savoir, d'être expéditif dans les mouvements, tout en étant précis et délicat dans ceux-ci afin de travailler correctement la matière. Vous devez aussi avoir « une connaissance fine des réactions de la matière aux traitements [que vous lui faites] subir¹⁰⁸ ». Lors de périodes de rush, certains employés sont aptes à slapper plusieurs pizzas en même temps. Plus précisément, ils en stretchent plusieurs à la fois – jusqu'à 5 - afin de gagner des dizaines de secondes sur l'étape la plus difficile de ce poste. Après le slapping, vient le saucing, effectué par la même personne que précédemment, et qui mène la pizza une nouvelle fois « d'une matérialité à l'autre¹⁰⁹ ».

3. Saucing

Dimanche 22.10 : J'observe Gabriel en train de faire le saucing des pizzas. Ce n'est clairement pas son fort, il n'a pas encore tant pratiqué que ça. Lorsqu'il étale la sauce tomate sur la pâte, il a du mal à la répartir correctement, il n'y en a pas suffisamment à certains endroits ; mais plus important encore, son mouvement du bras, pourtant circulaire, ne permet pas à la sauce de s'étaler en un réel cercle, les contours n'étant pas linéaires. Le problème doit

¹⁰⁷ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p75.

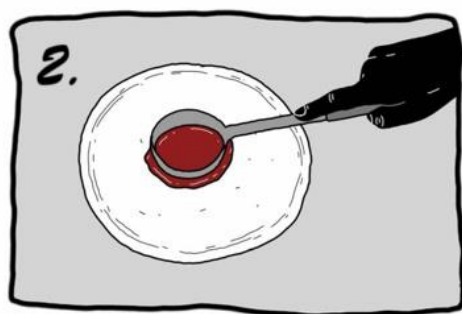
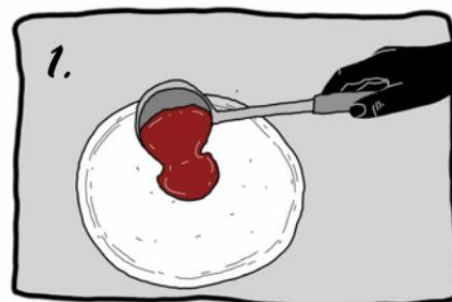
¹⁰⁸ *Idem.* p94.

¹⁰⁹ *Ibidem.* p89.

sûrement venir du fait que la pression appliquée avec la louche mais aussi l'inclinaison de celle-ci, ne sont pas assez constantes créant des disparités dans la distribution de la sauce.

Moussa, une personne qui est venue juste pour la journée travailler au noir, mais qui a plusieurs années d'expérience, lui montre la gestuelle. Il réalise directement et rapidement une pizza avec une belle répartition sur la pâte. Selon lui, faire un saucing correcte serait la chose la plus difficile à Anthophila. L'action semble pourtant tellement simple – prendre une louche, mettre de la sauce sur la pâte puis l'étaler par des mouvements circulaires –, pourtant elle est compliquée à reproduire. Je m'y reprends plusieurs fois, sans pour autant parvenir à un résultat satisfaisant, ayant les mêmes soucis que Gabriel dans ma manière de faire.

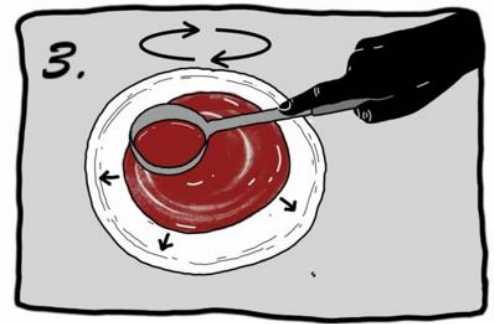
Après avoir slappé sa pizza, le slapper¹¹⁰ s'occupe du saucing, qu'il est censé effectuer en une quinzaine de secondes au maximum. Le saucing est l'action de répartir la sauce sur la pâte à pizza. Le slapper vérifie tout d'abord l'écran, afin de savoir quelle sauce mettre : la sauce tomate ; la 50/50, 50% tomate, 50% barbecue ; ou bien la crème fraîche. Il existe de faibles variations entre les trois, je me concentrai néanmoins sur la sauce tomate. Après cela, il prend la louche adéquate, qu'il met dans le pot de sauce tomate, et qu'il va ensuite remplir. Certains employés vont la remplir complètement, d'autres vont le faire seulement en fonction de ce qu'ils estiment nécessaire par rapport à la taille de la pizza, et donc de la quantité à mettre. D'un mouvement de poignet, il bascule ensuite la sauce – en respectant les dosages propices – au centre de la pizza (Image 1), en laissant un fond à l'intérieur de la louche quand celle-ci a été complètement remplie. Jules, lorsqu'il m'explique pourquoi il comble entièrement la louche et qu'il y laisse de la sauce au fond, me dit que ça lui permet d'avoir un poids pour l'étape suivante. Il m'exprime qu'il a appris ça avec



la pratique, à force d'en faire encore et encore. Il va justement ensuite placer la louche bien à plat sur la sauce, ce qui va déjà en étendre la surface une première fois. Il place aussi son index sur le manche de la louche « *Comme si c'est la continuité de mon bras* » (Jules) afin d'en avoir une meilleure maîtrise (Image 2). De là, il commence à faire des mouvements circulaires, tout en gardant la louche bien à

¹¹⁰ Le nom donné à la personne réalisant le slapping et le saucing, est celui de slapper car il fait les deux actions. Il n'existe pas de qualificatif de *saucer* pour cette activité.

plat, afin de faire grandir la zone de répartition, cercles après cercles, en allant de l'intérieur vers l'extérieur de la pizza (Image 3). Lorsqu'un fond de sauce a été laissé dans la louche, alors il n'est presque pas nécessaire de mettre une pression dessus, mais seulement de maintenir la louche stable avec sa main et le placement de son index. Si ce n'est pas le cas, la pression doit être faible afin de pouvoir distribuer la sauce correctement. Normalement, l'action doit être réalisée en une fois, c'est-à-dire de commencer du centre, puis mouvements après mouvements, arriver à une distribution satisfaisante sur l'entièreté de la pizza, tout en laissant un bord sans sauce de 1 à 2 centimètres - qui sera la croûte (Image 4). Au besoin, si jamais de la sauce est manquante, alors il recommence la même action, tout en recommençant du centre dans l'intention de garder une répartition égalitaire sur toute la surface.



Le saucing, lorsqu'on le regarde de l'extérieur, paraît être une action des plus faciles. Cependant, c'est en se mettant à la pratique que l'on se rend compte de la difficulté. La gestuelle en elle-même ne pose pas de problème dans sa compréhension, c'est en revanche son application qui demande une certaine adresse. En effet, tout se joue dans l'intensité mise dans le mouvement. Intensité qui n'est en soi pas perceptible de l'extérieur, et qui est même difficile à sentir lorsque l'action est performée. La pression doit être extrêmement légère afin de pouvoir faire le mouvement circulaire avec la louche pour la répartition de la sauce. Si elle l'est ne serait-ce qu'un tout petit peu plus ou moins que ce qui est suffisant, alors la distribution sera inégale avec des zones restant blanches alors qu'elles auraient dû devenir rouges. De la même manière, la louche doit toujours rester bien à plat durant dans la durée du mouvement, au risque de subir la même sanction, le travailleur devant donc bien garder l'inclinaison de son bas et de

sa main malgré les mouvements circulaires qu'il doit effectuer simultanément. Il doit aussi être capable d'estimer la bonne quantité de sauce à appliquer, afin de ne pas trop en mettre ou de devoir s'y reprendre à plusieurs fois.

4. Production

Samedi 02.03 : Nous sommes tous les deux en production avec Osman, pendant que Kévin s'occupe de slapper, généralement plusieurs pizzas à la fois. Enormément de commandes devant nous, on doit s'activer. Je suis à la droite d'Osman à la Makeline, je ne vois donc pas l'écran des commandes. Il débite les pizzas à une cadence démesurée, je serais incapable de suivre. Régulièrement, je ne fais que placer les pizzas qu'il a créées sur le tapis du four, en veillant à laisser un espace entre elles afin de ne pas surcharger le travail de la personne en sortie. A d'autres moments, après avoir mis de la mozzarella, il me dit quelle pizza je dois produire. Heureusement, je commence à bien les connaître, et ai moins besoin de demander la composition de celles-ci qu'auparavant, même si cela arrive toujours. A d'autres encore, il commence la pizza, puis me la transmet en m'indiquant les ingrédients qu'il reste à disposer pendant qu'il en commence une nouvelle. Sa capacité à gérer autant d'informations à la fois est tout simplement impressionnante. Il se repère en un coup d'œil sur l'écran pour faire les pizzas dans l'ordre, est capable de me guider en sachant exactement quelle pizza je dois faire ou quels ingrédients je dois rajouter pour la terminer, répond à mes questions lorsque j'ai des doutes, en étant de manière concomitante apte lui-même à être rapide dans toutes les actions qu'il effectue. Il fait tout cela avec compétences. Nous subissons un énorme rush, et pourtant je n'en ai pas l'impression. Tout roule, pas d'erreur, pas d'accroche. Nous devons même ralentir la cadence car la personne en sortie n'arrive plus à suivre.

La pâte après le slapping et le saucing, est ensuite envoyée d'un mouvement de main sur la Makeline à droite de la table de slap. A ce moment-là, c'est un nouvel employé – le proder - qui prend le relais dans le processus de production. Il a une trentaine de secondes pour sa tâche, une minute au maximum dans le cas de pizzas plus fournies ou bien avec certains aliments plus difficiles à disposer. Tout d'abord, il analyse sur l'écran – parfois rempli de commandes – quelle pizza il doit réaliser. Lorsqu'ils sont deux en production, c'est plus compliqué, ils doivent se répartir les différentes pizzas sans en oublier ou sans reproduire deux fois la même ; alors parfois, l'un commence, et l'autre à l'opposé de la Makeline la termine sous les indications du premier sur le type de pizza. Prenons cependant ici un cas où un seul proder est présent. Une fois qu'il a repéré la pizza sur l'écran, il doit ensuite se remémorer très

rapidement les aliments qu'elle contient et l'ordre par lequel les disposer, sachant que 28 pizzas - en ne comptant pas les entrées et autres choses proposées au menu - différentes sont à la carte et que certaines changent avec le temps. Cependant, le placement des gastros dans la makeline étant standardisé, il est facile de se repérer dans celle-ci. Il existe par exemple différents moyens mémotechniques visuels afin de se souvenir des ingrédients d'une pizza spécifique. Je vous ai parlé par exemple du *pont* - un U inversé lorsque l'on regarde la makeline -, mais on retrouve aussi le *pistolet* – un L majuscule en longueur. De la même manière, l'enchaînement des gastros dans la makeline forme une suite logique, des aliments des plus aux moins plats pour le dire de façon simplifiée, mais aussi par catégories, les légumes ou les viandes plates étant par exemple ensemble. Par conséquent, ce n'est pas seulement une mémoire des aliments qui est travaillée, mais c'est aussi une mémoire gestuelle qui est inscrite corporellement, par la répétition régulière de ces mouvements et par la récurrence de la création d'un même type de pizzas : « *la plupart, ils ne connaissent même pas le nom des produits. Ils sont juste là. Ah, c'était ça. C'est ça qu'il y a dans cette pizza. Voilà, tac, tac, tac. Parce que des fois, on me dit, « c'est ça le reblochon ? » Oui, c'est ça, t'en mets sur l'hivernale [en riant]* » (Jules). Concernant les techniques du corps, leur apprentissage est différencié selon les aliments, en fonction de leurs spécificités, dans un but d'efficacité. Avant tout, le proder commence par la mozzarella. Pour cela il plonge ses deux mains dans le gastro,¹¹¹ afin de la récupérer puis commence à la répartir. Il place ses mains remplies au-dessus de la pizza à une certaine hauteur, ni trop haut pour ne pas perdre en précision, ni trop bas pour ne pas ralentir le mouvement ; puis il utilise tous ses doigts afin de laisser tomber en cascade le fromage. Ce mouvement de doigts doit être maîtrisé, autrement c'est soit trop, soit pas assez de mozzarella qui est répartie sur des zones de la pizza. Il commence par les bords, en allant avec ses mains d'avant en arrière, puis s'occupe du milieu en reproduisant les mêmes gestes. Il s'assure qu'il n'y a pas de d'endroits où la sauce tomate n'est pas assez recouverte, puis réajuste les bords de la pizza dans l'intention que le fromage ne déborde pas sur les croûtes. Il passe ensuite à la garniture des autres aliments. Nous ne les ferons bien sûr pas tous ici. Ce qu'il y a cependant à retenir, c'est qu'ils demandent une gestuelle différenciée en fonction de leur constitution – plats ou épais, secs ou collants, qui s'effritent ou non etc-, et que l'employé doit développer des stratégies en vue de gagner du temps sur leur agencement. De la sorte, l'utilisation de son corps – principalement de ses mains – va être différente selon l'aliment. De plus, une attention particulière doit être portée à la quantification de ce qui est placé sur la pizza : « *Après, il y a le truc le plus chaud qui arrive, c'est connaître*

¹¹¹ Pour rappel, un glossaire est disponible à la fin pour les termes techniques.

ton, la quantité que tu dois mettre. » (Osman). Il faut qu'il y en ait suffisamment, mais à l'inverse qu'il n'y en ait pas trop au risque de faire un « *gâteau*¹¹² ». De nouveau, des stratégies doivent être développées afin de répartir correctement les aliments sur la pizza sans pour autant en mettre de trop. Par exemple, écraser des champignons dans ses mains, afin d'en placer sur l'entièreté de la pizza, sans pour autant qu'il y en ait trop.

Je l'ai dit en début de partie, mais à Anthophila, le slapping, le saucing et le topping - le fait de proder – doivent normalement être réalisés en 1 minute au maximum. J'espère par la description faite, vous avoir démontré de la difficulté à respecter ces temps ; mais aussi dès lors, du savoir et de la maîtrise qui sont nécessaires dans l'intention de les respecter, voire de les dépasser lorsque c'est nécessaire. En revanche, pour correspondre aux temps attendus, il faut que la commande soit préparée dès le moment où la prise de commande a été effectuée, le chronomètre s'étant enclenché à la fin de celle-ci. Or cela peut être une chose difficile pour différentes raisons : entre autres s'il y a déjà des commandes en attente ou qu'un employé sur la chaîne de production est occupé à une autre tâche, etc. La pratique est donc en réalité, de toujours *cliquer* les pizzas à une minute – signaler numériquement que la tâche a été effectuée - comme si elles avaient été produites même si cela n'est pas le cas. Cette habitude est d'ailleurs enseignée aux personnes apprenant le métier. Le slapper et le proder jouent donc entre deux écrans, le « *F2* » pour les commandes qui n'ont pas été encore cliquées, et le « *F7* » pour les commandes déjà enregistrées comme terminées dans le système informatique. Ils doivent donc se retrouver dans les deux écrans, se souvenir de ce qui a été envoyé ou non sous peine de se tromper et d'oublier de réaliser une commande. Par conséquent, le contrôle numérique a bien des effets sur les manières d'effectuer le travail. En revanche sa capacité de vérification des performances reste complètement tronquée, tant les pratiques en vigueur systématisent son contournement.

5. Sortie

Samedi 23.09 : Cette après-midi, Jules m'a pas mal placé à la sortie de four. Il n'avait pas réellement le choix, les commandes s'enchaînaient et lui devait être efficace en production, pendant qu'un nouveau – Ayoub – s'occupait de faire les livraisons. Je n'ai pas réellement d'expérience, j'ai fait cependant quelques fois la sortie, mais jamais réellement à un moment de rush pour l'équipe. Peu de temps après avoir commencé, c'est justement le rush de midi-et

¹¹² Qualification d'une pizza sur laquelle une quantité d'ingrédients est trop importante.

deux – 12h-14h - qui débute. Très vite je suis débordé, pourtant il n'y a qu'une seule plaque de four sur les deux d'activité. Le tapis roulant, qui malgré cela avance à une vitesse très lente lorsqu'on le regarde de l'extérieur, me semble aller à une vitesse incontrôlable, qui dépasse largement toutes mes capacités.¹¹³ Je me suis *mis en rush*. Je suis obligé de régulièrement repousser les pizzas sur le tapis, afin qu'elles ne tombent pas au sol, et me laisser le temps de m'occuper des commandes précédentes. A un moment, j'appelle Jules : « *J'ai besoin d'aide, je suis à la masse !* » Il vient me voir, s'occupe de quelques commandes rapidement afin d'alléger mon travail, puis repars s'occuper du sien. Il s'approchera à nouveau plus tard, et me dira que je suis trop long, sans forcément m'expliquer comment je pourrais être plus rapide. C'est à ce moment-là où je me rappelle d'un jour lors duquel j'avais observé Marcus le faire. Ma manière de découper les parts de pizza n'est pas optimale, lui les découpait d'un coup sec avec les lames prévues à cet effet, moi je les cisaille et dois m'y reprendre à plusieurs reprises afin de faire une découpe suffisante. Je commence à faire de même, et cela fonctionne plutôt bien, je suis plus rapide. Je me rendrai compte deux semaines plus tard que je pouvais être en réalité d'autant plus efficient, cette fois en trouvant un juste milieu entre les deux, par des coups francs, mais en y mettant moins d'amplitude et de force par rapport à ce que je faisais à ce jour, me permettant de gagner quelques micro-secondes sur chaque mouvement. Comparé à d'autres débutants, je n'ai pas trop de mal sur le pliage standardisé des boîtes en carton dans lesquelles nous mettons les pizzas. Lorsque je travaillais en France pour la même entreprise, j'avais déjà eu l'occasion d'en plier des centaines voire des milliers¹¹⁴, et les mouvements appris à l'époque, me sont revenus assez facilement, comme s'ils étaient encore inscrits dans mon corps des années après. C'est plutôt au niveau des tickets que je me perds, je dois faire attention à énormément d'informations en peu de temps, sous la pression du tapis roulant qui ne m'attend pas et sanctionne la moindre de mes incertitudes.

L'employé en sortie de four a normalement 15 secondes par pizza au maximum, ceci est le temps prévu par les concepteurs de l'organisation du travail. C'est en revanche la cadence de production qui détermine les pratiques. En effet, la sortie de four repose sur deux tapis roulants,

¹¹³ Je n'ai pu qu'être frappé par l'expérience similaire avec celle de Robert Linhart lorsqu'il parle du travail en usine et du moment où un employé « coule » face à l'inexorable rythme de la chaîne : « *Et le lent glissement des voitures, qui me paraissait si proche de l'immobilité, apparaît aussi implacable que le déferlement d'un torrent qu'on ne parvient pas à endiguer* » : Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* p12-13.

¹¹⁴ A l'époque, il était prévu que les livreurs (dont on attendait moins de polyvalence), lorsque le taux de commandes était plus faible, s'occupent d'en plier en série afin d'avoir une réserve toujours suffisante. Leonardo, le bras-droit du patron que je ne vis qu'assez rarement car ayant changé de travail quelques temps après mon arrivée, m'apprend que les personnes en charge de la conception du travail à Anthophila, modifièrent cela selon des critères d'efficacité (pour des raisons que je ne connais pas), et que maintenant les cartons de pizzas étaient pliés au moment même de la découpe par le travailleur qui s'occupe de la sortie de four.

sur lesquels les pizzas sont disposées après la phase de production leur permettant de passer dans le four, puis d'arriver en sortie. Ainsi, bien qu'il soit toujours question de faire vite, la difficulté de l'opération repose principalement sur le nombre de pizzas qui arrivent dans un intervalle court, conditionné par deux facteurs. Le premier dépend de s'il y a un seul tapis roulant d'activé ou bien les deux. Généralement, un seul tapis est actif, mais lorsqu'un rush est en train de se produire, alors le deuxième est lancé ; le nombre de commandes pouvant être envoyées est alors doublé. Je n'ai jamais eu à m'occuper de la sortie avec deux tapis roulants, mais j'ai pu en observer la difficulté ; même des employés expérimentés, ne sont pas à l'abri de se faire déborder. Le deuxième facteur, qui peut se cumuler avec le premier, est celui de la taille des produits. Le rythme ne sera pas le même, si les pizzas sur le tapis sont des petites – des régulières – ou des larges. Si ce sont des petites, et je ne parle même pas des entrées qui sont encore plus difficiles, alors il est possible d'en avoir le double voire le triple à traiter plutôt que des larges en fonction de la place disponible sur le tapis roulant – plus le produit est petit, plus on peut en placer. Par conséquent, il est possible d'être en bonne posture, d'arriver à tenir la cadence, puis que tout à coup, un nombre important d'entrées ou de pizzas régulières arrivent de manière successive, et que l'employé doive batailler afin de s'en sortir sans crouler sous la charge. Dans ces moments-là, une trop longue hésitation, et ce sont des minutes de douleurs ; à devoir rattraper un retard qui s'accumule ; à repousser des pizzas sur le tapis quand c'est possible, à en enlever pour s'en occuper plus tard quand ça ne l'est pas, afin qu'aucune ne tombe au sol et ne soit perdue ; à espérer une baisse de la cadence et un moment de répit pour atteindre de nouveau un rythme humainement supportable. La sortie est le poste où le travailleur est le plus dépendant de l'allure des autres. En effet, à la différence des postes précédents où les employés se doivent de tenir une certaine cadence afin de correspondre aux attentes de temps exigées, en sortie la personne doit faire avec la cadence déterminée en amont de la chaîne de production. Cela peut d'ailleurs donner lieu à des formes de tension entre production et sortie, lorsque la production ne réduit pas sa vitesse alors que la sortie ne suit pas ; ou à l'inverse des moqueries, Osman nous disant par exemple une fois : « *Vous êtes trois en prod' et j'suis même pas en rush !* » L'activité de l'un influe sur l'activité de l'autre, et amène par conséquent à une forme de contrôle mutuel des deux parties.

Pour ne pas se faire déborder, l'employé doit être capable de faire plusieurs choses. Tout d'abord il récupère la pizza sur le tapis roulant, avec ce que l'on appelle une *pelle à pizza*. Cette action n'est pas la plus difficile, mais nécessite déjà une certaine maîtrise afin de pouvoir la récupérer en un temps minimum. Pour cela, la personne incline légèrement sa pelle vers le bas

afin d'en placer le bout en dessous du bord de la pizza, puis avec un mouvement hâtif du bras vers l'avant et en simultanément abaissant la pelle à plat sur le tapis roulant, il va permettre à celle-ci de se glisser entièrement en dessous. Il va finalement pouvoir la soulever avant de se retourner pour ensuite faire glisser la pizza sur le carton de la bonne taille qu'il avait au préalable préparé. De manière à réaliser au mieux cette action, son mouvement doit être contrôlé, s'il n'y met pas assez d'entrain, alors l'entièreté de la pizza ne sera pas sur la pelle et il ne pourra donc pas l'élever. A l'inverse, si son mouvement est fait avec trop d'ardeur, ou bien que l'inclinaison de sa pelle est mal choisie, alors il ne va que repousser la pizza sur le tapis et ne pourra pas s'en saisir. Mais avant, le travailleur a dû analyser ses différents tickets, il a dû repérer les différents types de pizzas qui sont censées arriver à la suite et en repérer la cohérence – quelle pizza va avec quelle commande. Pour le faire de manière efficace, il doit alors correctement les apprendre, afin de les reconnaître sur le tapis assez rapidement, pour ensuite pouvoir l'attribuer à la bonne commande ou bien mettre la sauce adéquate sur celles-ci. De plus, en raison du fait que des ingrédients peuvent être ajoutés ou supprimés, il doit aussi être capable de tout de même les repérer avec leurs variations, sans pour autant considérer que c'en est une tout autre. En supplément, bien que les pizzas soient normalement envoyées dans l'ordre des commandes, et donc l'ordre prévu sur les tickets, il peut arriver pour plusieurs raisons qu'il existe des décalages entre ordre prévu et ordre d'arrivée. A ce moment-là, la personne en sortie de four doit être dans la capacité de se retrouver entre les différentes commandes, pour attribuer le produit à la bonne, tout en gardant ensuite en mémoire qu'un bout d'une commande suivante a déjà été réalisé ou qu'il en manque sur une autre. Il doit aussi pouvoir repérer, en comparant les tickets avec les pizzas sorties, s'il n'y a pas pu avoir d'erreur à la phase de production. Il convient dans le même temps de prendre en compte les demandes des client.es, qui par exemple peuvent vouloir une sauce différente que celle normalement prévue sur une sorte de pizzas, en avoir plus ou moins et encore tant d'autres. Ainsi, une lecture rapide et concise des tickets doit être développée, savoir quoi regarder et quand le regarder. Beaucoup d'informations doivent être assimilées en un temps serré. Si la connaissance préalable n'est pas suffisante, alors c'est un temps d'hésitation supplémentaire, qui comme expliqué plus haut, peut très rapidement mettre en rush l'individu.

Après quoi, il s'occupe de découper les parts à l'aide d'un couteau, en choisissant la bonne lame – l'une pour couper le porc et l'autre non. J'ai déjà pu expliquer la gestuelle dans l'extrait empirique introductif, je ne la développerai donc pas plus ici. Il est maintenant temps de refermer la boîte en carton sur la pizza, par un pliage hâtif à l'aide des parties prédécoupées.

A nouveau, toute une gestuelle doit être apprise, mais surtout avec le temps, comme pour beaucoup de choses à Anthophila, elle doit s'inscrire dans le corps des individus, devenir un automatisme, un acte pour lequel il n'y a plus besoin de réfléchir mais laisser son corps reproduire un mouvement acquis au plus profond soi-même : « *À force de répéter, ça devient une mémoire musculaire.* » (Bachir) Avec le temps, le mouvement est perfectionné, des dixièmes de secondes sont gagnées, permettant d'enchaîner commande sur commande à une vitesse accélérée. Finalement, l'employé va déposer les différentes parties de la commande sur les plaques chauffantes le temps qu'elle soit finalisée. Dans ce cas-là si personne ne s'occupe de l'accueil, il doit dans le même temps l'a donner aux client.es en vérifiant qu'elle a bien été réglée, tout en étant capable de gérer la suite des arrivées. Autrement, dans le cas des livraisons et s'il a le temps, il va directement charger les commandes dans les sacs de livraison afin de permettre un départ plus rapide des livreurs.

6. Dispatch

Lundi 29.01 : Jules me demande : « *Tu penses mettre combien de temps pour rue de Pavon ?* »

Je réfléchis un moment afin de faire une estimation mentale de la durée du trajet. Il n'attend pas ma réponse et me dit : « *Je peux faire ton retour dans 8minutes max ?* », je lui rétorque : « *Ah oui large* ». Il me pose cette question pour deux raisons. La première pour savoir quand envoyer la commande suivante dans l'intention que je la récupère à peine sortie du four. La seconde pour *faire mon retour*¹¹⁵ sur le dispatch au bon moment, c'est-à-dire avant ma réelle arrivée, afin de tromper le contrôle numérique et d'avoir de meilleures statistiques de performances envoyées à la Centrale d'Anthophila ; sans pour autant appuyer trop tôt, au risque que le.la consommateur.ice reçoive une notification indiquant que sa commande a été livrée, alors que je suis encore sur la route, et qu'ainsi, iel met un avis négatif sur l'application.

En plus de tout ce qui a été cité précédemment, la personne en sortie de four a généralement, la tâche de dispatcher les livreurs sur les différentes commandes. Au moment où le temps contrôlé numériquement des 6 minutes dans le four est terminé, alors la commande apparaît sur l'écran de dispatch. J'ai pu signifier pour l'étape de production, que régulièrement les employés cliquent à une minute que la pizza a été produite alors que ce n'est en réalité pas le cas, c'est à ce moment-là que le chronomètre du four s'active et donc il est plus que possible

¹¹⁵ Langage couramment utilisé. Cela signifie d'indiquer son retour sur l'écran de dispatch en cliquant dessus.

qu'à l'issue de ce délai, la commande ne soit tout de même pas sortie du four. Dès l'apparition, afin d'avoir les meilleures statistiques possibles, l'employé est censé *faire le départ*, c'est-à-dire appuyer sur l'écran et répartir la commande sur un livreur numériquement disponible. Je dis ici numériquement disponible car en pratique le contrôle informatique des performances via l'écran de dispatch est lui aussi entièrement détourné par les travailleurs. Tout d'abord, en raison du fait que la centrale de la franchise impose qu'un livreur soit attribué à une seule livraison – ce qui est souvent impossible au vu de nos effectifs - et sanctionne les magasins franchisés lorsque trop souvent plusieurs commandes sont dispatchées simultanément sur un livreur ; alors il est fréquent qu'un employé qui ne travaille pas soit pointé afin d'être enregistré dans le système et puisse se voir attribuer une livraison, ou bien qu'un livreur en activité partant avec plusieurs commandes, n'en ait qu'une seule d'assignée dans l'ordinateur. Ensuite et toujours dans un but statistique, les retours sont eux-aussi cliqués de manière différenciée par rapport à la pratique. Lorsque le temps demandé par Anthophila de 18 minutes pour faire la livraison risque de ne pas être respecté, alors le retour du livreur sera tout de même effectué bien qu'il ne soit pas encore là ; de plus, dans l'intention d'être les mieux placés dans les classements, très régulièrement les retours sont réalisés alors que le livreur est toujours en déplacement et ce avant les 18 minutes : « *Tu peux faire le retour quand tu veux. Bon, tu dois toujours attendre un temps limite. Le mieux, c'est entre 10 et 16 minutes pour faire le retour. [...] mais tu dois essayer le 10 minimum. C'est toujours mieux. Parce qu'en dessous, pour eux, c'est comme de la triche. Genre 6 minutes, comment t'as fait pour faire l'aller-retour en 3minutes ?* » (Jules). Pour résumer donc, en combinant le fait que la production signale informatiquement qu'elle a réalisé sa tâche alors que ce n'est pas le cas, avec celui que les départs et les retours soient aussi effectués afin de satisfaire le contrôle algorithmique ; la pratique n'a rien donc à voir avec la théorie, et il est plus probable qu'un livreur soit numériquement attribué à une commande qu'il ne livrera jamais plutôt que l'inverse, tout étant en soi décalé. Cette pratique pose d'ailleurs parfois problème, lorsqu'un retour est réalisé dans le système informatique, avant même que le travailleur ait pu livrer sa commande, que les client.es reçoivent la notification de la fin du processus avant d'en avoir vu la couleur, et par conséquent mettent une mauvaise note pour le service ou appellent le magasin pour se plaindre. Alors que le contrôle algorithmique, conjugué à la mise en concurrence des magasins, poursuit une logique de performance, son détournement par les pratiques des employés le rend inopérant et inefficace voire contre-productif, puisqu'il perd de fait sa capacité à contrôler fidèlement l'activité réelle. Les travailleurs, afin de correspondre voire de dépasser les attentes fixées par la franchise, ont trouvé les moyens de jouer avec les contrôles, qui ne mesurent en pratique rien. La pratique semblant être de mise

dans l'ensemble des magasins Anthophila, à minima de Bruxelles, la vérification reste donc complètement biaisée.

J'ai évoqué ici le lien entre activité réelle et activité perçue par le contrôle numérique. En revanche, il me faut aussi parler maintenant des compétences demandées pour le dispatch des commandes. La personne en charge de la sortie et donc du dispatch, doit avoir la capacité de répartir correctement des commandes pouvant se regrouper géographiquement dans l'intention de raccourcir le temps de livraison – j'ai pu montrer la multitude de tâches qu'il doit déjà effectuer rien que pour le poste précédent. Il doit donc connaître suffisamment sa zone de livraison,¹¹⁶ bien qu'il puisse s'aider du dispatch qui fait apparaître une carte montrant la localisation des différentes destinations. De plus, dans sa répartition des commandes par rapport à un axe cartographique, il doit aussi de concert prendre en compte l'axe de la temporalité. Il peut par exemple faire partir un livreur sur une commande qu'il vient de sortir du four, alors qu'une autre est déjà en attente, dans l'idée de pouvoir la placer avec une suivante dont l'itinéraire correspond. Il le fera s'il juge que l'attente ne sera pas trop longue, mais ne le fera pas s'il considère que c'est le contraire. Ayant fait les départs numériques, souvent avant les départs réels des livreurs, il doit par la suite se souvenir de l'enchaînement des commandes qu'il a prévu – telle commande va avec telle autre – dans l'intention de pouvoir donner les consignes aux livreurs faisant leurs aller-retours au magasin. Tout cela, en étant dans le même temps capable de réaliser toutes les autres tâches qui lui incombent. Il est donc constamment surchargé d'informations – surtout lors de moment d'affluence – et doit pouvoir garder son attention sur une longue période, être efficace dans des tâches variées – qui requièrent des compétences différentes –, et capable de basculer entre chacune facilement tout en restant mobilisé sur les autres.

B. En livraison

1. Les dangers de la route

Mercredi 13.09, 22h : Je suis sur le chemin du retour en direction du magasin. J'emprunte le boulevard Fauchan¹¹⁷ en roulant à du 50 kilomètres/heures sur mon scooter. La rue est peu éclairée, seuls quelques lampadaires forment des halos des lumières à différents endroits de la route. Il n'y a pas de voiture sur ma voie, je me permets donc d'avancer à l'allure maximale

¹¹⁶ J'irai plus en profondeur dans l'appropriation de l'espace dans la partie suivante sur la livraison.

¹¹⁷ De nouveau, tous les noms de rues utilisés sont modifiés dans un but d'anonymisation.

que mon scooter autorise. Je roule sur une 60aine de mètres, quand tout à coup, une voiture sans phares d'allumés, ni clignotants, déboule devant moi de l'une des places de parking à ma droite ; le conducteur ou la conductrice, n'ayant pas dû regarder dans son rétroviseur ou dans son angle mort avant de faire la manœuvre. Tout se passe très vite, et en quelques secondes la voiture est en biais sur le passage, à 5 mètres de l'avant de mon véhicule. Je donne un coup sec de guidon sur la gauche afin de me décaler et d'éviter de rentrer dans sa portière. Je fais donc une enjambée sur la voie d'en face, depuis laquelle une voiture arrive. Celle-ci amorce un freinage d'urgence et klaxonne de manière concomitante. Grâce à la réactivité de l'automobiliste, j'ai le temps de me faufiler entre son capot et celui de la voiture initialement sur mon chemin, et donc de me rabattre dans le bon sens de la circulation. Je continue d'avancer jusqu'à ma destination. Je suis stressé, je ressens subitement un froid dans tout mon corps. Arrivé au magasin, Kevin me demande comment ça a été, je réponds instantanément que « *j' me suis fait peur* », il me demande ce qu'il se passe. Je me mets à raconter l'histoire qui s'est produite, il y a maintenant 5 minutes de cela. Bachir, un jeune de 19 ans qui travaille dans le monde d'Anthophila depuis presque 3 ans, intervient à la suite de ma narration : « *Si t'étais pas en tort, t'aurais dû te prendre le capot, t'aurais gagné plus de thunes qu'en travaillant ici*¹¹⁸ ». Je lui réponds de manière sèche que je préfère garder mes deux jambes plutôt que gagner quelques centaines d'euros. Je reste perplexe par rapport à cette interaction, et n'arrive pas vraiment à savoir si cela est de l'humour – douteux me semble-t-il à ce moment précis – ou non. Kevin, me voyant probablement assez renfermé cette fin de soirée, me demandera cependant quand même une fois, semblant concerné par la question : « *Ça va ?* »

Les dangers de la route sont vécus au quotidien par les travailleurs d'Anthophila. En effet, le risque de chute ou d'accident¹¹⁹ est quasiment omniprésent dans l'expérience des livreurs. Là où au début de mon parcours, je relevais toutes les situations dans lesquelles je ressentis de la peur, je finis petit à petit à réduire cette prise de notes à des scènes réellement marquantes et à en oublier les autres, qui autrement, auraient été soulignées jour après jour. Tout livreur ayant exercé la profession au moins quelques semaines, est capable de raconter une ou

¹¹⁸ Citation approximative, dû au fait que la prise de notes fût réalisée ultérieurement de quelques dizaines de minutes. A savoir aussi, qu'un autre employé, ancien dans cette entreprise, me dit quasiment la même chose au mot près lors d'une situation similaire 1 mois et demi plus tard (le mercredi 25.10).

¹¹⁹ Une importante distinction est faite entre les deux. La chute implique de tomber avec son véhicule (vélo ou scooter) généralement suite à une glissade. L'accident lui, signifie une confrontation avec un autre véhicule (ou piéton) : O : *Et, t'as eu combien d'accidents au total, toi, dans ta carrière Anthophila?* B : *Un seul.* [...] O : *Ouais, je parle même, là, je compte les chutes.* B : *Ah non, les chutes, j'en ai eu plein. Une, deux, trois, quatre, cinq, six...* O : *[je le coupe] Ouais, plus d'une dizaine, quoi.* B : *Ouais, une dizaine, quoi.* (Bachir)

plusieurs histoires qui l'ont marqué, que ce soit certaines frayeurs qu'ils ont pu se faire, ou bien des événements impliquant des dommages corporels. Les travailleurs que j'ai côtoyés, ceux étant restés au minimum quelques mois, ont tous connu une chute ou un accident lors de mon passage au sein d'Anthophila, donnant lieu à ce type de scène :

Mardi 05.12 : J'apprends aujourd'hui plusieurs accidents dont je n'avais pas connaissance. Tanguy s'est pris un capot, Rachid un ralentisseur et a chuté ; puis très récemment, Hamza s'est fait renverser en vélo par un tramway. On se moque légèrement de lui avec Kévin et Lorenzo. Kévin sachant qu'il ne m'est rien arrivé jusqu'à présent, me regarde et me dit : « *Ca va être toi le prochain* » en rajoutant que cela va obligatoirement se passer. Je blague en lui répondant que oui, très probablement, mais que pour l'instant je suis le seul à pouvoir me vanter de ne pas avoir connu de problèmes de ce genre.

Ainsi, la chute ou l'accident est la norme plutôt que l'inverse. Durant mes 6 mois d'enquêtes, j'ai pu relever au minimum 6 accidents, et plus d'une quinzaine de chutes. Je dis « *au minimum* » car toute chute n'est pas forcément racontée¹²⁰, ou n'est pas arrivée à ma connaissance¹²¹ ou bien encore, n'a tout simplement pas été consignée et a été oubliée depuis. Les chutes sans réels dommages sont en effet tellement banales, qu'elles ne sont pas nécessairement abordées – d'autant plus d'un jour à l'autre –, mais aussi qu'il me faut avouer très certainement avoir oublié d'en noter certaines. A l'inverse, les accidents sont eux racontés à l'intérieur du magasin entre collègues, car ils impliquent généralement de la casse matérielle, un vélo ou un scooter qui n'est plus en état d'utilisation, ou bien encore de la casse corporelle plus importante. Il me faut préciser cependant ici, qu'un seul passage à l'hôpital fût nécessaire pour une cheville foulée, et que je suis d'ailleurs moi-même étonné qu'il n'y ait pas plus d'accident grave : « *faire des accidents graves, je vais pas dire que la chance... Le risque, il est de zéro. Et il est très, très léger, quoi, de faire un accident vraiment grave.* » (Kevin, responsable, à Anthophila depuis 5 ans, le 11/07/24) ; en effet, des membres avec plusieurs années d'expérience se remémorent 1 ou 2 événements tout au plus. Les chutes ou accidents sans blessures graves ne sont d'ailleurs pas une raison pour arrêter le travail, la cadence de livraison et la codification de ce milieu sont tels, que les individus d'eux-mêmes continuent à travailler sans consigne explicite provenant de la hiérarchie.

¹²⁰ Comme me le révélera Bachir : « *Je freine sec, je glisse, j'me fais tout mal. Et vu que c'était Nikos [Le patron] avec qui je travaillais, je suis allé, j'ai rien dit.* » (15/07/24)

¹²¹ J'appris par exemple lors des entretiens, qu'un collègue Gabriel (16 ans) a connu 5 chutes (sans parler de deux de ses accidents) alors que je n'en avais connaissance d'une seule.

« Ça m'est arrivé, ma roue s'est prise dans les rails à Schaerbeek, j'avais le bras ici ouvert, ici ouvert, j'avais du sang et tout et j'ai continué mes livraisons. [...] en soi j'étais dans la capacité de continuer mais genre... [...] on va dire c'est la pression que t'as, qui te pousse à continuer, comme si c'était mal vu si t'arrêtais tu vois ? » (Bachir)

« Et on arrêtais pas de tomber. Mais bon, on faisait du mieux qu'on pouvait. Et le pire, c'est qu'on avait vraiment énormément de livraisons, en plus. Parce que les gens, quand il fait mauvais comme ça, ils commandent. Voilà. Donc, on revenait au magasin. On était tous blessés, tous trempés. Et on devait faire que des livraisons. » (Lorenzo)

Vous pouvez peut-être être étonnés, comme moi au cours de la première scène racontée, de cette forme de banalisation par l'humour de ces dangers de la route. Assurément, « Pour saisir ce qui fait rire, il s'agit pour les anthropologues de pénétrer les logiques internes et les références culturelles au groupe social concerné¹²² » ; « Il en est de même pour ce qui relève de la compréhension des blagues et du sens de l'humour des membres du groupe, car, pour les entendre, les recueillir et finalement les comprendre, il s'avère nécessaire de connaître de façon précise la culture de la communauté¹²³ ». Les blagues, l'humour, en disent sur le rapport au quotidien des individus dans leurs activités de travail, et peuvent en permettre la compréhension. Là où j'étais initialement choqué de la réponse de Bachir lorsque que je lui ai raconté mon risque d'accident, je me mis finalement avec le temps à moi-même faire des plaisanteries sur mes propres risques de chutes, ou sur ceux des autres : « *c'est un peu le gros trait, mais c'est, à force, tu deviens comme ça.* » (Nikos, patron). Lorsque je raconte à l'un de mes responsables Jules, qu'un jour (le vendredi 17.11.23) alors que je reviens au magasin et que j'annonce « *J'ai failli mourir* », il m'a répondu instantanément « *T'es pas mort donc ça va* » ; il semble choqué par sa réponse « *T'es sûr que j'ai dit ça ?* » et cherche à se justifier de celle-ci. Je le rassure en disant que je ne cherche pas à être dans le jugement, et que moi-même j'ai été amené à avoir des comportements similaires ; qu'en un sens, vu que cela fait partie de notre quotidien, nous sommes amenés à le banaliser :

Jules : Bah c'est ça. Peut-être parce que, c'est devenu tellement banal les accidents chez nous, c'est tellement quotidien, comme tu dis, toutes les semaines, qu'on en rigole, à force on en rigole, on n'en pleure plus, on en rigole quoi. C'est quasi « qui fait le plus beau accident, » comme ça qui on peut se moquer de lui, tu vois. Genre ahahah, t'as vu, tu sais pas

¹²² Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p63.

¹²³ Le Lay, S. et Pentimalli, B. (2013). Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs. *Travailler*, n° 29(1). p145.

rouler, t'es le plus mauvais livreur, tu vois, des trucs comme ça. C'est peut-être pour ça. C'est peut-être une façon de nous, on va dire, de nous lâcher un peu la pression, façon de parler et rigoler un peu avec nos collègues. Vaut mieux en rire qu'en pleurer comme on dit. Et je crois que c'est ça notre dada. C'est qu'on en rigole à la place d'en pleurer. Tu vois, pour moi, je crois que c'est ça le meilleur proverbe. »

L'on peut voir apparaître l'une des premières raisons de cette forme d'humour, et de banalisation du risque. En effet, les individus vivent avec le risque de la chute ou de l'accident, et doivent donc *faire avec* dans leur vie jour après jour. Ainsi, *faire avec* nécessite de pouvoir gérer émotionnellement celui-là, afin de s'en accommoder, et finalement de ne pas sombrer dans une peur perpétuelle du danger. Cet humour « fonctionne comme un mode de régulation des affects liés à l'activité laborieuse et aux conditions de travail¹²⁴ » dans le but « d'en limiter les effets délétères.¹²⁵ » Là où Kinkade et Katovitch, analysaient à propos de livreurs aux Etats-Unis une forme de « Risk-Taking Culture » dans laquelle les livreurs tiraient une forme de fierté face à la confrontation du danger¹²⁶ ; je n'ai pas interprété de cette façon l'euphémisation du risque sur mon terrain. Il me semble que c'est plutôt un moyen de mettre à distance le danger dans un mécanisme individuel et collectif de défense face à celui-ci, comme le dit Bachir [me coupant la parole] « *Se soulager, on va dire, se soulager... [...] En fait, c'est, tu vois, vu qu'on vit les risques quotidiens, on essaye de, genre, en rire, tu vois, avoir le positif, tu vois, pour pas. Bah, imagine maintenant, tu risques tous les jours quelque chose, à un moment, tu vas devenir fou.* » Pour le dire de la manière la plus simple qui soit, le danger est banalisé, car il est en lui-même banal. Ce n'est cependant pas la seule raison de cette forme d'humour particulière.

Dimanche 17.12 : En fin de service, Bachir et Hamza rient ensemble du fait qu'Hamza s'est fait rentrer dedans par un tramway à la place Salais. Hamza commence à nous raconter l'histoire, et nous dit, en mimant l'action « *J'ai volé sur 10 mètres* ». Bachir lui répond en se moquant, qu'il a dû faire l'accident devant tout le monde [la place Salais est fortement fréquentée] et que s'il avait été à sa place, il aurait directement pris la fuite la tête baissée. Hamza atteste qu'il s'est effectivement relevé directement, a levé les deux bras en l'air en agitant les mains, et dit « *Ça va, ça va !* », puis qu'il a cherché à fuir la scène au plus vite.

¹²⁴ *Idem.* p171.

¹²⁵ *Ibidem.* p161.

¹²⁶ Kinkade, P. T., & Katovich, M. A. (1997). THE DRIVER. Adaptations and Identities in the Urban Worlds of Pizza Delivery Employees. *Journal Of Contemporary Ethnography*, 25(4), 421-448. Il faut préciser bien sûr que les contextes sont différents, qu'un terrain n'est pas un autre ; entre autres que le risque pour ces livreurs était fortement relié au risque d'agression plus que d'accident, phénomène mineur dans la zone de livraison de mon magasin.

Jeudi 18.01, 22h45 : Soirée très compliquée. Hier, il a fortement neigé dans la journée et la nuit. Certaines routes ne sont pas encore du tout déneigées, dans d'autres seules les traces de voitures forment des couloirs à peu près exemptés de la poudre blanche. Le verglas commence à être important par endroits, rendant la route scintillante à la lumière des phares.

Je rentre de ma livraison en même temps que Gabriel et Farès, on a le temps d'échanger quelques mots devant la porte. Gabriel raconte qu'il a glissé en vélo et qu'il est tombé, Fares lui dit « *T'es ptit, tu peux pas te rattraper avec tes pieds* » alors que lui-même a la chance de pouvoir le faire. J'interviens dans la conversation et dis en souriant que j'ai bien dû éviter la chute au moins trois fois en m'agrippant avec mes pieds ; Fares me regarde et me dit en riant « *Moi au moins 15 !* »

Cette forme d'humour par rapport au risque, permet à la fois d'entretenir un sentiment de collectif au sein de l'équipe, de « souder le collectif de travail¹²⁷ ». Être capable de blaguer à propos de cela, donne l'occasion dans un premier temps d'exprimer que nous sommes tous dans la même situation, que ce que l'un expérimente, l'autre le connaît ou l'a connu aussi, et est capable de s'identifier à cela. Dans un deuxième temps, ce sentiment de collectif, et le fait d'être capable de s'identifier au vécu, peut aussi déboucher sur des formes de solidarité, « d'envoyer des signaux mutuels de soutien¹²⁸ ». Lorsqu'une anecdote est minimisée, ou tournée en dérision, il ne s'agit pas en réalité de nier ce que vit l'autre, mais plutôt de l'aider à la dépasser. « *Je veux dire, pas que tu la rabaisses, mais genre, tu parles trop de ça, et que ça lui rentre dans le crâne, pour moi justement, la personne va avoir peur. Tandis que si tu prends ça sur l'humour, la personne va directement remonter sur le cheval, comme on dit. Tu vois ? Et il va être là, il va être au taquet, il va rigoler, il va faire : ouais ça m'est arrivé, c'est rigolo.* » (Jules) ; « *Moi, quand quelqu'un me raconte des trucs comme ça, genre, je vais pas le prendre au sérieux, tu vois, parce que moi, j'ai déjà été dans ce genre de situation, genre, on va dire, je vais taquiner la personne, vu qu'en soi, t'as rien, du coup, vaut mieux en rire, tu vois, du coup, moi, je préfère taquiner que, genre, chouchouter, tu vois.* » (Bachir). Pour autant, lorsqu'un événement est difficile à dépasser, une prise en compte réelle est faite, comme lorsque Kévin me demande réellement soucieux « *Ca va* » à la suite à mon accident évité ; de même lorsqu'un accident plus sérieux se produit : « *Par exemple si t'aurais eu un accident-là, j'aurais été plus dans le mépris [= plutôt compréhension]. Ça veut dire « oh, excuse-moi, ça va, tu veux rentrer chez toi ? ».* Je le tolère. Même si je suis en rush et je vois que tu as eu un accident. Moi,

¹²⁷ Le Lay, S. et Pentimalli, B. (2013). *Op. Cit.* p144.

¹²⁸ Traduction libre. « humor, jocularity, and sarcasm became the source of mutually supportive signals ». Dans Kinkade, P. T., & Katovich, M. A. (1997). *Op. Cit.* p431.

combien de fois, j'ai déjà eu des gens, ils sont tombés, ils savent pas travailler. D'accord. Tu veux qu'on appelle une ambulance ? Tu veux rentrer chez toi ? Je stoppe, on va dire, tout mon travail pour m'occuper de la personne afin qu'elle se sente pas négligée en disant « putain, c'est des enculés, je livre pour eux. » (Kévin)

Cependant, l'humour à Anthophila, donne aussi des informations « sur la place de chacun vis-à-vis de la hiérarchie, et donc de la position occupée dans la division du travail¹²⁹ ». Tout d'abord, cette disposition à euphémiser les risques du métier, passe par un apprentissage, une socialisation par les pairs, dans un processus quotidien. C'est bien avec le temps, les nombreuses expériences personnelles et récits de collègues de chutes et d'accidents ou de leurs potentialités, que les conditions du travail deviennent banalisées, découlant du normal plutôt que de l'anormal. Lorsqu'à mes débuts, je n'étais pas dans la capacité de comprendre ou de reproduire cette forme d'ordinarisation du quotidien, c'est bien par ce que je ne partageais pas les mêmes expériences que mes collègues, pour lesquels cela faisait partie de l'habituel, et donc traduisait d'une « absence de réciprocité, d'égalité statutaire¹³⁰ » entre eux et moi. Effectivement, le fait de créer un collectif dans lequel les individus se reconnaissent, implique dans le même temps un « travail de vérification d'un ethos et de dispositions communes¹³¹ », et par conséquent, une forme de distinction entre ceux qui y appartiennent et les autres ; entre le débutant et l'employé formé au métier. Un dernier point qu'il est nécessaire d'amener sur ce sujet est donc, que cette banalisation sert aussi les logiques productives de l'entreprise. Sur un long terme, comme expliqué, cela permet à l'individu de s'accommoder des conditions risquées, et donc de continuer d'être un élément fructueux pour le fonctionnement du magasin. Nikos mon patron l'explique assez bien dans ces termes : « *Parce que si t'es trop empathique et que je viens je te dis : Osias, prends 5 minutes, à t'asseoir dans le bureau, bois un coca, réfléchis à ta vie. Si t'es trop fatigué, si t'es choqué, ne reviens plus travailler. Si je fais ça, j'ai quatre personnes qui travaillent.* » Sur un court terme, cela permet aussi à l'employé de continuer à être rentable sur la soirée, en poursuivant ses livraisons à la même cadence qu'auparavant : Advienne que pourra. Nous retrouvons finalement ici les « trois grands aspects du rire et de la plaisanterie au travail [qui] apparaissent régulièrement dans les études anthropologiques : gestion des émotions ; création et entretien d'un collectif ; outil de pouvoir. »

¹²⁹ Le Lay, S. et Pentimalli, B. (2013). *Op. Cit.* p156-157.

¹³⁰ *Idem.* p154.

¹³¹ *Ibidem.* p144.

2. Le respect du code de la route

Mercredi 04.10 : Nous ne sommes pas particulièrement en rush ce soir, cependant nous manquons d'un livreur. Ainsi, les commandes s'enchainent les unes après les autres, je suis continuellement dehors. Jules me dispatche trois commandes à réaliser à la suite sans rentrer au magasin. Je vais sur la première, la livre, puis regarde sur mon téléphone la destination pour la deuxième. Le GPS m'indique une route à prendre, cependant en regardant de plus près, je remarque qu'en prenant la rue d'en face en contre-sens, je rejoins ensuite l'itinéraire indiqué en évitant de faire un détour. Rien de surprenant, je dois gagner du temps, je démarre et prends ce sens-interdit sur un 50aine de mètres. Si jamais une voiture arrive, je passe sur le trottoir, avant de me rabattre sur la route quand l'occasion se présente. Je roule quand même moins vite qu'à mon habitude, au lieu d'être à du 50 kilomètres/heures, je ralentis pour en descendre à une 30aine – la limitation de vitesse. Ce raccourci me fait gagner peut-être quoi ?

Une minute ou deux au maximum, mais c'est toujours cela. Je me souviens encore des phrases régulièrement répétées à mes débuts de mon responsable Kevin ou d'un autre :
« *Osias t'es trop lent !* », « *Fais vite s'te plait !* », « *Active !* ». Faire vite, « *en bombe* » comme ils disent, livrer des pizzas à un rythme effréné afin que le service se passe correctement, au prix de se mettre soi-même encore plus en danger.

Jeudi 02.11 : Je vais livrer dans une rue après l'énorme avenue Jeanne. Je retourne ensuite sur l'avenue, cependant je suis obligé de prendre la route vers la droite, rouler jusqu'à un rond-point ou une intersection, afin d'ensuite faire demi-tour sur cette même avenue pour finalement me diriger vers le magasin. Nous sommes pressés, la cliente a trainé pour descendre, j'ai pris du retard. Je vois que le feu pour les piétons qui traverse la double voie est vert, je décide de l'emprunter. Ce n'est pas le premier passage piéton ou trottoir que j'utilise en deux roues, cependant jamais sur une aussi longue distance et d'autant plus sur un aussi gros carrefour. Je ne suis pas enchanté par ma décision, m'inquiète légèrement en passant. J'arrive sans encombre à faire mon retour au restaurant. Je raconte cette histoire à Osman, qui semble presque surpris et me demande : « *C'est la première fois que tu prends un passage piéton ?* » Je lui réponds que bien sûr que non mais jamais sur l'entièreté de la largeur de cette avenue. Je me sens presque dans l'obligation de me justifier par rapport à ma prise de risque en livraison. C'était déjà lui qui m'avait demandé lors de mes premières semaines (le 14/09) :

« *Ah tu prends pas les sens interdits toi ?* »

Le rôle d'un livreur est simple : livrer le plus rapidement possible. Suivant la logique du 18 minutes pour que les client.es aient leur commande, le livreur en a environ 7 ou 8 pour repérer l'adresse, s'équiper, démarrer et livrer. Ainsi, il n'y a pas de temps à perdre : *« C'est pour gagner du temps. Franchement, tout ce que je fais, c'est pour gagner du temps. »* (Kévin)

Rajoutant aux risques déjà présents de la conduite dans les rues de Bruxelles ; le livreur ne peut tout simplement pas respecter les temps qui lui sont demandés en obéissant au code de la route. Sa conduite est donc constante, qu'il y ait un rush au magasin ou non n'impacte que peu son comportement, celui-ci va quand même réaliser le temps minimal possible. De toute manière, les responsables principalement, mais aussi parfois les collègues, qui connaissent la zone de livraison et donc les temps nécessaires, veillent à ce qu'ils soient respectés, autrement ne manqueront pas de le rappeler à l'ordre s'ils considèrent qu'il a mis trop de temps afin de réaliser sa tâche.

« Moi, vraiment, j'y vais à l'instinct. Genre, il y a des embouteillages, je vais faire de l'interfile. [...] Genre, que ce soit scooter, vélo. Genre, par exemple, quand je suis en scooter, je roule comme si j'étais en vélo, tu vois. Genre, s'il faut passer sur le trottoir, s'il faut passer un feu rouge. En fait, ça, ça rejoint encore la pression. On te met la pression pour aller vite. Mais genre, dans le code de la route, tu dois faire à ton aise, tu vois. Du coup, tu ne peux pas être efficace si tu respectes le code de la route. Tu prends des contresens et tout. En plus, la majorité roule sans permis en scooter. Du coup, il y a pas vraiment de moyen d'éviter les dangers. » (Bachir)

« Par ce que j'suis quand même un livreur euh... Je vais pas perdre mon temps. Le but, c'est que je fasse le plus vite possible. [...] En soi, ma vitesse en livraison, c'est tout le temps la même chose. Rapide, simple, efficace. Que ce soit en rush, en temps normal : rapide, simple, efficace. » (Gabriel)

Le livreur, par le biais de sa formation intègre une forme de pression à la rapidité, par le contact avec la hiérarchie mais aussi avec les pairs. Les consignes explicites provenant des échelons supérieurs sur le fait de ne pas respecter le code de la route sont extrêmement rares, elles ne sont pas nécessaires, la pression ne se matérialise pas de cette manière. Celle-ci existe plutôt dans le quotidien des individus, sujets à des rythmes de travail serrés, qu'on leur fait ressentir et qu'ils absorbent, avant de les appliquer eux-mêmes. Elle prend la forme de discussions informelles à propos des pratiques sur la route des autres livreurs – responsables compris – et sur les temps à satisfaire. Ainsi, les livreurs, dont la plupart d'entre eux roulent

d'ailleurs sans permis¹³², conduisent à une main en utilisant leur téléphone, prennent des sens-interdits, trottoirs, des voies de vélos en scooters, passent des feux-rouges, ne respectent pas les limitations de vitesse, slaloment entre les voitures¹³³; non par inconscience comme j'ai pu l'entendre dans certains discours communs, mais bien afin de réaliser leur travail de la façon attendue par l'entreprise, mais plus indirectement aussi, par les client.es. Les livreurs sont bien conscients des dangers qu'ils prennent, mais aussi de ce qui peut leur arriver.

« Et moi, la vérité, je n'espère pas un jour mourir à cause d'Anthophila. Ce serait chaud quand même, la vérité. [on rit] [...] En mode, si t'es un livreur, tu sais bien, il y a des prises de risques, on ne va pas se mentir. J'ai déjà fait des accidents, tu as compris. Je pense que la plupart ont déjà fait des accidents. Le fait que... Le fait que... Il y ait cette prise de risque, eh bien, c'est déplaisant. » (Gabriel)

« Je suis désolé, ça me ferait chier de mourir pour des pizzas quoi. [rires] Vraiment, ça me ferait chier de mourir pour des pizzas. » (Osman)

Cette prise de risque, nécessite une évaluation de son environnement. Une attention d'autant plus particulière aux priorités à droite – dont Bruxelles regorge - pouvant être difficiles à accorder lorsque le livreur est au-dessus de la limite autorisée, aux cédez-le-passage qui s'appliquent aux autres conducteur.ices car ceux-ci peuvent avoir du mal à estimer la distance avec le livreur et donc franchir prématurément la ligne,¹³⁴ aux passages piétons, aux zones avec enfants¹³⁵, à la circulation dans le cas de passages de feux rouges, à laisser la priorité aux piétons sur les trottoirs, et encore tant d'autres. En somme les livreurs sont, après une analyse expéditive des différentes situations, dans une forme de calcul permanent entre le temps gagné, et les risques encourus – de chutes, d'accidents, mais aussi de sanction policière. En fonction de cette équation, ils décident si oui ou non ils vont respecter la loi à un instant précis, et de la manière dont ils vont le faire.

Mardi 31.10 : Ca dépend vraiment d'un rapport au détours... Est-ce que cela vaut le coup ? Est-ce que ça me fait gagner une ou deux minutes ? Si cela m'en fait gagner qu'une, peut-être

¹³² Ils ne sont pas non plus forcés à rouler sans permis, il faut reconnaître qu'ils sont souvent demandeurs ou très facilement encouragés (le scooter leur fournissant plus de satisfaction et de fierté que le vélo), dans l'intérêt des responsables. Le scooter est effectivement bien plus rapide pour des livraisons lointaines que le vélo.

¹³³ Il existe cependant des différences en termes de prise de risque entre les livreurs, certains respectant par exemple les feux rouges, d'autres non. Un livreur ne cumule pas nécessairement toutes les infractions au code de la route.

¹³⁴ « Le céder le passage, tu vois s'il y a une voiture ou pas. Ça aussi, ça joue, tu vois. Si tu n'as pas de voiture, bien sûr tu vas bombarder. » (Bachir)

¹³⁵ Pour lesquels une précaution supplémentaire semble de mise pour certains : « Zone 30, je respecte pas du tout. Zone 30, il y a juste les trucs, où les enfants jouent sur la route. Là, je respecte. » (Osman) ; « S'il n'y a pas des personnes, s'il n'y a pas des enfants, d'office, ça d'office, je fais très attention » (Jules)

que je ne prendrai pas le sens-interdit ; mais si ça m'en fait gagner deux, alors je vais peut-être le prendre. Cela se joue vraiment à des minutes.

Au-delà des menaces physiques auxquels le livreur se soumet en ne respectant pas le code de la route, ce sont aussi à des risques juridiques ou financiers que celui-ci s'expose. En étant en tort en cas de problème, c'est bien lui qui est considéré comme responsable de la situation ; et non pas le cadre de travail dans lequel il exerce ; or c'est bien ce cadre qui le mène à se mettre en tort. L'entreprise se protège d'ailleurs à deux niveaux par rapport à cela. Au niveau juridique pour la conduite sans permis par exemple, il est explicitement dit aux livreurs prenant la route, qu'en cas de problème ils doivent affirmer avoir pris d'eux-mêmes la décision de rouler illégalement : *« le risque, il est léger, parce qu'on leur dit que s'ils se font attraper, ils doivent dire que c'est leur faute. Qu'ils ont pris sans nous demander ou quoi. C'est signalé, ça. Avant de laisser, on leur dit que si, voilà, eux, ils veulent prendre, ils prennent, mais s'ils se font arrêter, ils doivent nier les faits que nous, on était au courant. »* (Marcus, responsable). Marcus lui-même, ayant fait un accident dans le mois de juin avec une voiture, est convoqué au tribunal pour conduite avec défaut de permis. Au niveau financier, en cas d'accident et de casse véhicule (vélo ou scooter), en raison du fait que l'assurance de l'entreprise ne couvre donc pas entièrement les frais de réparation, le livreur doit donc payer la franchise¹³⁶.

« Genre, j'avais une livraison et le client, il m'harcelait au téléphone tu vois, parce qu'il s'était trompé sur l'adresse. Et du coup, pour faire plus vite [...] Tu vois le rond-point Bariomix ? Bah, je l'ai pris en contre-sens en vélo, la nuit. À un moment, j'essaye de répondre et tu vois, j'avais des gants. Donc, c'était un peu compliqué. Je regarde mon téléphone, je lève la tête, camionnette. On se rentre dedans. Le vélo, cassé en deux. [...] Et du coup, j'ai dû payer 250 euros. [...] Qui a été prélevé de ma paye pour la franchise du vélo. [...] On m'a dit que c'était la franchise à payer, vu que j'étais en tort d'un accident.¹³⁷ » (Bachir)

M : « Oui, à partir de ce moment-là, tu payes juste la franchise qui est pas très chère hein. Moi, j'ai fait l'accident là et j'avais cassé un peu tout le plastique. Il m'a dit que ça allait

¹³⁶ « Une franchise est une clause contractuelle qui stipule que vous devez payer une partie des frais de réparation en cas de sinistre. Cette clause est définie à la souscription de votre contrat. La franchise équivaut donc au montant que vous devez payer en cas de sinistre, à moins que vous ne soyez pas responsable des dommages. ». Assurances.be. (s.d.). *Franchise assurance auto*. (Consultée le 05.12.24). <https://www.assurances.be/franchise-assurance-auto>.

¹³⁷ Cet événement a eu lieu dans un autre magasin du réseau franchisé Anthophila de Bruxelles.

coûter entre 100 et 150 euros. Je veux dire, c'est déjà ça que payer tous les dégâts de la carrosserie de la dame et tout. » (Marcus à propos de son récent accident)¹³⁸

3. Les conditions météorologiques

Mercredi 03.01.24¹³⁹ : Le début de soirée a été plutôt calme, puis nous avons commencé à recevoir un nombre important de commandes à livrer. Pourquoi ? Car une forte averse a commencé à tomber aux alentours de 18h50. Elle me prend par surprise alors que je suis sur mon scooter sur le boulevard Mandela. Elle me fouette le visage, j'ai l'impression que c'est de la grêle qui s'abat sur moi. J'ai du mal à regarder vers l'horizon, je cherche à me protéger de celle-ci en abaissant la tête. J'approche d'un carrefour, je dois me forcer, il y a beaucoup de voitures. Un coup d'œil, tête baissée. Un coup d'œil, tête baissée. Tellement d'eau sur mes lunettes que j'ai dû mal à voir 10 mètres devant moi. Un coup d'œil, tête baissée. Maintenant de la buée sur mes verres : « *Comment ça j'ai de la buée ?!* » Sentir les gouttes sur ma peau, sur mes yeux : désagréable. Ne pas pouvoir regarder correctement devant soi : dangereux. Je peste, j'avance en répétant à haute voix « *Ouah c'est la galère, c'est la galère* ». Je sais le risque de glissade pas loin : « *Vivement que je rentre au magasin !* ». Un virage, un bus derrière moi, pitié que je ne patine pas. Je roule en anticipant avec mes pieds proches du sol des deux côtés du scooter de manière à me rattraper au besoin. Je continue ma marche, j'aperçois un éclair au loin. Mes vêtements sont trempés en quelques minutes, le bleu de mon pantalon de pluie et manteau Anthophila miroite face aux lumières artificielles des lampadaires. J'arrive devant chez le client, je m'abrite sous son porche en espérant y trouver refuge et une courte relâche. Le bruit fort du vent et de la pluie qui s'abat au sol. J'enlève mes gants de scooter afin de taper sur mon téléphone le numéro du client. Mon téléphone prend l'eau, s'il te plait ne me lâche pas, ça fait déjà deux fois. Je l'appelle, il descend, il est rapide : merci. Mes gants ne sont pas humides, ils sont inondés. Le froid déjà présent est décuplé. Très vite, mes mains commenceront à être gelées, la suite de la soirée va être compliquée. Enlever

¹³⁸ Afin d'être honnête à ce sujet, je dois préciser qu'il est possible que mon patron (qui n'est pas obligé de le faire) paye parfois des franchises ou une partie de celles-ci : « *Mais, voilà, tu sais, t'as des Gabriel, par exemple, qui livrent, comme des fous furieux, tu peux lui donner trois livraisons, il est là en 15 minutes, bien sûr que pour un patron, c'est extraordinaire. Mais, en même temps, il m'a déjà éclaté deux scooters. J'ai des factures, il y a un où je l'ai fait payer parce que c'était exagéré ce qu'il avait fait. L'autre où il l'a éclaté, je me suis dit, bon, ben, j'ai payé 450 euros de ma poche. EH, qu'est-ce que tu veux faire ? MAIS, MAIS voilà, c'est ça, il y a toujours un compromis* » (Nikos, patron)

¹³⁹ Plusieurs jours racontés en un. De nouveau dans un objectif de narration ; mais aussi en raison du fait qu'une prise de notes est partielle, qu'un point a parfois été plus développé dans une plutôt qu'une autre. Cependant, je pense que les livreurs pourraient tout de même assez facilement s'identifier à cette scène, et en raconter des similaires.

et remettre ses gants pour appeler un.e client.e, un enfer. Je suis de retour au magasin, je croise Adil sur le trottoir qui me dit « *Faut faire attention* », je lui réponds qu’effectivement ça glisse, il m’informe qu’il est tombé en tournant. J’entre à l’intérieur, je vois Hamza qui réchauffe ses mains sur les plaques chauffantes, je le rejoins. Farès lui, marche en faisant des allers-retours dans l’espace de production, tout en soufflant sur ses mains dans l’espoir de les raviver. Nous avons tous le visage fermé. Les responsables ne nous mettent pas la pression, ils savent ce que c’est de livrer dans ces conditions, et nous laissent profiter de ce moment de répit le temps que les nouvelles commandes soient prêtes. Kévin me demande d’ailleurs si j’ai froid aux pieds, je réponds que ça va et que j’ai investis dans du matériel. Il me montre quand même une technique afin de se protéger : il les met dans des sacs plastiques hermétiques avant d’enfiler ses chaussures dans le but de couper le vent et d’atténuer cette froideur. Nous partons à deux avec Hamza sur une livraison abondante. Il se plaint des mains, il n’a que des gants légers, puis me dit « *Je commence à avoir froid aux pieds, c’est la période où tu mets deux chaussettes j’ai oublié.* ». Il n’a que des petites baskets blanches et fines pour se défendre des intempéries. Je réponds que j’ai investis entre 80 et 100 euros dans du matériel, un 9^e de ma paye du mois, et que cela me fait un peu chier. Marcus m’avait prévenu à la fin du mois d’octobre : « *Il va falloir vous préparer. Ce que je dis toujours à mes livreurs, c’est préparez-vous pour l’hiver.* ». Il me parlait d’un deuxième pantalon au cas où le premier est mouillé, de sous-gants, de sous-pantalon, d’une coque de téléphone, de t-shirts thermiques et de tout ce qui peut alléger la peine. Je l’avais écouté.

Aux dangers habituels de la conduite, combinés à ceux du non-respect du code de la route, s’ajoutent ceux provenant des conditions météorologiques. En effet, les livreurs doivent rouler sous tous les temps, que ce soit sous la pluie, le brouillard, la neige, la grêle, le froid menant au verglas : « *Après, malheureusement, les livraisons, ouais, il faut y aller sous tout temps. Ce qui est très dur, même en hiver. Toi-même tu sais, c’est hardcore* » (Jules). Ce sont lors des différentes intempéries, que les risques de chutes sont les plus forts et que l’énorme majorité d’entre elles arrivent. Le fait d’avoir seulement deux-roues, que ce soit à vélo ou en scooter, s’accorde mal avec un sol glissant. Lignes de tramways, plaques d’égouts, passages piétons, pentes, virages sont autant de moyens de se retrouver par terre. Tous les livreurs ont en souvenirs certaines journées pénibles en lien avec la météo et les dangers encourus. Ce sont d’ailleurs celles-là qui sont souvent apparues lorsque je demandais à mes anciens collègues au cours d’entretiens, quelle était la pire journée de leur carrière dont ils se remémoraient.

« Bah en tant que livreur, c'était au centre-ville. [Un autre magasin] Quand il faisait mauvais, quoi. C'est-à-dire qu'en une journée, on a eu quoi ? On a eu pluie, grêle, tempête de vent, soleil. Mais vraiment hardcore. Je déconne pas. Je crois que c'est quasi... Il y avait même de la neige pendant un moment. On a eu tout ça en un jour. On était moi et Ibra (Ibrahim). C'est pour ça qu'on en rigole et qu'on en parle souvent. Et c'était la merde. Je te jure, on se ramassait des draches, puis le soleil, puis des grêles. Et on a dû livrer sous ce temps-là. On se cassait beaucoup de fois la tronche. » (Jules)

Un autre facteur à prendre en compte est le suivant : plus les conditions météorologiques sont difficiles, plus il y a de commandes en comparaison d'un jour avec un temps agréable, ces demandes étant principalement des livraisons.¹⁴⁰ Les livreurs doivent donc se précipiter afin de ne pas être submergés par un flot de commandes trop important – les effectifs sont généralement les mêmes peu importe les situations - ; se mettant ainsi d'autant plus en péril sur les routes : « Et moi, comme je te dis, s'il pleut, tu vas chuter. T'es obligé de faire vite, parce qu'en fait, quand il pleut, les gens, ils commandent. Tu vois. Du coup, tu dois être efficace. Efficacité plus pluie : chute. » (Bachir). Bien que les livreurs cherchent à faire au plus rapide, il faut reconnaître qu'en raison de la situation, ils sont cependant quand même plus longs à effectuer leurs trajets. Nous nous retrouvons donc dans une situation où le cumul d'un nombre plus important de commandes, et un temps de trajet moyen plus long, mène assez facilement à une accumulation de retards sur les commandes. Cette accumulation de délais conduit à des client.es pouvant être frustré.es et le faisant ressentir par des appels téléphoniques : « C'est vrai parce que plus, plus, plus le climat est moche, plus le client n'a pas envie de sortir manger au restaurant. Alors son premier réflexe, c'est prendre son téléphone et commander. [...] Moi, le truc qui m'énerve vraiment le plus, c'est quand le client passe la commande et qu'il t'appelle 15 minutes après pour te dire « elle est où ma commande ? » Ça, c'est vraiment le truc qui me FRUSTRE. » (Kévin). Il faut cependant reconnaître, que lors de ces événements, les responsables sont généralement assez empathiques du vécu des livreurs, ne mettent pas une pression insupportable sur eux et peuvent même prendre leur défense : « Et s'ils se plaignent pour le retard, tu dis, genre tu lui dis, regardez les conditions météorologiques. Vous voyez bien que je ne vais pas demander à mes livreurs d'aller se tuer sous la neige. » (Osman, devenu responsable quelques mois après mon départ).

¹⁴⁰ Pour ne donner qu'un exemple, le premier jour de neige de l'année passée (le dimanche 03.12.23), Marcus déclara « C'est un viol, en 3 ans j'ai jamais vu ça ». Notre patron nous autorisa au cours de la soirée à ne plus prendre les commandes Uber et Takeway, tellement nous étions débordés (ce fût la seule fois que cela arriva).

Au-delà des risques encourus lors de passages climatiques difficiles ; ce sont bien celles-ci en elles-mêmes qui rajoutent de la pénibilité à celle déjà existante dans ce métier. « Les professionnels sont soumis différemment aux aléas météorologiques, intègrent différemment les rythmes saisonniers. Autrement dit, l'analyse de l'espace n'est pas dissociable de celle du temps.¹⁴¹ » A nouveau, les employés sont capables d'évoquer des anecdotes laborieuses qui influent sur la perception qu'ils peuvent avoir du travail : « *Moi, je me rappelle, ouais c'était la pluie. Il faisait que pleu... [...] Du coup, ce jour-là, on s'est fait vraiment allumer, sous la pluie. Tu rentres au magasin, t'as même pas le temps de te chauffer. Tu prends un autre sac, tu repars. Le jour-là, j'étais vraiment un peu deg, deg, deg, deg du métier.* » (Kévin). Finalement, là où la livraison peut être appréciée lorsque le temps est agréable ; elle est subie lorsque cela n'est pas le cas.¹⁴²

Les livreurs doivent donc faire preuve d'adaptation face aux éléments, ceux-ci conditionnant la façon de travailler.¹⁴³ Elle consiste en deux choses : l'adaptation dans la manière de se vêtir, et l'adaptation dans la manière de conduire.¹⁴⁴ Tout d'abord, les livreurs doivent investir dans du matériel afin de travailler dans des circonstances correctes ; correctes dans le sens de permettre de moins, et seulement moins, subir les aléas météorologiques : « *Après, c'est à nos livreurs à bien se couvrir, à acheter le nécessaire pour se protéger aussi. Ça veut dire mettre des pulls en dessous spéciaux, ou des gants, etc.* » (Jules) En hiver, la tenue adéquate est celle-là : des chaussettes épaisses, des chaussures chaudes, un sous-pantalon, un pantalon, un surpantalon de pluie fourni par l'entreprise permettant autant de faire coupe-vent que de se protéger de l'humidité, un t-shirt thermique, un t-shirt, un sweat et un manteau de pluie Anthophila, des gants, possiblement des sous-gants, un cache-cou ou une cagoule. Bien sûr, tous les livreurs ne sont pas équipés à la même enseigne, devant financer eux-mêmes la majeure partie de l'équipement. Par conséquent la plupart du temps, ils n'ont pas la moitié des équipements cités au-dessus. Une partie du matériel est fournie par l'entreprise – des gants et des cagoules/caches-cou -, cependant pas en quantité suffisante pour tous. Bien que le patron investisse parfois, en raison de la disparition régulière d'équipement provenant très certainement de l'important turnover dans les effectifs, les responsables sont parfois amenés à payer de leur salaire du matériel à leurs employés. Deuxièmement, les livreurs doivent adapter

¹⁴¹ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p102-103.

¹⁴² « *Quand il fait beau, qu'il ne pleut pas, tout ça, ce n'est pas déplaisant en soi. C'est juste le temps* » (Gabriel)

¹⁴³ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p77.

¹⁴⁴ Une troisième forme d'adaptation, cette fois gestuelle, existe aussi. Nous n'en discuterons cependant pas dans le cadre de cet écrit.

leur conduite aux différentes intempéries. La circulation à Bruxelles est abondante, et nécessite une anticipation d'autant plus forte sur les situations, et une capacité d'analyse de celles-ci ; qui si elles ne sont pas respectées, ont comme sanction la chute ou l'accident. *« Oui, bien sûr. Moi, quand il pleut, je vais en livraison plus à mon aise, j'ai pas envie de glisser. Des fois, après, tu vas passer par les descentes, t'as peur. [Je ris] Regarde, une fois chaussée de Tarlegat une fois je suis tombé comme un ouf. En fait, c'est parce que tu peux pas prédire ce que les gens, ils font. Genre, une fois il y avait deux cyclistes. Des cyclistes devant moi, et y'en a un il freine sec. J'suis obligé de freiner, tu vois, parce que comme il pleut, je peux pas aller gauche, droite en descente, sinon je vais glisser. Je freine sec, je glisse, j'me fais tout mal. »* (Bachir) Les freinages brusques en deux-roues sur une route glissante sont tout simplement impossibles, et mènent directement à tomber au sol. Le livreur doit donc ralentir son allure, faire plus attention à ses dépassements et actions sur la route, analyser son environnement et prévoir les dangers avant que ceux-ci n'arrivent. Tout cela dans l'intention de minimiser les risques, sans pour autant pouvoir entièrement les prévenir. Cependant, je l'ai dit, la pression est telle que de nouveau le livreur doit rentrer dans un calcul – comme pour le respect du code de la route - incessant entre les risques qu'il prend et le temps qu'il gagne, entre les chances de tomber et celles de gagner quelques secondes sur son trajet. Je terminerai cette partie avec les mots de Bachir, prenant dans mes oreilles une consonance assez poétique par rapport à ce qu'est la livraison, dans son rapport au temps sous différentes conditions.

B : Et en plus, il faut savoir que vu que c'était en hiver, il faisait froid plus la pluie.

O : Oui, on connaît les deux quand ça se cumule.

B : Oui, et quand tu as les gants mouillés.

O : T'as envie de crever.

B : Les gants mouillés, les pieds mouillés, la livraison.

4. Véhicules dangereux

Mardi 19.12.23 : Je prends le vélo 36, il n'a absolument aucun frein, je ne peux que très faiblement ralentir avec, même sur du plat. Je suis obligé d'utiliser mes pieds afin de décélérer puis m'arrêter. En descente c'est particulièrement difficile, je dois agripper et serrer éperdument la poignée de frein sur toute la longueur de la pente, dans l'espoir de pouvoir suffisamment réduire ma vitesse pour me permettre de prendre un virage au besoin ou bien d'utiliser mes pieds en guise de ralentisseurs – choses difficiles à trop haute allure. Lorsqu'il s'agit de tourner, je préfère garder les deux mains sur le guidon, pour plus de stabilité mais

aussi en vue d'appuyer désespérément sur les deux poignées de freins, plutôt que signaler avec l'une mon intention. Il y a de la pluie, donc déjà moins d'adhérence, et en plus il n'y a pas de freins : c'est la merde. Cela demande d'anticiper encore plus qu'à mon habitude, dès qu'il est question de freiner un peu brusquement, ce n'est pas possible. Je manque en quelques

livraisons de rentrer dans 3 voitures différentes, particulièrement avec l'une où tout en freinant, j'arrive à l'esquiver et passer sur sa gauche, m'évitant de finir dans son coffre.

C'était déjà de ce vélo dont m'avait parlé Farès il y a de cela un peu moins d'un mois (le 24.11) quand je rentrais de livraisons. Je le vois devant la porte du magasin, il me demande si je sais réparer les freins de vélos, je réponds que non. Je lui demande pourquoi, il me dit de manière énervée « *J'vais tomber avec* » tout en affirmant que c'est la même chose pour tous les vélos. Il semble à ce moment là particulièrement tendu. Pourquoi ne les réparent-ils pas ?

Le lendemain, le mercredi 20.12, alors que je commence le travail à 15h et que je suis dehors sur le trottoir occupé d'installer ma batterie dans l'un des vélos, Gabriel revient et pose le sien à côté de moi. Je reconnais celui qu'il utilise (le 33) et lui dis « *Bâtard c'est celui que j'aime bien !* », il réplique en riant « *De toute manière j'ai fini, prends-le par ce qu'en vérité c'est le seul à peu près potable. Avec les autres, tu meurs.* ». Je lui raconte en blaguant mes péripéties

de la veille avec le vélo 36 sans frein. J'utilise donc celui-là durant toute la journée, plutôt satisfait qu'il soit le mien. Arrivé au soir, je remarque que je n'ai pas de lumière. Tant pis, je préfère cela au fait d'avoir des problèmes de direction ou de freinage. Arrivant au feu tricolore au croisement entre Boulevard de la Flore et Boulevard Robert, je dépasse par la gauche une voiture. Au moment où je suis au niveau de la fenêtre, la conductrice m'adresse la parole et me dit « *Vous êtes dangereux on vous voit pas !* », je lui réponds « *Pas le choix* » avant de continuer ma route alors que le feu passe au vert. Elle m'avait dépassé une centaine de mètres auparavant, et avait dû être surprise. Je la comprends, mais dans le même temps ressent une pointe d'énervement. Si vous saviez... Vous croyez que ça me fait plaisir ?

Être livreur pour Anthophila, c'est aussi apprendre à rouler avec des véhicules (scooters et vélos) particulièrement mal entretenus. Ainsi, en plus des dangers classiques de la route, de l'impossibilité de respecter les lois, des risques provenant des conditions météorologiques, s'ajoutent ceux de devoir rouler avec des véhicules dont le manque d'entretien ne permet pas de conduire en sécurité : « *Quand tu es sur une grosse descente et que ton frein, il marche pas de dingue, tu serres les fesses, quoi.* » (Bachir) ; « *La rue de l'Europe [celle du magasin qui est une forte pente] elle est très dangereux hein. Très, très dangereuse. Donc, t'imagines bien que si tu n'as pas de frein, t'as un peu du mal à freiner quand tu es dans cette descente.* » (Gabriel).

La crispation la plus forte est bien sur le manque de réglage des freins, et des conséquences de cela, pouvant mener à tomber ou s'accidenter. Jules juste après m'avoir décrit l'un de ses accidents en lien avec un problème de direction du guidon, me parle d'une livreuse ayant fait plusieurs chutes en peu de temps dans l'entreprise :

V : Je sais pas combien de temps elle a travaillé chez nous, mais elle est tombée quand même 2-3-4 fois.

O : Ca fait beaucoup quand même.

V : C'est les vélos aussi gros. Y'avait pas de freins tu sais bien... [Nous rions tous les deux]

Par conséquent, le livreur doit s'adapter à ces moyens de transport, et découvrir comment maîtriser les déconvenues¹⁴⁵ de devoir rouler avec des freins très légers ; des guidons qui ne sont pas droits et modifient la trajectoire, ou bien encore sont mal serrés entravant la stabilité ; avec des pneus sous-gonflés ; sans lumière sur les vélos ; sans phares, clignotants ou rétroviseur sur les scooters : « *Ça dépend dans le sens où, des fois, il y a un frein défectueux, des fois c'est les deux, des fois c'est la roue, des fois c'est les vitesses, des fois c'est la chaîne, des fois c'est le coffre, des fois le coffre il s'ouvre, des fois le guidon il ne tient pas donc il gigote.* ». (Gabriel en parlant des vélos). Il va donc modifier son comportement sur la route ; anticiper d'avantage ; changer son téléphone de place en fonction de quel frein fonctionne le mieux, afin de pouvoir quand même s'en saisir d'une main ou d'une autre en roulant pour regarder l'itinéraire ; apprendre à jauger correctement la pression nécessaire sur le frein-avant lorsque lui-seul fonctionne pour qu'elle soit suffisante, sans être trop importante et risquer la perte de contrôle ; connaître la manière optimale d'utiliser un rétroviseur qui ne tient pas en place afin de pouvoir momentanément le positionner de manière à voir derrière soi ; savoir-faire avec une direction problématique et en prendre compte lors de ses différents mouvements ; et encore d'autres. Ce sont donc finalement de nombreuses micro-techniques que le livreur développe au fil du temps pour faire face à ces inconvénients, et qu'il se met petit à petit à intégrer.

Osman : Quand tu sais que ton truc il cabre à droite et que tu vas tout droit, tu t'adaptes au bout d'un moment.... [Rires]

Osias : C'est vrai, tu t'adaptes, au bout d'un moment limite ça te choque plus. Au bout d'un moment, ça ne me choquait plus en vrai presque.

¹⁴⁵ Il est régulier que des livreurs, sous la pression mais aussi car en phase d'adaptation, fassent des chutes lors de leurs premières journées de travail.

Osman : Oui, bah ça te choque. Par ce que tu... Ça revient au même fait que pourquoi je suis à Anthophila, c'est parce que c'est habituel après un moment. C'est juste parce que c'est une habitude. S'il est réparé, s'il est bien, tu devras aussi re-t'adapter.

Le patron de mon magasin franchisé, fonctionne par un système de leasing. C'est-à-dire qu'il loue des véhicules à un professionnel, qui est chargé de leur entretien. Pour 5 vélos et deux scooters, il payerait selon ses dires, 1300 euros par mois, comprenant un entretien mensuel des différents véhicules : serrer les freins, gonfler les pneus... Cependant ce forfait ne comprend pas les différents événements pouvant se produire sur la route, des casses, des chutes ou accidents, des pneus crevés etc. De plus, il faut bien prendre en compte – mon patron et un responsable insisteront bien dessus lors des entretiens –, que ces véhicules font énormément de kilomètres par jour, sous tous les temps, et utilisés par différentes personnes avec des conduites plus ou moins dangereuses – n'oublions pas ici que régulièrement sans permis – ; et qu'ainsi, la vitesse de dégradation des engins est décuplée. De fait donc, l'entretien mensuel n'est pas suffisant lorsqu'il est question du maintien en bon état du véhicule, en particulier au niveau du réglage des freins : *« il faudrait que le gars qui s'occupe des véhicules vient quasi une fois par semaine. [...] J'ai pas le temps de les régler tout le temps moi-même. »* (Jules). Mais aussi, en cas de casse de celui-là, il faut attendre que la personne en charge du leasing se déplace afin de faire les réparations, impliquant en premier lieu qu'elle soit prévenue, et pouvant ensuite prendre plusieurs jours voire semaines. Pendant ce temps-là, le commerce doit continuer de tourner : *« aussi des gens qui font des accidents et le véhicule est pas directement réparé. Après, le véhicule est cassé, bah on laisse encore rouler un certain temps, pendant qu'il est cassé »* (Osman). Mon patron me l'expliquera en ces termes : *« Mec, toi, à un moment donné, tu es dans un monde où je t'entends me dire : Nikos, faut faire attention. Tu me l'as déjà dit. Faut faire attention : le frein avant, il ne fonctionne plus. Moi dans ma tête je me dis, mais qu'est-ce que tu veux que je fasse ? Je peux pas te le réparer maintenant. Moi, je dois travailler et j'ai un business à faire tourner. Si tu livres pas, je vais faire un mauvais service. Si je fais un mauvais service, je vais perdre des clients. [...] Mais j'en suis bien conscient. C'est pour ça que très souvent, je fais les réparations. »* Il m'avait montré juste avant deux factures de la veille : l'une de 157 euros pour un phare de scooter explosé, l'autre de 81 pour un pneu crevé. Ma perception d'employé m'amène à questionner ce « très souvent », certes assez souvent, mais pas assez pour assurer la sécurité¹⁴⁶ : *« Qu'est-ce qui pourrait être amélioré à Anthophila ? Les véhicules.*

¹⁴⁶ Ma perception est aussi influencée par mon expérience de travailleur dans un magasin Anthophila en France, où je ne pouvais tenir aucune remarque quant à l'état des deux-roues. Le système était différent, les scooters achetés, et entretenus par les responsables du magasin qui avaient de bonnes compétences en la matière.

Premier point. » (Gabriel) ; « *Pas assez bien entretenus* » (Osman) ; « *Je pense que le franchisé ne met pas, on va dire, une priorité sur ça* » (Kévin). Réparations, qui lorsqu'elles sont faites, ne le sont pas de manière suffisante.

Mardi 25.10 : Le scooter qui est revenu de réparation, a toujours des problèmes de direction. Il penche à droite lorsque je fais de la ligne continue, et cela s'aggrave au moment où je cherche à freiner. La fourche doit être désaxée. De plus, il n'a encore pas vraiment de rétroviseur, celui de droite n'est plus là, et celui de gauche ne tient plus en place. Je me déconcentre plusieurs fois en essayant de le remettre en place tout en roulant afin de regarder ce qu'il se passe derrière moi.

Dimanche 03.12 (à propos du même scooter) : J'ai le scooter qui vient d'être réparé suite à un accident. Toujours le problème de fourche qui penche sur la droite, rien d'étonnant. Pareil pour le fait d'avoir seulement le rétroviseur gauche branlant. Cependant, les freins eux-mêmes n'ont pas été réparés, ceux arrières ne fonctionnent que de manière très légère. Je dis à Marcus que je ne comprends pas comment cela se fait qu'un scooter venant d'être raccommodé a toujours des freins légers. Il ne réagit pas.

Les réparations lorsqu'elles sont effectuées, sont en réalité minimales. Elles permettent de faire rouler les véhicules, sans pour autant que ce ne soit dans des conditions optimales : « *C'est exactement ça. Du moment que le scooter roule, c'est bon* » (Kévin). C'est pourquoi, il est très rare, voire inexistant, d'avoir un véhicule en parfaite conditions de marche ; impliquant donc, comme montré dans l'extrait empirique présenté dans ce début de partie, d'être amené à choisir son mal, celui qui nous convient le mieux : des freins plutôt que des phares. Alors qu'Anthophila réalise des contrôles plusieurs fois dans l'année dans les magasins pour s'assurer des règles d'hygiène, de la conformité aux attentes de l'entreprise ; aucune vérification n'est réalisée lorsqu'il s'agit d'examiner l'état des moyens de transport : « *Ils vérifient juste sur les véhicules. C'est que sur le bac, y'a leur publicité. C'est juste ça.* » (Kévin). L'Etat lui-même via différents organismes, réalise des contrôles du même type¹⁴⁷, qui ne sont eux-aussi pas dirigés vers les véhicules de livraison. Pour les deux, la sécurité des travailleurs n'est de loin par leur priorité. En octobre 2023, à propos du chiffre des 700 accidents de travail mortels par an en France, Eric Chevée, vice-président en charge des Affaires sociales de la Confédération des petites et moyennes entreprises – confédération française -, déclarait : « Il est absolument

¹⁴⁷ Principalement sur les règles d'hygiène avec l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire).

insupportable de voir cloués au pilori les chefs d'entreprise pour un soi-disant sous-investissement sur ce sujet », que les accidents du travail seraient à l'inverse « une préoccupation permanente des chefs d'entreprise »¹⁴⁸. Sans faire une généralité, il me semble assez clair que ces propos peuvent être relativisés. Il ne me reste plus qu'à terminer avec les mots de mon patron sur ce sujet.

O : Je suis quasiment sûr de ça. A chaque fois qu'il y a des réparations, pour moi c'est des réparations minimales, minimales pour que le scooter soit en capacité de rouler mais par exemple rétroviseur....

N : [Il me coupe] Cherche pas. Si je dois demander à chaque fois qu'il y a un truc à réparer sur le scooter pour qu'il soit remis à neuf, mec alors vous allez livrer avec vos pieds ça va. 10000 euros par mois par scooter j'ai pas vocation à un moment donné.

5. Appropriation de l'espace

Lundi 29.01 : Nous partons avec Kévin sur une grosse commande. Il me demande de préparer son scooter pendant qu'il s'occupe de la sortie. Je me moque en lui disant que je vais devoir lui montrer comment piloter, il me répond « *Vas-y on fait une course* », ce à quoi je rétorque « *Je vais t'exploser* ». Nous regardons l'écran de dispatch afin de connaître l'itinéraire, Kévin a besoin de moins de temps que moi pour se repérer. Il m'attend cependant avant de démarrer, nous partons donc les deux en même temps. Je suis surpris, alors que je monte la rue du magasin, lui la descend. Le dispatch n'indique pas de prendre son chemin, mais plutôt le mien, je ne comprends donc pas son choix. Je prends une rue juste au-dessus du magasin qui n'est pas indiquée sur l'itinéraire prévu car celle-ci est bloquée par des plots entravant la circulation des voitures, mais laissant de la place pour les deux-roues. L'écran de dispatch ne prend pas en compte les raccourcis non-autorisés. Je rejoins une rue convenue sur le plan de route de l'écran. Je vais vite, il y a cependant un peu de circulation. Je prends un feu rouge à l'intersection avec l'avenue Michelle que je respecte habituellement : fierté mal placée du livreur voulant performer. Je suis à une rue près les consignes de l'ordinateur. Lorsque j'arrive à destination, Kévin est déjà descendu de son scooter et a pu donner les pizzas. Après avoir dit bonsoir au client, je lui demande comment il a fait. Il rit de moi, « *C'est ça de connaître la*

¹⁴⁸ Le passage sur Eric Chevée provient de : AFP. (2023, 23 octobre). La mort au travail, un fléau qui « pourrait être évité ». *Sciences et Avenir*. (Consulté le 04.12.24). https://www.sciencesetavenir.fr/sante/la-mort-au-travail-un-fleau-qui-pourrait-etre-evite_174580?fbclid=IwY2xjawGYIWJleHRuA2FlbQIxMAABHdPbPJxssrZttwrQIeqS52XHOOrQvBISMJ205lwpOQK2dCDt-2U7v1HFlxg_aem_gmyvek3uJGQd2jE5TzrlzA

zone » puis m'explique la trajectoire, avant de la montrer sur le chemin du retour. Son itinéraire est complètement différent et effectivement plus rapide, faisant gagner une petite minute sur le mien. Finalement, alors que nous sommes à la fin d'une rue que j'emprunte habituellement, il prend à gauche puis à droite nous faisant arriver à 20 mètres du magasin. De mon côté, je fais en général un détour par la droite, pour descendre jusqu'à une place et seulement ensuite emprunter la rue qui mène à notre lieu de travail. Je n'avais jamais pensé à circuler sur cette voie en venant de cette direction. Il connaît bien mieux la zone, il est capable de mentalement sortir de la trajectoire prévue par le dispatch, afin d'en prendre une qu'il sait plus concise. Je n'ai pas encore cette capacité, je me fie encore trop à l'itinéraire envisagé par l'ordinateur, plutôt qu'être capable de me l'approprier à la manière de Kévin. Il peut se repérer rapidement, grâce à un point précis sur la carte, une connaissance poussée de l'espace lui permettant d'improviser en fonction de la destination.

Au-delà de l'aspect du jeu et de la mise en concurrence dans une logique de productivité dont je ne parlerai pas ici, cette scène est surtout selon moi significative de la manière dont la connaissance de l'espace se fait graduellement et nécessite différentes qualités apprises avec le temps. Au moment de cette histoire, je travaille déjà pour Anthophila depuis 5 mois. Il est cependant clair que mes compétences en tant que livreur ne sont pas les mêmes que Kévin, plus ancien que moi dans le milieu ; mais de plus, que son rapport à l'espace-même est différent du mien. Afin d'expliquer cette notion, il m'est nécessaire tout d'abord de vous décrire les différentes étapes par lesquelles un livreur s'approprie l'espace, compris en tant que la façon d'« établir une relation entre cet espace et le soi (se le rendre propre) par l'intermédiaire d'un ensemble de pratiques » quotidiennes¹⁴⁹ changeant la manière de s'inscrire dans celui-là. Je réfléchirai donc ici dans une conception phénoménologique de l'espace en tant qu'*espace vécu*¹⁵⁰ ou bien encore d'*experienced space*¹⁵¹, évoquant donc « l'agent-dans-son-environnement », ou [...] « l'être-au-monde »¹⁵². Le livreur passe par 3 étapes dans son appropriation de l'espace.

Vendredi 29.09 : Je commence à prendre des petits coups de mains. Je suis parfois un peu moins ce que me dit le GPS, et me fie à ce que je pense être le plus rapide. Par exemple, à un moment, pour rentrer au magasin, Google maps me faisait tourner à droite après un feu sur le

¹⁴⁹ Segaud, M. (2010). *Anthropologie de l'espace. Habiter, Fonder, Distribuer, Transformer*. (2e édition). Armand Colin. p86-88. Citation page 88.

¹⁵⁰ Lefebvre, H. (2000). *La production de l'espace* (4e édition). Economica. (1974).

¹⁵¹ Bollnow, O. F. (1963). *Human Space*. (0 edition). Hyphen Press.

¹⁵² Ingold, T. (2013). *Chapitre VI : Bâtir habiter vivre*. Dans Ingold, T. (2013). *Marcher avec les dragons*. Zones sensibles éditions.

boulevard Michelle. Cependant, je me souviens d'avoir pris le soir d'avant une autre rue plus loin qui menait directement en bas du magasin, et qui faisait une ligne droite avec très peu de ralentissements sur la route. J'ai donc décidé de ne pas suivre les consignes du GPS et de continuer afin de rejoindre cette rue, qui me fit effectivement gagner du temps en comparaison avec l'itinéraire recommandé. De la même manière, je regarde parfois rapidement le trajet prévu par Google, et remarque qu'en prenant un ou deux sens interdits je peux gagner quelques minutes. De plus, diverses fois cette semaine, le GPS m'a envoyé sur deux chantiers, me faisant perdre un temps fou en devant rouler sur d'étroits trottoirs remplis de piétons. Ce soir je ne me fis plus piéger, et contourna ces chantiers à l'avance avant de tomber dedans.

La première est celle de l'utilisation classique du gps. Le livreur ne connaît pas du tout sa zone de livraison, et donc se sert de son téléphone comme guide qu'il suit presque aveuglément afin de se rendre aux différentes destinations et en revenir. Petit à petit, celui-ci apprend à s'en détacher, sans pour autant s'en séparer. Il arpente des rues qu'il commence à connaître, et développe grâce à un savoir expérientiel, des astuces afin de gagner du temps en livraison, qu'elles soient légales ou non : *« Sinon, oui, genre, à force de livrer aux mêmes adresses, tu prends l'habitude avec la zone, tu as des petites astuces. Moi, par exemple, tu vois, avenue Michelle, quand tu arrives de rue de la Cigogne, genre, t'as comme un parking de voiture entre les deux. Moi, pour pas faire le feu rouge, par exemple, je vais sur le parking voiture et je coupe sur le rond-point directement. »* (Bachir). Il va apprendre des raccourcis, savoir quelle route est plus rapide en deux-roues qu'une autre, prendre des chemins qui peuvent sembler être des détours à celui qui suit les consignes du GPS mais qui permettent en réalité d'être plus efficace en livraison : *« grâce à une familiarisation topographique, ils apprennent à contourner les contraintes du milieu¹⁵³ »*. De la même façon, il commence à savoir repérer les rues et se souvenir de leur placement et de leur enchainement, à mémoriser des bâtiments qui lui permettent de se situer dans l'espace. Il acquière tout cela en raison d'une relation spécifique à son environnement lié à ses expériences des livraisons passées.

Mardi 13.12¹⁵⁴ : J'utilise vraiment de moins en moins le GPS, il y a certaines soirées où je n'en ai plus du tout besoin. Je me repère désormais avec la trajectoire donnée par l'écran de dispatch. Je regarde l'itinéraire proposé, me localise par rapport à certains grands axes ou certaines rues connus, puis retiens la suite : *« Troisième à droite après rue du Jolie, puis 2^e à*

¹⁵³ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p107.

¹⁵⁴ En réalité, ceci est une prise de notes sur trois jours dans un intervalle d'une semaine.

gauche, puis arrivée ». Je me sers donc d'axes mémorisés et lorsque je suis sur place j'utilise des points visuels reconnaissables, des bâtiments, des enseignes etc, afin de me diriger vers le bon endroit.

La deuxième étape est celle où le livreur est dans la capacité de n'utiliser son téléphone qu'à de rares occasions, lorsque les livraisons sont lointaines, dans des zones peu livrées, ou bien que celui-ci ait pu commettre une erreur et qu'il ne retrouve pas la rue qu'il doit desservir : « *j'ai pris l'habitude de surtout regarder le dispatch et pas mon téléphone. Du coup, tu regardes le dispatch, tu regardes les rues que tu connais et par rapport aux rues que tu connais, tu vas quoi.* » (Bachir). Il se repère grâce à de grands axes et des rues connues, puis mémorise le parcours qu'il doit prendre indiqué par l'ordinateur : « *admettons, je dois aller à rue du Concordiat : Troisième chaussée de Braillant [L'un des gros axes]. Pladuc, l'autre en bas, l'autre* » (Gabriel). Il gagne ainsi du temps, en n'ayant pas à paramétrer à chaque fois son gps, ni devoir l'installer sur un support accroché au vélo ou scooter, ou à perdre du temps à le regarder en court de route, le ralentissant. Bien que l'écran de dispatch lui serve encore de boussole, il est cependant parfois capable de s'en astreindre lorsqu'il connaît une route différente grâce aux différentes astuces et raccourcis qu'il a développés au fil du temps. Il utilise donc de nouveau ses expériences passées, lui ayant permis d'obtenir une connaissance plus poussée de son territoire de livraison, afin de pouvoir tout d'abord repérer les noms de rues sur l'écran de dispatch, mais aussi d'associer ce nom avec une image mémorielle lui permettant de se projeter en amont dans la livraison. En effet, le livreur ne s'oriente pas seulement avec un nom de rue, mais bien en se remémorant ses passages antérieurs à l'intérieur de cette rue, et s'oriente de cette manière. Il part de son corps¹⁵⁵, avec ses sens ré-éveillés – son esthésie¹⁵⁶ –, afin de visualiser la trajectoire qu'il peut emprunter. Lorsque je parlais dans l'extrait empirique de prendre la « troisième à droite après rue jolie », il est ici bien question d'une interconnexion entre la représentation graphique provenant de la cartographie de l'écran de dispatch – afin de repérer une trajectoire –, avec ma propre visualisation à l'intérieur de cette rue. Par exemple, pour des adresses facilement situables, un livreur est capable de retracer son parcours sans représentation visuelle : « *Place Boran, genre, tu regardes, par exemple, l'arrêt, les arrêts à côté, tu regardes le chemin, tu vois que tu passes par Grimard, puis tu passes par Say, puis c'est*

¹⁵⁵ Il s'oriente « corpo-centriquement [...] construisant un rapport singulier au monde. » : Vuilleminot, A.M. (24/11/22). *Anthropologie de la spatialité et de l'habité*. (LANTR2035). Basé sur son livre : Vuilleminot, A.-M. (2009). *La yourte et la mesure du monde. Avec les nomades au Kazakhstan*. Academia Eds.

¹⁵⁶ Sa « faculté d'apercevoir par les sens, sensation [...] ; faculté de percevoir par l'intelligence » Dans Bailly, A. (1959). *Dictionnaire grec-français*. Edition revue. Paris, Hachette.

tout droit, genre, c'est bon. [...] Moi, je vais d'abord Grimard, puis je prends la deuxième à droite, deuxième à droite, je passe sous le pont. [...] Je passe sous le pont, tout droit, t'arrives. » (Bachir) ; il est donc capable de se projeter mentalement dans le parcours sans avoir à le réaliser ; chose qu'il est à même de faire pour de nombreuses destinations qu'il a enregistrées. Ce point nous permet donc d'arriver à la troisième étape de l'appropriation de l'espace.

Suite Mardi 13.12 : Même si je suis content de ne plus me servir de mon gps et d'utiliser l'écran de dispatch, je dois cependant dire qu'il arrive que je me fasse piéger par l'ordinateur, qui ne m'indique pas l'itinéraire le plus expéditif que je pourrais réaliser. Je devrais commencer, au lieu de suivre bêtement l'itinéraire, à plutôt regarder les rues que j'ai en souvenir proches de l'adresse et m'y rendre par mes routes habituelles. Pareil, la prochaine étape serait qu'en fonction des numéros que je dois livrer dans une rue, je sois capable envisager l'itinéraire le plus efficace, au lieu de prendre tout le temps le même puis de devoir remonter la rue à la recherche du numéro, m'obligeant parfois à passer par des feux ou des carrefours me faisant perdre du temps.

La troisième étape – que j'étais seulement en train d'acquérir - est donc celle-là : le livreur pas à pas, arrive à s'affranchir de la nécessité de suivre un itinéraire prédéfini numériquement. L'écran de dispatch n'est plus pour lui une boussole à suivre, mais ne représente plus – quand il est utile de l'utiliser - qu'une aide à la visualisation ou la remémoration : *« C'était dur les premiers mois. Le premier mois, t'utilises ton téléphone. Le deuxième mois, j'utilisais plus la carte qui est à Anthophila. Le troisième mois, ça allait tout seul. Je me disais juste le nom de la rue. Je check juste une seconde vite fait juste pour voir si c'est en haut ou en bas. Je partais direct. Je savais c'était où. »* (Kévin) C'est en cela que Kévin m'étonna lors de la scène de la course. Il était capable, à l'inverse de moi, de ne plus réellement se reposer sur l'ordinateur, mais plutôt sur sa propre expérience et sa connaissance « fine de l'espace¹⁵⁷ » afin de se mouvoir dans les meilleures conditions, signe d'une appropriation plus développée.¹⁵⁸ En expert de la ville – dû moins de sa zone de livraison – ancré dans un territoire¹⁵⁹, le livreur est à même d'utiliser une « cartographie spécifique de la ville, davantage basée sur l'expérience vécue¹⁶⁰ », en puisant dans sa représentation spatiale personnelle qui lui permet de composer avec les différents aléas. Il peut par exemple avoir plusieurs livraisons à la

¹⁵⁷ Bony, L. (2018). Rapports sociaux en détention et usages de l'espace carcéral. *Métro Politiques*. p4.

¹⁵⁸ Bollnow, O. F. (1963). *Op. Cit.*

¹⁵⁹ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p112.

¹⁶⁰ *Idem.* p112.

fois, nécessitant donc d'improviser un itinéraire entre toutes ; prendre en compte le facteur de la circulation modifiant la trajectoire souhaitée ; s'adapter en fonction du numéro dans une rue à livrer – ce que le dispatch ne fait pas - ; et encore d'autres. Osman résume de cette manière cette appropriation : « *T'as une adresse. Si t'es fort, t'as plus besoin de ton téléphone. Tu regardes, tu sais par quels endroits où t'es déjà passé plusieurs fois. Tu passes par les mêmes endroits. Tu retiens juste la sortie. Tu sais que si t'es sur rue du Pylone, tu vas sortir à la troisième sortie. [...] Mais si t'es encore plus fort, tu te dis, vu que c'est plus loin là-bas, tu montes la chaussée de Braillant, tu passes par Pladuc, tu fais toutes les descentes en contre-sens, et t'arrives directement sur la route en face. Tu continues, continues, continues, et t'arrives sur ta livraison.* » (Osman). Cette appropriation n'est bien sûr pas quelque chose de fixe, définit, mais est bien un processus en perpétuel mouvement, par de nouvelles expériences ou par la discussion avec des pairs : « *Des fois, même lui, il me fait, pourquoi tu passes pas par-là ? T'évites les feux rouges. T'évites les sens uniques, des trucs comme ça. Je dis, ah ouais, ça c'est pas con. Parce que même eux, ils me donnent des conseils des fois en livraison.* » (Jules)

Jeudi 26.10 : Nikos me donne une livraison et me dit « *C'est au 12 Clos du Larnasse, je t'ai mis la chambre d'hôtel* ». Connaissant cette adresse je lui réponds « *Non par contre Clos du Larnasse, c'est pas un hôtel* », il me demande « *T'es sûr ?* », je lui affirme que oui et que j'ai déjà fait l'erreur, que c'est probablement Rue du Larnasse et pas Clos du Larnasse.

Nous vérifions, c'est bien le cas, je me rends donc directement à la bonne adresse.

Outre le fait que cette appropriation permet au livreur d'aller plus vite en livraison et donc d'être plus efficace au fil du temps. Je dois simplement dire pour finir qu'elle l'est aussi à deux autres niveaux. Au premier, cette appropriation du livreur par son savoir expérientiel – provenant parfois d'essais-erreurs -, va plus facilement lui permettre face à un livreur moins expérimenté, de voir venir certains problèmes pouvant se dérouler en livraison, et en conséquence de les prévenir. Au second, un livreur qui connaît sa zone va aussi plus facilement faire attention à des points de circulation qu'il connaît dangereux, et donc anticiper certains dangers - m'évitant d'ailleurs plusieurs accidents. Cette appropriation lui permet de ce fait de se protéger individuellement.

III. Des humains sous contrôle

A. Des corps à disposition

L'une des conditions attendues des employés d'Anthophila, est celle de la flexibilité, notamment sur les horaires. En revanche, cette flexibilité repose sur les rendements de l'entreprise au jour le jour, en fonction des commandes reçues.¹⁶¹ Ainsi, celle-ci se fait dans l'intérêt de l'entreprise - des recettes à un moment donné - mais aux dépens de ceux des travailleurs. Les revenus générés sont difficilement prédictibles, tout dépend effectivement du nombre de commandes et de leurs valeurs, bien qu'il soit possible de partiellement les anticiper en fonction des jours travaillés. Les plannings sont constitués sur la base d'une estimation des chiffres pouvant être engendrés au cours d'une journée spécifique : « *On est encore en adaptation du chiffre par rapport à ce qu'on fait. Parce que ce n'est pas... C'est comme tu dis, on est le minimum pour la productivité. Mais si maintenant, on met 7 personnes un lundi et qu'ils font 1000 euros. Le patron, il perd quand même beaucoup d'argent. Tu vois, comme t'as dit, il faut trouver un équilibre assez restreint.* » (Kévin) Il n'y a donc pas le même nombre d'employés lors de la journée plutôt qu'un soir – là où la majeure partie des commandes sont faites -, mais il n'y a pas non plus les mêmes effectifs en fonction des jours et de l'affluence au cours de ceux-ci. En revanche, en raison de cette difficulté à prévoir le nombre de commandes, et vu que le nombre de personnes affectées se fait sur une estimation d'un effectif minimal nécessaire à un service correct, dès que le nombre de commandes dépasse cette prévision ou bien que leur enchaînement est inhabituel – un gros rush à 16h par exemple -, ou encore qu'une personne est absente, alors les effectifs sont vite dépassés par la situation et leur quantité de travail va aller au-delà de ce qui était prévu, chose assez courante¹⁶² : « *quand je sens que je suis en train de me faire allumer, je n'hésite pas, je n'appelle même pas mon franchisé. J'appelle directement un employé pour venir m'aider. Et le patron, il dit rien parce que ce qui est primordial chez nous, c'est la qualité du service.* » (Kévin) ; « *la semaine d'après, tu vas vouloir justement rattraper cette connerie-là. Tu vas mettre une personne en plus. Mais c'est mort, comme par hasard. Du coup, tu vois, c'est vraiment... En fait, tout dépend de la demande du client, en fait.* » (Jules) A l'inverse, mais pour les mêmes raisons que précédemment qui sont

¹⁶¹ A l'instar de plus en plus d'entreprises : Gorz, A. (2001). La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi. *Revue du MAUSS*, n°18(2), 61-66.

¹⁶² Anthophila ne semble bien sûr pas la seule concernée, à l'image de McDonald's : Cartron, D. (2002, 26 février). *Op. Cit.*

celles d'avoir un service qui se passe correctement à des coûts salariaux les plus bas, lorsque le nombre de commandes est en dessous de ce qui a été anticipé, alors les responsables doivent gagner des heures sur les employés en ne les faisant pas travailler : *« Les plannings sont bien répercutés. C'est bien, parce que si y'a trop de personnel, on peut toujours... c'est dégueulasse, mais on peut toujours les renvoyer chez eux. Ou soit, quand il y a très peu de personnel, tu essayes de faire. Il va prendre plus de temps à être fait, mais il sera toujours fait. »* (Osman, passé responsable). Les responsables ont comme boussole deux choses qui sont connectées l'une à l'autre. La première est celle de la demande des client.es à un instant t, pour laquelle le responsable définit qu'il a besoin d'un nombre particulier de personnes pour y répondre de manière satisfaisante, que ce soit avec plus ou moins de monde par rapport à ce qui avait été prévu. La seconde, provient d'un tableau Excel produit par le patron de mon magasin franchisé, avec des formules que je ne connais malheureusement pas, qui définit en fonction d'un calcul entre le chiffre d'affaires et les heures prestées de la journée, si celle-ci a été assez rentable ou non par rapport aux attentes de bénéfices définies par le patron. Les responsables doivent donc composer entre ces deux facteurs : faire un service correct, mais avec l'effectif lui permettant de faire ce service avec la marge bénéficiaire suffisante par rapport aux aspirations du patron, matérialisées numériquement. Ils sont soit dans le vert, soit dans le rouge¹⁶³, leur donnant une réponse visuelle simple, soir après soir, semaines après semaines – il est par exemple possible de chercher à gagner des heures sur un soir, afin de rattraper une marge insuffisante d'un autre, pour qu'à la fin, sur la semaine, les chiffres soient dans le vert. Ils doivent ainsi savoir composer entre ces deux facteurs.

O : Mais par exemple, hier. [...] C'était Osman, il faisait la réflexion que t'avais appelé personne pour vous aider [alors qu'ils étaient réellement débordés au soir]. Mais le point d'Osman qu'il avait dit, et moi c'est ça qui m'a fait tilter : « ouais, mais là, en fait vous êtes en train de donner raison à Nikos que 5 c'est suffisant le lundi parce que vous allez réussir à tuer le rush. » Donc il y a quand même des formes de contestation par rapport au fait qu'il y a potentiellement pas assez de personnes par soir.

Jules : Et justement, ce que je peux te montrer de nouveau, c'est de nouveau le truc que je t'ai montré tantôt. C'est par rapport aux heures et tout ça, le chiffre qu'on a fait d'affaires. On a fait 1700 sur la feuille, le lundi on doit faire 1700. Pour le nombre d'heures, j'ai fait 2 heures de trop même, le lundi. J'ai fait 40 heures, j'étais censé faire 38 heures, tu vois ? C'est ça le

¹⁶³ Qui n'implique pas que le magasin soit en perte sur la soirée, mais bien que la marge bénéficiaire attendue n'a pas été atteinte.

problème. J'aurais appelé quelqu'un en plus... En fait, c'est à cause de quoi ça ? C'est juste que le matin, comme ils se sont pas fait rusher, ils ont eu un petit chiffre. Ils ont pas fait un chiffre classique. Et que moi, j'ai tout ramassé dans ma gueule le soir. Je dois essayer de faire comme tu l'as dit aussi, être rentable par rapport à ça. [...] Malheureusement, même si on aurait dit, Nikos il nous aurait dit quoi : Ouai mais les gars, on est pas rentable. Donc faut laisser 5 personnes. »

Finalement, la flexibilité, bien qu'elle soit recherchée par les étudiants dans la constitution de leur emploi du temps, se fait généralement au détriment des employés qui doivent s'adapter aux besoins de l'entreprise. Le planning créé sert effectivement de référence pour les horaires de travail, en revanche les contours de celui-ci sont régulièrement changés durant le shift des travailleurs, commençant plus tard, ayant des pauses obligatoires non-rémunérées, finissant plus tard : « les heures enregistrées sont déterminées au moment du shift en relation avec les ventes du jour. Bien que ce système maximise l'efficacité de l'utilisation de la force de travail, elle se fait aux dépens [des employés]¹⁶⁴ » ; « Cette gestion en juste-à-temps des horaires de travail des équipiers permet de ne jamais payer du personnel improductif.¹⁶⁵ ». Alain Supiot étend la remarque de manière plus générale à la flexibilité en elle-même, en dehors du cas seul d'Anthophila : « La flexibilité interne, c'est trop souvent l'adaptation du temps de l'homme à celui du travail (au lieu du contraire) et la déstructuration du temps de la vie privée¹⁶⁶ ». Je me pencherai donc sur cette idée dans cette sous-partie, celle que nous sommes en réalité, des corps à disposition.

1. Entre travail sans pause, et arrêts de travail forcés

Samedi 23.09¹⁶⁷ : Aujourd'hui j'étais en longue, j'ai commencé à 10H30 pour faire l'ouverture, et j'étais censé terminer à 23h avec ma pause prévue d'une heure pour manger vers 17h. Assez vite, dès 11h30 nous avons commencés à nous faire rusher très fort. Nous étions pourtant trois à travailler en journée – comme c'est souvent le cas un samedi pour cause de promotions -, Simon, Rayan et moi. Cependant nous étions tout de même débordés, autant par des commandes à emporter qu'à livrer. Cela n'a pas arrêté de l'après-midi,

¹⁶⁴ Traduction libre de : Kinkade, P. T., & Katovich, M. A. (1997). *Op. Cit.* p432-433. Ils font les mêmes observations pour les livreurs de pizzas dans les années 90 aux Etats-Unis.

¹⁶⁵ Cartron à propos de McDonald's : Cartron, D. (2002, 26 février). *Op. Cit.*

¹⁶⁶ Supiot, A., et al. (2016). *Au-delà de l'emploi : Les voies d'une vraie réforme du droit du travail*. Editions Flammarion. p10. Cité dans Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p35.

¹⁶⁷ Cette scène narrative est en réalité deux scènes de longue sans pause réunies en une, avec une sélection dans chacune afin de garder de la cohérence au fil de l'histoire.

impossible de prendre une seule pause, il faut s'activer, autrement notre qualité de service va être mauvaise, et nous allons prendre de plus en plus de retard sur les commandes suivantes. A

15h je commence déjà à avoir faim ; à 16h je ressens cette fois de la fatigue ; à 17h j'ai le ventre qui pique, sensation désagréable, je commence aussi à sentir que j'ai moins d'énergie dans les jambes lorsque j'utilise le vélo. J'en ai déjà marre, ça n'arrête pas. Toujours à faire quelque chose, les seuls moments de répit sont en attendant que les client.es descendent de chez elleux. Vers 18h les renforts sont là, nous sommes 7. Cependant c'est la période d'affluence du soir, ils ne sont donc pas de trop, mais seulement suffisants pour ne pas crouler d'autant plus sous la demande. Le rythme est le même, simplement avec plus de monde.

Toujours pas de pause. Jules qui était arrivé pour le service du soir, sentant que je devais commencer à fatiguer et à être légèrement énervé me dit « *Tu vas l'avoir ta pause* ». Je ne sais pas quoi en penser sur le moment. Je repars, une livraison, deux livraisons. Je reviens, une nouvelle est déjà en train de m'attendre, « *T'es reparti chou. Quand tu seras revenu tu pourras prendre ta pause* » que me dit Kévin en m'indiquant le sac de livraison à récupérer. J'y pars. La cliente met du temps à descendre, j'attends devant. Je ressens le froid, j'ai faim, j'ai la rage. De nouveau au magasin, encore des commandes à récupérer. Ca y est, je n'ai plus rien à espérer. Je me souviens de Kévin un autre jour, qui voyant venir qu'il n'aurait pas de pause disait dans le magasin : « *Qui c'est qui va se faire baiser ?* ». Je peux moi aussi m'asseoir sur ma pause. Jules et Kévin devaient réellement y croire lorsqu'ils me disaient que je l'aurais, cependant, les commandes passent avant. Le service doit correctement se dérouler, les commandes ne doivent pas être repoussées ou annulées, le rush doit simplement être tué.¹⁶⁸ 20h, ma faim, ma fatigue ne vont pas en s'arrangeant. Je me sens déconcentré sur la route. A un moment, je dis à Simon que je n'ai toujours pas mangé, il me répond que lui non plus et que « *c'est tout le temps comme ça* », qu'il est fréquent que nous n'ayons pas le temps ne serait-ce qu'avoir 5 minutes de pause. La soirée continue d'avancer, toujours au même rythme. On approche des 23h, l'heure où je suis censé finir mon shift. Kévin me demande de faire encore une livraison et donc de finir plus tard, je le fais à contre-cœur, je reviens pour 23H20. Il est temps de me changer, la journée est terminée. Je rentre, mange un bout rapide de la pizza offerte pour ma longue, et monte dans ma chambre. Je m'endors, à moitié habillé et avec les lumières encore allumées : exténué. Heureusement, Kévin m'avait proposé de venir pour 14h le lendemain, au lieu des 10H30 prévues sur mon planning pour faire l'ouverture.

Tant mieux, cela aurait été difficile à gérer.

¹⁶⁸ On parle assez régulièrement de « *tuer* » le rush.

Il arrive qu'un employé d'Anthophila ne puisse pas du tout prendre de pause alors qu'il fait une longue pour l'entreprise. Ainsi, celui-ci va parfois travailler jusque 13h d'affilées – 10h30-23h30 par exemple -, sans s'arrêter, ne serait-ce que pour un moment de détente de 5 minutes. Heureusement, ce n'est pas constant, et pour la majeure partie des longues que j'ai effectuées pour l'entreprise, j'ai pu avoir une pause pour manger.¹⁶⁹ Celle-ci prévoit normalement que l'employé puisse s'arrêter de travailler pendant 1h afin de se restaurer, cependant il arrive aussi assez fréquemment qu'il doive précocement reprendre en raison d'un nombre de commandes important. Que ce soit responsable ou employé, personne n'est épargné.

« Combien j'en ai eu... ? Déjà, juste vendredi passé, je crois, j'ai eu une longue sans pause. [...] Du coup, plein de fois, ça m'est arrivé, des fois, t'es fatigué, des fois, il pleut et tout, t'as envie de prendre ta pause. Mais on te met la pression pour que tu... En fait, on t'oblige à rester » (Bachir, employé)

« C'est tout le temps pression, pression, pression. C'est un boulot qui bouge, tu le sais. On n'a pas le temps de se poser un peu, tu vois, de respirer. Même manger, des fois. T'as bien vu, des fois, t'as même pas ta pause, quand tu travailles du matin jusqu'au soir. Parce que c'est la merde. On n'a pas le choix. Même aller vite fait fumer une clope, des fois, c'est chaud. [...] C'est hardcore, quand même. » (Jules, responsable)

La cadence doit continuer. Le responsable s'oblige à persévérer pour le bien du service, car si le service se passe mal, il en est de sa responsabilité au regard du patron. L'employé est lui obligé de continuer, car il n'est tout simplement pas autorisé par le responsable à prendre sa pause. Mettre une personne en pause dans ces conditions, c'est retarder le service, en sachant qu'il sera probablement encore plus difficile une heure plus tard. L'argent prime sur les gens. A aucun moment il n'est envisagé de tout simplement annuler des commandes ou ne plus en prendre, la seule option est de les différer, mais ce n'est appliqué que lorsque trop de demandes sont à traiter et qu'il est impossible de respecter les délais même au meilleur de nos capacités. En raison du fait que le planning est constitué d'une telle manière à éviter d'avoir des effectifs supplémentaires à payer, ce sont donc les personnes présentes qui doivent travailler au-dessus de ce qui leur est normalement demandé ; en d'autres termes, subir cette pression à la productivité. La durée maximale prévue par la loi est normalement fixée à 8h par jour, cependant différentes dérogations peuvent être appliquées pour certaines circonstances

¹⁶⁹ Cela m'est arrivé seulement 3 fois en 6 mois, Cependant, tout collègue ayant fait un nombre important de longues, en a lui aussi connu plusieurs, le chiffre augmentant au fil des mois et années passées dans l'entreprise.

spéciales, mais aussi en fonction de la commission paritaire s'appliquant au secteur d'activités.¹⁷⁰ Dans l'horeca, avec la commission paritaire 302, et l'application d'une mesure dite de la « grande flexibilité », la journée de travail peut être étendue à 11h mais ne peut normalement pas l'excéder.¹⁷¹ Très souvent, lors des longues, l'employé travaille au-delà. Concernant les pauses, celles-ci doivent être au minimum octroyées toutes les 6h pour une durée minimale de 15 minutes.¹⁷² A savoir qu'elles doivent normalement être attribuées aux étudiants mineurs – ce qui est une part non-négligeable des effectifs du magasin - pendant 30 minutes toutes les 4h30 de travail ou 1h toutes les 6h.¹⁷³ Être employé ou bien employé sous contrat d'occupation étudiant ne change pas les conditions de travail, même chose pour le fait d'être mineur ou majeur. C'est dans le cadre des longues sans pause que le sentiment de domination se fait le plus ressentir, et qui peut être compris comme l'une des matérialisations de l'expérience de l'exploitation¹⁷⁴ : « *Je me sens un peu soumis au système. Enfin, à l'entreprise, je veux dire, je suis un soumis parce que je peux rien faire. Moi, je suis obligé, si je fais 10h, 10h, 23h sans manger, parce que j'ai pas eu le temps de manger, je me sens un peu niqué. Je me dis putain : je me sens baisé, j'ai pas mangé, je suis une merde. Mais je peux rien y faire* » (Kévin). En effet, que ce soit pour un employé obligé à le faire par une hiérarchie directe, ou bien un responsable s'obligeant individuellement à ne pas prendre pause dans une relation hiérarchique plus indirecte – par la pression qu'un service se passe mal -, c'est bien la contrainte qui est perçue de manière saillante par le travailleur.

Jeudi 02.11¹⁷⁵ : J'arrive au magasin pour mon shift du soir à 18h. Je remarque que c'est assez calme et le dit à mon responsable Jules qui me répond : « *Tu sais ce que ça veut dire ?* ». Il doit remarquer mon petit rictus d'énervement, et rajoute « *Ouais mais là... Y'a pas le choix* ». Finalement je crois que nous sommes trois employés à avoir été mis en pause à des intervalles différents. Jules m'avait annoncé que j'étais censé commencer à 18H30, mais à cette heure-là,

¹⁷⁰ Service Publique Fédéral Justice. (1971). *Loi sur le travail*. (Consulté le 09.12.24). <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/03/16/1971031602/justel>

¹⁷¹ Union des classes moyennes. (s.d.) *CP 302 (Horeca) : tour d'horizon de la durée du temps de travail*. (Consulté le 09.12.24). <https://www.ucm.be/actualites/cp-302-horeca-tour-dhorizon-de-la-duree-du-temps-de-travail>. Je dois malheureusement me servir de cette source, car le site du Service Publique Fédéral Belge de l'emploi sur la Commission Paritaire 302, ne donne pas l'information.

¹⁷² Service Publique Fédéral Emploi. (s.d.). *Durée du temps de travail et de repos*. (Consulté le 09.12.24). https://emploi.belgique.be/fr/themes/international/detachement/conditions-de-travail-respecter-en-cas-de-detachement-en-1#toc_heading_1

¹⁷³ Bruxelles-J. (2024, 29 juillet). *La réglementation de durée du travail étudiant*. (Consulté le 09.12.24). <https://www.bruxelles-j.be/travailler/travailler-pendant-tes-etudes/quelle-est-la-reglementation-en-matiere-de-duree-du-travail-pour-les-etudiants/>

¹⁷⁴ Renault, E. (2023). *Op. Cit.*

¹⁷⁵ 3 jours réunis en un.

c'est Marcus qui m'informe que : « *On te prolonge ta pause, mais reste au magasin au cas où ça rush* ». Je me souviens d'une phrase similaire qui avait été émise envers Gabriel une ou deux semaines plus tôt lorsqu'on l'avait mis en pause forcée : « *Par contre reste à proximité* ». Nous ne sommes pas payés, nous ne pouvons pas vaquer à nos occupations, mais nous devons être prêts à répondre à l'appel dès que l'on a besoin de nous. Je reprends pour 19h. Je fais quelques livraisons. Je reviens et vois Nabil sur les marches entre la production et l'arrière du magasin en train d'attendre avec un air renfrogné. Bachir lui demande « *T'es en pause ?* », il répond « *On m'a obligé* ». Il semble s'ennuyer et ne pas savoir quoi faire. J'entends Marcus qui s'adresse à Jules dire : « *J'ai déjà gratté une heure* » sur chacun des employés présents ce soir. Je serais remis en pause plus tard, pour une trentaine de minutes.

A l'inverse, lorsque l'entreprise n'a pas besoin d'un employé pour que le service se passe tout-de-même de manière correcte, alors les responsables vont le mettre en pause forcée, le faire commencer plus tard, ou le faire rentrer chez lui plus tôt ; sans pour autant avoir l'aval de la personne concernée. Bien que cela puisse parfois être demandé, et que les responsables cherchent à arranger les personnes souhaitant ne pas travailler ; la majeure partie du temps cela est imposé. Cependant, et cela est valable en particulier lors des pauses forcées, l'employé doit rester à proximité du magasin, il ne fait pas ce qu'il veut, il doit pouvoir se mettre au travail assez rapidement si on a besoin de lui. Ainsi, son corps est mis à disposition. Il n'est pas rémunéré, il ne travaille officiellement pas, en revanche il doit rester disponible pour l'entreprise. Cette mise à disposition est assez fortement ressentie comme une violence par les employés « *Pourquoi tu me fais venir, alors ? Tu vois, si tu me fais commencer une heure plus tard, pourquoi tu me fais venir ?* » (Gabriel) ; « *Quand tu vas commencer plus tard, à la limite, on te prévient. Nous, avant, on nous prévenait* » (Bachir). Ne pas travailler est une chose, devoir être disponible pour l'entreprise sans être rémunéré en est une autre, et a bien une saveur différente dans la représentation des employés.

« *Les consignes, c'est tout simplement budgétaire. C'est Nikos qui donne les consignes parce que lui aussi, Nikos, il a accès aux chiffres d'affaires du magasin. Il nous demande tout le temps à combien vous êtes. Et s'il voit que c'est très calme, il fait : ouais, gagnez des heures. C'est pour ça que des fois, dès 20h, tu vois des gens ils prennent des pauses. Ou alors, on les fait commencer beaucoup plus tard. C'est tout simplement pour gagner plus d'heures. Et voilà.* » (Kévin, responsable)

« *Ça peut être chiant. Ça peut être chiant parce que du coup, tu perds quand même des heures. Mais après, on n'a pas le choix parce qu'il faut qu'on gagne des... De toute façon,*

même dans tout le boulot, c'est possible comme ça, dans la restauration en tout cas. Parce que moi, j'ai toujours été en restauration. Ça a toujours été comme ça. C'est normal que s'il y a rien et que tout le travail est fait, plus ou moins, on ne va pas te faire travailler inutilement. On ne va pas faire perdre de l'argent à la société pour rien. C'est bidon. C'est normal qu'on va essayer de gagner des heures par rapport à... On doit essayer de gagner de l'argent par rapport aux heures. [...] Tu dois gratter des heures. » (Jules, responsable)

En dehors des propos de Jules qui peuvent faire penser à une banalisation des conditions de travail à force de les avoir soi-même connues – je dois d’ailleurs dire que non, ces pratiques ne sont pas faites dans l’entièreté de la restauration -, c’est surtout sur les raisons qui poussent les responsables à le faire sur lesquelles je m’arrêterai brièvement. Eux, qui ont plusieurs années d’expérience dans l’entreprise et ont gravi les échelons, ont connu les mêmes conditions de travail que les employés. Ils connaissent les désagréments que cela peut causer, et les ressentiments sur la situation. Cependant, ils sont eux-mêmes tenus de respecter certains objectifs – j’en ai parlé plus haut – et se doivent donc d’essayer d’y correspondre. Gagner des heures, ne pas faire perdre de l’argent à la société, non par plaisir, mais bien par obéissance aux normes de productivité.

2. Finir régulièrement plus tard que prévu

Samedi 02.12 : Il est 22h passé. Il y a encore énormément d’activité au magasin, et de commandes en attente. Je suis censé finir à 22h30, mais je sens que cela ne va pas aller. Pour essayer de m’assurer de terminer à l’heure prévue, je vais voir Jules à l’accueil dans l’intention de l’avertir que je finis dans moins de 30 minutes. Il ne comprend pas et me dit que je suis censé faire la fermeture, je réponds négativement. Cela ne lui semble pas normal, et il affirme que trois personnes – Adil, Farès et moi – sommes censés finir à 22h30, qu’il y a un problème, qu’ils ne sont pas assez pour la fermeture. Ce ne sera pas le cas, ni pour Farès – qui sera d’ailleurs fortement énervé, m’expliquant qu’il avait des choses à faire - ni moi. Je repars m’occuper de la sortie. Approchant de 22h30, je demande à nouveau ce qu’il en est de mon horaire. Kevin depuis la production me dit que je vais finir plus tard. Je me retourne légèrement agacé et lui réponds que c’est à chaque fois la même chose, que cela doit faire plus de deux semaines que je n’ai pas terminé à l’horaire prévu. Il me dit : « 5 minutes » : quasiment 30 minutes plus tard je suis toujours à m’occuper de la sortie. Il me demande si j’ai assez de batterie dans mon scooter pour qu’il parte en livraison. Je vois bien qu’ils sont en difficulté, je finis par céder et lui dis de moi-même que je la prends mais le préviens que :

« *Ok mais dès que je rentre...* », Kévin me coupe et finit ma phrase : « *Oui tu rentres, tu te changes.* » et m'avertit de prendre la plus proche. Quand je reviens de livraison, Kévin me dit d'en prendre une nouvelle, je rétorque simplement en élevant la voix : « *Frère !* », il me fait « *Ok non c'est bon* » et me laisse aller me changer. Je finirai au final 15 minutes avant la fermeture de 23h30 ; eux finiront après l'heure normale de celle-ci.

Très régulièrement, en raison de la flexibilité exigée, les employés d'Anthophila doivent travailler au-delà de ce qui est initialement prévu dans leur planning. Cela peut se passer de deux manières, soit l'employé ne fait pas la fermeture mais doit travailler plus d'heures qu'il n'était censé faire afin d'aider ses collègues lors de périodes de rush, soit il continue de travailler après l'heure prévue de fermeture car celle-ci n'a pas pu être effectuée dans les temps. Il est en réalité bien plus courant de travailler en supplément des heures prévues de son shift, plutôt que de terminer à l'heure fixée. En effet, en raison des effectifs minimums pour tenir un service correct, dès que l'affluence dépasse les attentes, alors les employés doivent continuer à travailler afin de permettre au rush de s'atténuer – pour ceux dont le planning n'impose pas de faire la fermeture – ou bien de se terminer afin de pouvoir faire la fermeture du magasin, parfois au-delà des heures prévues. Ce fut d'ailleurs un point de crispation pour les responsables, qui demandèrent à cette période, qu'une personne supplémentaire soit rajoutée pour les fermetures, et que l'on étende l'heure prévue de départ pour les employés : « *j'ai demandé à Nikos d'arrêter de mettre des gens que jusque 21h30 par ce qu'on se fait éclater jusqu'à 22h30* » (Marcus, le lundi 18.12.23). En pratique je n'ai pas réellement remarqué de changements sur la variabilité des shifts à la suite de ces décisions. Je pense plutôt, et la phrase de Marcus semble le confirmer, qu'à cette période, l'effectif prévu était en réalité en-deçà des effectifs planchers afin de tenir ce service correct, et que les ajustements ne sont venus que régler ce problème – atteindre cet effectif minimum nécessaire – dans la phase d'adaptation constante entre chiffre d'affaires et personnel requis dont parlait Kévin quelques pages plus tôt. Qu'en l'occurrence, la fréquence des jours où les employés devaient travailler plus longtemps était possiblement d'autant plus forte à cette période – bien que je n'en sois même pas sûr – mais qu'elle resta régulière par la suite.¹⁷⁶ Il me faut aussi préciser, qu'en dehors de la question des effectifs ou du rush – bien que relié -, ce sont aussi les commandes en livraison de dernières minutes, dans les 5-10mns avant la fin de la prise de commande, qui ralentissent fortement la fermeture, et qu'ainsi mènent les employés à devoir travailler plus longtemps.

¹⁷⁶ Autant au début de mon enquête (en septembre) que vers la fin (en février/mars), je faisais la remarque qu'il était habituel de finir plus tard que ce qu'il était normalement prévu.

« Moi, je trouve qu'il y a une pression par rapport au travail que tu dois fournir. [...] Alors que c'est dans ton droit, par exemple, de faire moins d'heures ou quoi. Mais eux ils vont te pousser à plus travailler, à te mettre la pression. Par exemple, quand tu finis à 22h, on va vouloir te faire finir plus tard. On va te dire que dans le contrat, c'est mis que tu dois être flexible pour les horaires et enfin, voilà. Et après si t'acceptes pas, bah on peut quasiment te renvoyer. Une fois on m'avait renvoyé, bon on m'avait repris le lendemain. On m'avait renvoyé parce que genre j'ai bougé à 22H30. Comme c'était mis sur l'horaire, et askip ils avaient besoin que je reste plus. Comme Tanguy il s'est fait renvoyer comme ça hein. [...] Genre, tu peux lui demander, essayer de l'amadouer, tu vois. Là, je comprends. Mais pas le forcer, tu vois. Je suis pas d'accord. » (Bachir)

Osman : Moi, ça m'évoquerait rien, parce que t'as le choix. C'est un choix qu'on peut se donner.

O : T'as tant de choix que ça... ?

Osman : C'est vrai que Tanguy s'est fait virer pour ça. Parce qu'il était en moment de rush, il a dit qu'il terminait, et lui il avait encore un autre truc derrière [à faire].

Le fait de travailler plus longtemps repose sur deux choses. La première est une forme de coercition. L'employé, lorsqu'il n'en a vraiment pas envie, est tout de même obligé de rester travailler, par une forme de pression provenant de la hiérarchie. Cette pression se fait sans menace explicite de sanction, cela n'est pas nécessaire, mais plutôt par le fait de ne pas laisser le choix à l'employé, de ne pas lui laisser l'occasion de partir, et lui donner successivement différentes tâches, jusqu'à qu'il n'y ait plus nécessité pour le bon déroulement du service. Cette pression se matérialise dans le fait de chercher à repousser les limites de l'individu, étape par étape, activité après activité : par exemple prendre une livraison, censée être la dernière, puis chercher à en faire prendre une autre. Laissé à l'arbitraire du responsable,¹⁷⁷ le travailleur, dans son rapport de subordination, se doit d'imposer ses limites et/ou de négocier s'il souhaite que cela s'arrête, à l'instar de la fin de la scène empirique que je vous ai racontée. Autrement, cela va continuer tant que l'on a besoin de lui. Il est plus facile de le faire en fonction de la personnalité de tout un chacun, mais aussi et surtout de son statut dans ses rapports de subordination – son ancienneté en particulier. Cependant, j'ai pu imposer mes limites uniquement car j'avais déjà amplement dépassé ce qui était initialement attendu de moi. Le

¹⁷⁷ Je ne trouve à disposition aucune information légale statuant sur ces pratiques. Cela n'est pas notifié non plus dans la commission paritaire 302. Ainsi me semble-t-il que cela n'est pas légal, la loi de 1971 légiférant sur les droits du travail stipulant dans son article 38bis : « Il est interdit de faire ou de laisser travailler en dehors du temps de travail fixé dans le règlement de travail » : Service Public Fédéral Justice. (1971). *Op. Cit.*

contrat informel¹⁷⁸ de la flexibilité était en un sens rempli et Kévin ne poussa pas plus loin, car lui-même devait sentir qu'il atteignait mes limites du tolérable. C'est seulement lorsque le travailleur refuse cette flexibilité, que la sanction est brandie et appliquée. Ainsi, Bachir passa proche d'un renvoi pour ce motif, mais ce fut aussi le cas pour deux de mes collègues, qui ne travailleront plus après avoir refusé de continuer à travailler après l'horaire défini initialement.

Jeudi 14.01 : Farès, qui a normalement terminé à 22H, en voyant que nous luttons pour nous en sortir, décide de rester plus longtemps pour nous « *aider* ».

Dimanche 15.10 : C'est la crise au magasin, plus aucun vélo n'a de batterie et je suis le seul avec mon scooter à avoir un véhicule qui fonctionne. Il y a encore beaucoup de commandes à traiter, les livreurs étant en difficulté à devoir se fatiguer à pédaler avec des vélos électriques lourds et qui prennent donc du temps dans leurs déplacements. Marcus, tendu, me dit « *Heureusement que t'es là* », puis rajoute « *Dernière livraison et tu finis* ». Je lui réponds : « *Non mais t'inquiètes, si c'est vraiment la dech, je reste* ». Je devais effectivement finir à 22h, je finirai finalement 45 minutes plus tard. Je ne sais même pas pourquoi j'ai répondu ça, j'étais censé voir des ami.es, et pourtant cela a été assez instinctif.

J'ai ressenti une forme de loyauté envers l'équipe, je ne voulais pas les laisser dans une situation aussi délicate.

La deuxième raison pour laquelle les employés décident de rester plus longtemps, et cette fois de leur propre chef, est celle de vouloir aider l'équipe, de la soutenir. Les liens de proximité au sein d'une équipe réduite comme celle d'Anthophila, mais aussi le fait d'être tous dans la même situation,¹⁷⁹ c'est-à-dire de tous à avoir connu des moments difficiles en cas de rush ou d'un manque d'effectif par rapport aux commandes ; décuplent un possible sentiment d'équipe, une identification aux autres mais aussi des affinités entre les individus ; et ainsi un souhait de ne pas les abandonner dans un moment difficile, de faire preuve de solidarité envers eux : « *Bêtement, les étudiants qui ne sont pas en fermeture et qu'ils aident pour la fermeture. Déjà, ça, c'est être solidaire. Ça veut dire, ah on va finir un peu plus tôt que prévu, tu vois. Et que ça fait du bien puisqu'on est plusieurs.* » (Gabriel). La notion d'équipe, et les liens entre les individus, servent les logiques productives de l'entreprise. Par sa bonne volonté à rester plus longtemps pour ses collègues, le travailleur le fait aussi indirectement pour le bon déroulement du service. Par sa présence, il va permettre de pallier le manque d'effectif par rapport à la

¹⁷⁸ A l'inverse de ce qu'a pu dire Bachir, la condition de flexibilité ne figure pas sur le contrat de travail.

¹⁷⁹ « *Il y a de la solidarité parce que tout le monde a commencé en tant que livreur. Tout le monde a déjà livré sous la pluie. Tout le monde a eu une fois eu un rush. [...]* » (Osman)

demande, et par conséquent de garder le nombre de personne suffisant afin de réaliser un service correct. Bien que cette volonté d'aider les collègues se retrouve chez les responsables,¹⁸⁰ qui travaillent eux-aussi en supplément pour soulager leur équipe ; il faut cependant préciser que ce sentiment est en un sens instrumentalisé dans l'intérêt de l'entreprise plus que des individus.

O : [...] il y a des fois où je suis resté après le service, c'était plus pour soutenir l'équipe. [A : Ouais] [...] Mais est-ce que cette idée de solidarité, en fait, elle est pas presque à l'avantage, on va dire, de l'entreprise en quelque sorte ? Parce que du coup, c'est créer un peu un sentiment d'équipe, un sentiment de solidarité, mais au final, ce sentiment d'équipe et de solidarité...

Kévin : [Il me coupe] Il va favoriser le travail. Effectivement, comme tu viens de l'expliquer, chez nous, même maintenant, toi, tu restes pour soutenir l'équipe. Il y a des autres aussi qui le font. Des fois, ils travaillent bénévolement, tu vois. Il y en a un, il est là, je lui dis, je rentre un peu dans leur tête. Je vais pas te mentir tu vois. [En souriant] Moi, je vois, il y en a un, il a fini. Il est 22h30, il est encore là, il veut partir. Je fais : « ouais, tes collègues, comme ça, ils finissent plus tôt. Pourquoi tu fais le chien ? » Sans te mentir, je rentre un peu dans son mental pour le faire. [O : Ah, je l'ai déjà senti, ouais.] [On rit] Tu vois, comme ça, il aide. Moi, ça me permet que son équipe finisse plus tôt, ses collègues seront contents de lui. Et en faisant ça, ça crée une chaîne. Ça veut dire, par exemple, toi, t'as fait ça, le lendemain, il y a une autre personne qui finit à 22h30, il est là. Je peux dire : ouais, t'as vu hier, Osias c'est pas un enculé, il est resté, pourquoi tu restes pas ? Ah ouais, c'est vrai, c'est pas des couilles, il nous a aidé, du coup, je vais rester.

C'est d'ailleurs la logique d'équipe qui prévaut lorsqu'un employé ne souhaite pas travailler après ses heures, et que celui-ci est par la suite sanctionné par un possible renvoi.¹⁸¹ Dans ce mémoire, je me concentre sur l'instrumentalisation de la notion d'équipe seulement par rapport au fait de pousser les individus à rester travailler au-delà de leur volonté. En revanche il aurait pu être possible de l'évoquer sous d'autres aspects : fidéliser les employés, pousser à une plus haute productivité, éviter des formes de contestation etc. Cette recherche de création d'un collectif de travail dans un intérêt productif n'a rien de vraiment surprenant, peu importe la manière dont on cherche à la définir. Etcheyogen, chercheur au service d'acteur.ices

¹⁸⁰ « Moi, je vais les aider, même à me mettre moi en retard et à devoir faire mon travail par après. » (Jules)

¹⁸¹ Le lundi 08.12.23 à propos d'un collègue – qui travaillait au noir de temps en temps -, qui est parti à l'heure prévue de son service, et qui ne fut plus rappelé par la suite pour travailler, Marcus me dit : « Je sais que t'es pas sous contrat mais bon... Que tu vois que l'équipe est en rush, qu'elle court et que tu la lâches comme ça... »

capitalistes,¹⁸² recommandait déjà dans les années 90 à Vuitton de conserver « une âme » d'entreprise dans l'intérêt de celle-ci.¹⁸³ Quentin Ravelli parle lui « du développement tentaculaire de la « culture d'entreprise » censée souder les travailleurs et les dirigeants derrière la même bannière¹⁸⁴ » ; Emmanuel Renault d'une « stratégie de justification » qui se met en quête de « créer un attachement aux institutions exploitatives (par l'intermédiaire de la « culture d'entreprise » notamment)¹⁸⁵ ». Finalement, la participation de l'employé au-delà de ses heures prévues repose sur deux facteurs différents, « de force et de consentement¹⁸⁶ » : la coercition – la force – en imposant à l'individu de rester, et en utilisant la sanction si cela est nécessaire ; et le consentement – instrumentalisé - par la volonté des travailleurs d'aider leurs collègues dans de fréquentes périodes difficiles en termes d'intensité de travail. Il me faut pour conclure ce point, nuancer le propos avec les paroles de l'un de mes responsables, sur le fait que faire travailler certains employés en plus de ce qui était prévu, n'est pas seulement dans un but productif d'un service qui se déroule bien et d'une cadence respectée, mais aussi dans une prise en compte des envies de chacun, et pour que le reste du groupe puisse finir à l'heure convenue – l'heure de fermeture - :

« Mais moi, c'est aussi une question quand moi, je demande à quelqu'un de rester en plus. Ce n'est pas qu'une question pour rentabilité, etc., etc. Moi, c'est une question que je sais que c'est tous des petits jeunes. Ils en ont eu marre de la soirée. Ils veulent rentrer à la maison. Moi, j'ai envie de rentrer à la maison. J'en ai marre de rester à des heures pas possibles. [...] je vais demander qu'il reste pour justement que tout le monde rentre à l'heure, qu'on finit à l'heure, qu'on puisse tous avoir notre vie. [...] j'ai pas envie qu'ils font tout seuls, les pauvres, à subir encore tout le travail. [...] C'est vraiment question pour qu'on finisse à l'heure parce qu'on a une vie derrière tout ça. » (Jules)

3. Travailler sans être rémunéré

¹⁸² Acteur.ices capitalistes, dans le sens de personnes détenant non seulement des capitaux et des moyens de production (autant matériels que symboliques) au sein du capitalisme ; mais qui dans le même temps travaillent délibérément en tant que classe sociale, à sa reproduction et à sa réactualisation. Voir par exemple : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* ; Harvey, D. (2014). *Op. Cit.* ; Dubet, F. (2004). *Op. Cit.* p71-80. ; ou encore plus simplement la définition de « Capitaliste » qu'en donne le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/definition/capitaliste>.

¹⁸³ Etchegoyen, A. (1990). *Les entreprises ont-elles une âme ?* Bourin Julliard.

¹⁸⁴ Ravelli, Q. (2015). *Préface*. Dans Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.* Mouvement réel. p7.

¹⁸⁵ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p246-247.

¹⁸⁶ Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.* p56

Lundi 22.01 : Nous avons eu pas mal de commandes assez tard dans la soirée, nous faisons donc une fermeture tardive qu'à deux avec Osman, Adib étant lui en livraison. Nous ne trainons pas. Je m'occupe des poubelles, du four, des plaques chauffantes puis finalement passe le balai ; pendant qu'Osman lui s'occupe de la Makeline, du comptoir, et des tables de slap et de sortie. A 23H07¹⁸⁷, Kévin nous dit de nous dépêcher, car il nous a dépointé à 15. Nous avons finalement terminé pile pour l'heure. Je me dirige donc vers l'arrière pour aller me changer. Au moment où je passe avec Adib devant la chambre froide, Kévin qui devait s'occuper du déchargement du camion de marchandises, jette des cartons à l'extérieur de celle-là, et nous dit de les plier, afin de pouvoir ensuite les entasser à l'arrière pour le ramassage des déchets. Je lui demande s'il nous a dépointé à 15, il me dit que oui, je lui rétorque donc qu'il est déjà 16. « *Ca va vous allez faire 5 minutes gratuitement* » qu'il répond. Je réplique sur le ton de l'humour en disant que c'est n'importe quoi : « *Tu vas pas pleurer pour 5 minutes* ». Je continue de râler, sans m'énervé pour autant mais toujours sur le ton de la blague. J'affirme que c'est loin d'être la seule fois et que « *je travaille pas pour Anthophila pour faire du bénévolat, si je voulais faire du bénévolat j'irais dans une association* ». Kévin : « *Arrête de faire ton président* ». Nous continuons donc notre tâche, plier des cartons à la chaîne. Entre 23h20 et 25, Kévin me dit d'aller me changer, cependant il continue de donner des cartons à Adib. Pour résumer cette journée, Adib et moi sommes venus au travail pour ne pas travailler pendant une heure car l'on n'avait pas besoin de nous, pour ensuite finir plus tard que l'heure prévue de fermeture, mais en plus en faisant entre 5 et 10 minutes de travail sans être rémunérés – sans compter le temps d'habillage et de déshabillage. Je ne suis même pas tant énervé, je suis habitué. Les autres employés n'ont fait aucune remarque par rapport à cette situation.

Mercredi 25.10 : J'étais censé finir à 18h, mais on m'avait demandé de prendre une dernière livraison, dont le client mis du temps à descendre. Je reviens au magasin et me gare devant. Marcus qui était dehors en train de fumer, vient me voir, regarde l'heure affichée sur mon téléphone accroché sur le guidon du scooter : 18h22. Il me dit : « *18h20 ça te va ?* » pour l'heure à laquelle je serai officiellement dépointé, je lui réponds « *Ouai ok ça me va* ». Je n'ose rien dire, bien qu'en réalité, le temps de descendre de mon scooter, rentrer dans le magasin, poser le casque et les clés m'approcherait plus de 18h25 que 20.

Mercredi 03.01 : Marcus compte large à l'avantage du magasin. Il écourte ma pause et me

¹⁸⁷ La fermeture en semaine est normalement fixée à 23h.

demande de travailler, je me mets au travail à 45, il me dit qu'il compte ma reprise pour 50. Je dois vraiment batailler pour qu'il l'a compte à l'heure réelle de reprise du travail.

Au fait de devoir travailler après l'heure officielle de son shift, s'ajoute celui de devoir le faire en étant parfois non-rémunéré. Nous en revenons ici à l'obligation pour les responsables de gagner des minutes afin d'avoir des services correspondant aux normes attendues par le patron : « 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-2 CV 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 ?¹⁸⁸ ». A l'instar de la situation décrite par Robert Linhart, il est frappant de voir à quel point cette « fauche de quelques minutes¹⁸⁹ » qui était déjà développée par Marx, se retrouve dans différents milieux comme celui de l'usine, de la découpe des fruits de mers,¹⁹⁰ dans les entrepôts de stockage d'Amazon,¹⁹¹ ou bien encore dans la restauration au sein d'une grande multinationale de production et livraison de pizzas. Il semble assez aisé de dire ici, que le fait de réduire au possible le temps rémunéré du travail, ou plutôt d'augmenter le temps non-rémunéré du travail, en grappillant des minutes sur les employés, est bien une stratégie consciente d'acteur.ices capitalistes. En revanche, là où cela se passe de manière étonnante à Anthophila, c'est que ce sont des acteur.ices qui n'ont pas de bénéfices financiers immédiats à le faire, qui mettent en place ce genre de pratique. Des propres mots de mes responsables, il n'y a pas de consignes explicites à ce propos venant du patron de mon magasin franchisé, ni de la centrale de la franchise ; mais plutôt qu'ils l'appliquent d'eux-mêmes, afin de pouvoir correspondre aux attentes de rentabilité émises par le patron et contrôlées numériquement dont nous avons parlées : « *On essaye d'avoir un objectif. C'est pour ça que t'es dépointé plus tôt* » (Osman, passé responsable plusieurs mois après mon départ de l'entreprise) ; « *On va toujours arrondir aux minutes en dessous [par exemple si fin de travail à 23, alors dépointer à 20.]* » (Kévin). Lorsque j'évoque le fait que ce grignotage de minutes soit assez courant dans les entreprises, mais que la chose la plus surprenante à Anthophila est

¹⁸⁸ Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* p169.

¹⁸⁹ Marx, K. (1993). *Le capital : critique de l'économie politique. Le procès de production du capital. Livre premier.* Presses Universitaires de France - PUF. p271. Cité dans : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p143-144.

¹⁹⁰ « Trente minutes/ C'est tout dire/ La pointeuse est évidemment avant ou après le vestiaire/ Suivant que l'on quitte le poste ou prenne son poste/ C'est-à-dire/ Au moins quatre minutes de perdues » Dans Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.* p61.

¹⁹¹ Malet, J. (2015). *En amazonie : Infiltré dans le « meilleur des mondes ».* Pluriel.

que ce sont des personnes qui n'y gagnent rien de manière monétaire directe qui le réalisent, Kévin me répond de cette façon : « *Quand tu le dis comme ça, on dirait qu'on est robotisé, c'est bizarre on le fait presque instinctivement, on a connu que ça, alors on le fait pour les autres, par habitude.* » (Conversation téléphonique au moment d'écrire ces lignes) C'est donc la pression perpétuelle sur les responsables, qui se matérialise en pratique sur le dos des employés ; mais pas seulement, il est fréquent que les responsables eux-mêmes fassent du bénévolat pour l'entreprise dans différentes tâches : ils se dépointent en avance comme pour nous lors de fermetures, font des recrutements et d'autres activités d'organisation hors du temps de travail etc. Il existe donc une reproduction des conditions de travail par les travailleurs même qui les subissent eux-aussi.

Mardi 12.09 : Lorsque je remarque que l'on nous a dépointé plus tôt que ce que nous avons réellement travaillé, je demande à Nour si cela arrive souvent, elle me répond que « *c'est tout le temps comme ça.* ». Quelques jours avant, Bachir avait demandé à Marcus « *On sera dépointé à quelle heure ?* ». Marcus lui répond d'abord 23h, puis voyant que la fermeture est plus longue que prévue, lui dit ensuite 23h15 (l'heure à laquelle nous avons effectivement terminé). Bachir semble lui-même surpris, il lui demande : « *Pas des couilles ?*¹⁹² », comme si cela n'était pas normal.

L'on peut se dire, comme c'est le cas de Kévin lorsqu'il me dit dans l'extrait empirique : « *Ca va vous allez faire 5 minutes gratuitement* », que ce n'est effectivement pas grand-chose. C'est dans la récurrence de la pratique que la chose prend toute son importance, par son institutionnalisation dans les normes de fonctionnement du magasin franchisé et par son influence sur l'expérience vécue des travailleurs : « *Ouais. Ouais, vraiment. En plus t'as beau négocier, ça change rien vraiment.* » (Bachir). Quelques minutes par-ci, quelques minutes par-là, ce sont des heures prises sur l'ensemble des employés à l'échelle d'une semaine et encore plus à l'échelle d'un mois. Ce sont aussi des heures de perdues individuellement pour les employés sur leur salaire, dont je signifierai l'illégalité prochainement. J'ai parlé jusqu'à présent des pratiques en fonction des situations, par lesquelles les responsables gagnent quelques minutes en dépointant officiellement les employés – et en se dépointant - avant l'heure réelle de fin de travail. En revanche, il me faut aussi évoquer les consignes habituelles données au personnel sur le fait de se changer et de préparer son équipement, avant son début de service. Ils doivent normalement arriver au minimum 5 minutes avant leur shift, afin de pouvoir se

¹⁹² Pour donner une traduction au besoin, la question « *Pas des couilles ?* » signifierait dans un langage plus courant « *C'est pas un mensonge ?* »

changer, mais aussi d'installer la batterie dans leur véhicule électrique, de manière à être prêts à partir en livraison dès le commencement. Le temps pour se changer en fin de service n'est lui aussi pas compté dans le temps de travail. La loi du travail de 1871,¹⁹³ n'évoque pas explicitement si le temps d'habillage doit être compté ou non, mais parle de la durée du travail comme du « temps pendant lequel le personnel est à disposition, de l'employeur ». Le Directeur général du Service Public Fédéral Emploi en poste en 2011, confirma lors d'une de ses correspondances avec la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC), que lorsque le port d'une tenue spécifique était requis par l'entreprise, alors le temps d'habillage et déshabillage pouvait être considéré comme du temps où l'employé est à la disposition de son employeur.¹⁹⁴ Il semble assez clair – bien que je ne sois pas juriste –, que le fait de préparer son véhicule de travail dans l'intention de pouvoir partir en livraison dès le début de son shift, pourrait être aussi considéré comme du temps où le travailleur est à la disposition de son employeur.

4. Une vie centrée autour du travail

Mercredi 13.09 : Je fais l'ouverture avec Jules aujourd'hui. Il arrive quelques minutes après l'heure à laquelle nous sommes censés ouvrir. Il s'excuse directement en arrivant et enchaîne en me disant « *J'en ai marre* », que cela fait quasiment trois jours qu'il fait toute la journée de l'ouverture à la fermeture, il est fatigué. Il me dit qu'il était tellement fatigué après le jour d'avant qu'il a dormi vers une heure du matin – pour une fermeture après 23h – donc qu'il a quand même pu faire une nuit de 8h, mais que cela n'est pas suffisant. Il fait en ce moment de longues journées, qui se répètent successivement. Plusieurs fois dans la journée, alors que le son de la tablette Takeaway retentit, nous signalant d'une prochaine commande, je l'entends pester : « *ça n'arrête pas !* ». Je lui fais la remarque qu'il doit tenir aujourd'hui car il a ensuite trois jours de congé pour pouvoir se reposer. Il me dit que c'est en théorie, et que souvent celle-ci est fausse. Je lui réponds que j'ai effectivement pu m'en rendre compte. La semaine passée il était censé avoir deux jours de congé, il n'en a eu qu'un. Je sais que cette semaine il en a aussi perdu un autre. Son emploi du temps notifiait pourtant qu'il avait déjà un horaire de 41h, il va donc largement dépasser ce qui était anticipé.

¹⁹³ Service Public Fédéral Justice. (1971). *Op. Cit.* Lorsque je travaillais pour la même entreprise en France, il était noté sur mon contrat de travail que le temps d'habillage et déshabillage était du temps pris sur le travail : cela n'était tout de même pas effectif en pratique.

¹⁹⁴ Confédération des Syndicats Chrétiens. (s.d.). *Le temps de vestiaire dans le secteur de l'aide sociale. Temps de vestiaire = Temps de travail.* (Consulté le 12.12.24). [https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6650-secteurs-\(aper%C3%A7u-avec-liens\)/non-marchand/319-temps-de-vestiaire.pdf?sfvrsn=b6e2df66_2](https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6650-secteurs-(aper%C3%A7u-avec-liens)/non-marchand/319-temps-de-vestiaire.pdf?sfvrsn=b6e2df66_2)

Les responsables en particulier, travaillent en général entre 40 et 50h par semaine. Leur emploi du temps prévoit habituellement un horaire à 40h semaine – parfois moins, souvent plus –, cependant ils sont très régulièrement amenés à faire des remplacements lorsqu’un employé est absent, ou bien qu’une personne supplémentaire soit nécessaire pour le bon déroulement d’un service. Leurs horaires sont donc variables, et il est fréquent que certains de leurs jours de congés ne soient pas réellement effectifs. La question de la vie hors d’Anthophila se pose ici. Lorsqu’ils ne travaillent pas, le temps passé est attribué à la reconstitution de la force de travail¹⁹⁵, ils se reposent et se détendent principalement chez eux : *« Moi, c'est la fatigue. C'est plus la fatigue. Et comment je le gère ? Je dois le prendre sur moi. C'est juste pendant mon jour de congé, je suis censé aller profiter un peu, je me repose, c'est tout. [...] je le récupère sur mon jour de congé, ce qui n'est pas très normal j'ai envie de te dire. J'ai envie de sortir ou quoi, mais ça me démotive un peu parce que je me dis. Putain, je suis fatigué, j'ai envie de rien faire. [...] Je peux faire des efforts à faire des activités, mais en faisant l'activité, je sais que le lendemain [au travail], je serai quand même encore plus KO que d'habitude, quoi. »*¹⁹⁶ (Kévin) ; *« Je voulais pas baiser le congé de Kévin, parce que le pauvre, ça fait combien de temps qu'il a plus eu deux jours de congé ? Tu vois, c'est ça aussi. Moi, je suis un des gars qui est le plus dans ce problème-là que j'ai eu, surtout avec mon ancien magasin, c'est que j'avais plus de vie. [Il faisait 70h ou plus] Et regarde, c'est quand même encore là, je rentre à la maison, je mange, je me lave, je joue un peu, il est quatre heures du matin, le temps que je digère et tout. Je vais dormir, je me lève, je vais de nouveau au travail. »* (Jules) Critique courante de l’exploitation dans sa revendication ouvrière : « la pénibilité est aussi celle de voir l’ensemble de son existence colonisée par le travail. [...] « la transformation de l’existence entière en une vie de labeur ¹⁹⁷ » ; la vie tourne autour du travail, il s’agit de se reposer, afin de pouvoir être en forme pour le service du lendemain ou des jours suivants. Cependant, le fait que le travail prenne une part majeure de l’existence, ne se retrouve pas seulement dans les horaires de travail, mais aussi dans la flexibilité qui est demandée aux travailleurs et qui se matérialise de deux manières.

¹⁹⁵ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* ; Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.*

¹⁹⁶ « « Quand tu rentres / A la débauche/ Tu rentres/ Tu zones/ Tu comates/ Tu penses déjà à l'heure qu'il faudra mettre sur le réveil/ Peu importe l'heure/ Il sera toujours trop tôt » » : Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.* p17. « C’est le week-end/ Je devrais reconstituer ma force de travail. C’est-à-dire/ Me reposer/ Dormir/ Vivre/ Ailleurs qu’à l’usine/ Mais elle me bouffe/ [...] Je reprends après-demain/ C’est comme si c’était/ Demain/ Commencer à préparer son rythme de sommeil/ Son rythme de vie/ Que l’usine impose » : *Idem.* p57-58.

¹⁹⁷ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p33-34.

« Moi ça m'arrive pendant mes congés qu'on m'appelle, sans te mentir 5 fois sur la journée pour me dire : Ouai trouve moi un remplaçant je sais pas quoi. Ou même tard la nuit. »

(Kévin)

En premier lieu, le responsable, en dehors de ses heures effectives, reste bien souvent disponible pour l'entreprise : « la frontière entre les sphères de la vie professionnelle et privée semble littéralement éclater.¹⁹⁸ » Il peut être appelé et mis à contribution à tout moment pour le bon fonctionnement du magasin, que ce soit dans son organisation, ou bien encore pour donner un coup de main lors d'une journée difficile. Il est aussi actif sur la conversation commune WhatsApp en dehors de ses heures officielles afin de donner des consignes mais aussi de suivre le déroulement des activités. J'accentue ici sur la situation des responsables, mais je dois dire qu'elle est similaire dans une moindre mesure pour les employés de l'entreprise. Très souvent ils peuvent être contactés par des collègues ou par la hiérarchie pour un remplacement, et il leur est demandé de répondre aux messages des responsables sur la conversation commune.

« Mais les horaires bien sûr, c'est un peu pesant quand même, tu ne peux rien prévoir avec tes potes. Chaque semaine les horaires changent. Tu peux travailler le soir, terminer tard, et comme tu peux commencer parfois tôt, à l'ouverture. C'est un peu chaud, t'as pas le temps de te reposer. [...] On va dire ton corps il a pas le temps de s'habituer par ce que les horaires sont très variables, t'as pas le temps de te poser ou même de prévoir des choses. » (Jules)

« L'horeca, ça a toujours été un travail où : c'est soit tu fais le matin, t'es explosé le soir, soit tu fais le soir, t'es explosé jusqu'au matin. [...] C'est juste ta journée elle va tourner autour de ton travail. » (Osman)

Deuxièmement, c'est la variabilité des horaires dans la restauration qui peut-être difficile à gérer pour les travailleurs – responsables ou non : « La première difficulté propre à l'ensemble de la restauration traditionnelle ou rapide, ce sont les contraintes horaires et le temps séquencé (matin, midi et soir), sept jours sur sept.¹⁹⁹ ». Il est compliqué d'avoir un rythme de vie stable, avec des horaires autant flottants que cela. La constitution d'un planning, bien que prenant en compte les disponibilités des travailleurs, se fait dans le souci d'une organisation correcte pour le service, les horaires changeant d'une semaine à l'autre, d'un jour à l'autre. Il est donc possible de faire lors d'une semaine, plutôt des journées que des soirées, et que la semaine suivante ce soit l'inverse ; ou alors que le travailleur enchaîne sur la même semaine,

¹⁹⁸ Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. *Terrains/Théories*, 6.

¹⁹⁹ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p42-43.

des jours où il travaille le soir, et d'autres où il le fait en journée. Le corps du travailleur est donc mis à l'épreuve, il doit être en continuelle adaptation par rapport à la demande de l'entreprise. Cette flexibilité des horaires, et cette vie centrée autour d'un travail pénible par la fatigue engendrée, peut parfois se mettre en travers d'une forme de stabilité sociale et familiale : « La vie entière se trouve soumise aux contraintes d'horaires et de rythmes de travail flexibles et imprévisibles qui fragmentent le temps, introduisent des discontinuités et font obstacle aux activités sociales et familiales²⁰⁰ ».

« Niveau planning, je commence à être un peu fatigué avec le temps. J'ai besoin d'un truc plus stable. Surtout si je veux avoir une vie, de fa... une vraie vie. Parce qu'avec Anthophila, malheureusement, tu ne sais pas avoir une vraie vie, on va dire. » (Jules, 32ans)

« Comme je travaille beaucoup, quand je suis dans mon jour de congé, j'ai envie de me reposer. Mais madame, elle veut faire des activités. Du coup, ça casse un peu le... » (Kévin, 22ans)

Finalement, il me faut aussi parler rapidement de la situation des étudiants qui combinent travail et études sur le côté. Il est difficile de faire une estimation du temps moyen passé à Anthophila, les heures prestées par chacun dépendent des personnes mais aussi des semaines. En revanche je peux simplement indiquer une fourchette habituelle allant de 10h à 25h à la semaine lors des périodes scolaires. Ce contexte amène les jeunes à devoir jongler entre vie professionnelle, études et vie sociale. Pour ceux réalisant le plus d'heures, le travail prend parfois le pas sur la scolarité et peut amener en échec scolaire : *« Alors, je travaillais beaucoup. [...] Du coup, on peut dire que je faisais des 25, ça m'arrivait de faire dans les 40 heures avec l'école. C'était la 5e, et du coup, j'étais pas trop concentré sur les cours et donc bah j'ai raté. J'arrivais fatigué à l'école. J'étais pas trop investi quoi. [...] j'ai goûté à l'argent. Une fois que tu goûtes, tu as toujours envie de plus, tu vois. Surtout quand t'en as pas au départ »* (Bachir). Les raisons au fait de travailler plus semblent souvent financières, bien que ce ne soit pas la seule raison, Osman me racontant par exemple s'ennuyer dans sa vie et chercher une activité en dehors des cours, qui effectivement rapporte de l'argent en bonus. Lui, qui prestait habituellement entre 15h et 20h pour l'entreprise en plus de ses cours, me raconte cependant sa vie de cette manière, qualifiant péjorativement cette existence centrée autour du travail : *« Lundi, école Anthophila. Mardi, école rien du tout. Parce que le lendemain, je commençais le chantier de 6h-15h. 6h-15h. 6h-15h. Et ensuite, après 15h, de 18h à 23h, je faisais*

²⁰⁰ Gorz, A. (2001). *Op. Cit.* p63-64.

Anthophila. Et ce qui me baisait le plus, c'était que je faisais de vendredi jusqu'à samedi soir; je faisais 6h-15h, 18h-23h ; 18h-23h ; 10h-23h. Ça durant toute l'année. [...] Si on prenait l'exemple de Barem [un autre magasin dans lequel il faisait plus d'heures], ça m'arrivait de faire du lundi à dimanche école Anthophila, école Anthophila, école Anthophila, école Anthophila, école Anthophila. Je faisais que ça. ». Il me raconte s'y être accoutumé, et que c'est pour cette raison qu'il continue sur cette lancée. Travail, école, repos ; travail, école, repos. Je me permettrai ici de terminer cette partie par le biais d'un extrait empirique, afin de montrer cette mise à disposition des corps, cette flexibilité imposée provoquant une instabilité dans la vie des travailleurs, une difficulté à planifier.

Lundi 25.09 : Après ma journée pénible de plus de 13h sans pause, Kévin m'avait proposé de travailler le lendemain à 14h au lieu des 10h30 prévues, cependant que je devais prévenir Marcus qui gérait le service. Je ne sais pas pourquoi, ni comment, mais lorsque Kévin me fait la proposition, quelqu'un est déjà prêt pour prendre mon shift de demain. Je préviens donc Marcus vers les deux heures du matin, après être rentré et avoir mangé. Il me répond le jour suivant pour me dire qu'il n'y a pas de problème. Plus tard, à 11h30 je reçois un message de sa part : « [...] *c'est très calme pour l'instant, ne viens pas pour 14h, viens pour 18h s'il te plait. Reste tout de même à l'écoute si y'a du changement* ». Au moins il m'a prévenu, sympa, mais impossible de planifier une activité qui prendrait du temps, je reste dans l'attente. Je vais simplement travailler mes notes du jour précédent en espérant ne pas être dérangé en plein milieu. Vu que je pense prendre à 18h, je me fais rapidement quelques pancakes en guise de petit-déjeuner, histoire de manger un repas plus tard dans l'après-midi et ne pas avoir faim pendant mon service du soir. Alors que je viens de finir de les terminer à 13h30, il me passe un premier coup de fil que je rate, puis un deuxième. Je décroche : « *Ouais, est-ce que tu peux venir maintenant ? Tu peux être là dans combien de temps si je te dis de venir ?* », je lui réponds que c'est possible dans 45minutes le temps de me déplacer. Il me dit de me préparer et de partir. Fait chier, je n'ai pas terminé mes notes, tant pis je devrai les reprendre demain. Vu que je viens après 14h, je n'aurai pas non plus le droit à ma longue, je vais devoir me contenter des pancakes jusqu'à ce soir : deux jours de suite à travailler en ayant très peu mangé.

B. Le profit d'abord, les humains ensuite

1. Des salaires illégaux

Lundi 06.11 : Fin de soirée, nous sommes en train de nous changer à l'arrière du magasin. Je demande à Farès combien il touche de l'heure, il me dit qu'il est à 9,50 euros, comme moi. Je pose ensuite la même question à Osman, qui répond qu'il gagne autant que nous. Il est pourtant bien plus ancien dans le magasin et a beaucoup plus d'expérience, je suis étonné.

Tanguy a lui été recruté à 10 euros de l'heure, Saïd à 11 – son salaire dans son ancien magasin. Je ne comprends pas, une autre personne qui est arrivée seulement 1 mois avant moi et qui n'a absolument aucune expérience dans le monde d'Anthophila, a été recrutée à 11euros. Lorsque Osman apprend cette information, il semble outré, il fait une blague sur le fait qu'il compte démissionner. Est-ce qu'il faut faire pression pour avoir une augmentation ?

Chez Anthophila, les salaires sont au bon vouloir du patron. Les barèmes salariaux ne sont absolument pas respectés : « *tu touches jamais ce qui est marqué sur ton contrat, chez Anthophila malheureusement* » (Jules). Lorsque j'ai été recruté dans le magasin, j'ai commencé à 9€50 de l'heure. J'ai obtenu une augmentation vers la période de Noël, soit 4 mois après mon embauche, à la suite de ma demande, passant à 10 euros de l'heure. Un employé recruté 2 ou 3 semaines après moi, a lui été recruté à 9euros de l'heure avant d'être augmenté à 10 bien longtemps après, le patron lui ayant refusé son augmentation au motif que celui-ci était trop régulièrement en retard : « *Oui, avant, j'étais à 9. Je suis resté beaucoup de temps à 9 euros, ça m'a fait.... Déjà, là, 10, c'est pas énormément.* » (Gabriel). Il me faut préciser ici, que tous les salaires cités dans l'extrait empirique sont ceux de personnes ayant été employées sous la forme légale du contrat d'occupation étudiant. Pour ne prendre qu'un exemple, le mien, étant âgé de plus de 21 ans au moment de mon embauche, mon contrat de travail indiquait que je devais toucher en brut 12,57 euros de l'heure.²⁰¹ A savoir que le contrat étudiant permet au jeune de ne pas payer entièrement les cotisations sociales, mais seulement les cotisations de solidarité s'élevant à 2.71% du salaire brut.²⁰² En faisant le calcul, j'aurais dû légalement toucher dès mon embauche, le salaire de 12,20 euros en net au minimum, soit une différence de 2,7euros entre salaire prévu et salaire réellement perçu.

²⁰¹ J'avoue d'ailleurs ne pas comprendre pourquoi le salaire brut sur mon contrat était à 12,57/heure (effectivement le salaire minimum légal pour un étudiant) ; alors que la Commission paritaire 302 s'appliquant à mon travail prévoit un salaire minimum à plus de 14 euros (c'était déjà le cas avant indexation des salaires au 1^{er} janvier 2024). Un autre employé étudiant m'informant d'ailleurs avoir 14euros sur son contrat. Voir : Infor'Jeunes. (2024, 4 novembre). *Job étudiant : résumé de la législation*. (Consulté le 05.12.24) <https://www.jeminforme.be/job-etudiant-resume-de-la-legislation/> ; Service Publique Fédéral Emploi. (18 octobre 2014). *CP 302 : Commission paritaire de l'industrie hôtelière*. (Consulté le 05.12.24) <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/International/Fiches%20Limosa/Limosafiche%20PC%20302%20FR.pdf>

²⁰² Infor'Jeunes. (2024, 4 novembre). *Op. Cit.*

Le non-respect des droits du travail concernant les salaires ne s'applique pas uniquement aux étudiants, mais aussi aux employés sous contrats classiques. En l'occurrence, à Anthophila, les seuls employés sans contrat étudiant sont les responsables de service qui touchent 12^e de l'heure en net. Un jeune responsable nommé récemment (Osman, fin juin 2024), touche seulement 10^e50 de l'heure – lui étant encore sous le régime étudiant –, ayant parfois une différence de seulement 50 centimes avec certains employés. En suivant la grille salariale s'appliquant à la commission paritaire 302 concernant l'industrie hôtelière, de la restauration et des cafés (Horeca), le plus petit salaire possible envisageable - c'est-à-dire équivalent à la première catégorie d'employés en termes de hiérarchie, ce qui ne devrait déjà pas concerner les responsables ayant un ou plusieurs rangs supérieurs - est de 14,37^e en brut, soit après avoir retiré les cotisations sociales à hauteur de 13,07% du salaire, équivaut à un taux horaire prévu de 12,50euros net de l'heure.²⁰³ Ainsi, ce sont tous les employés du magasin d'Anthophila qui sont payés en dessous du taux minimum horaire prévu par la loi, peu importe leur statut légal ou leur rang hiérarchique. De plus, il me faut rajouter ici qu'au-delà simplement des salaires, ce sont aussi les primes par exemple pour le travail des jours fériés ou des dimanches qui ne sont pas comptées.

« Au début, j'ai commencé, j'étais à 9 euros l'heure. Puis au centre-ville, je suis passé à 9,50. 9,50, je suis passé à 10 au centre-ville. Mais quand je suis passé à 10, je me suis fait renvoyer. Du coup, chez Nikos j'ai commencé à 10. Maintenant, je suis à 11. » (Bachir, employé)

« Parce que, voilà, j'ai toujours été habitué à ce boulot et à être payé très bas. On va dire, comme je t'ai dit, j'ai commencé à 8 euros. Pour monter les échelons petit à petit. [en 4 ans dans un autre magasin] Maintenant, je suis à 12 euros avec Nikos » (Jules, responsable)

Ce non-respect des droits n'est pas propre au magasin franchisé dans lequel j'ai travaillé, mais semble assez courant – si ce n'est pas constant – dans les magasins Anthophila de Bruxelles. Ainsi, les employés ayant un parcours plus ou moins long à l'intérieur de l'entreprise, sont habitués à ce genre de pratiques. Mois après mois, années après années, ils gagnent 50 centimes de l'heure par 50 centimes de l'heure, en les réclamant, en fonction de leur expérience en comparaison avec ceux des autres : *« Mais c'est toi que tu dois aller pour avoir ton augmentation. Sinon, ils ne vont jamais t'augmenter par toi-même. Du coup, si tu vois que tu commences à savoir faire à l'intérieur, que t'as le même salaire qu'un livreur, bah tu demandes*

²⁰³ Service Publicque Fédéral Emploi. (18 octobre 2014). *Op. Cit.* ; Infor'Jeunes. (2024, 4 novembre). *Op. Cit.*

ton augmentation. » (Bachir). Il y a une claire volonté de payer les employés au-dessous de ce qu'ils doivent normalement percevoir car « la recherche de faibles coûts salariaux constitue un facteur majeur pour obtenir des marges bénéficiaires importantes.²⁰⁴ » De plus, l'employé, alors qu'il acquière des responsabilités et des compétences supplémentaires, a la charge de réclamer une augmentation, de « *bien négocier* » avec la patron comme on a pu me le dire à plusieurs reprises, en demandant généralement un peu au-dessus de ce qu'il touche déjà - et nous avons vu que le salaire est variable d'une personne à l'autre. Cette augmentation se trouve toujours en dessous du salaire minimal qu'il devrait toucher pour des responsabilités normalement inférieures à celles qu'il a en pratique : « on observe une volonté délibérée de rémunérer les salariés au-dessous de leurs qualifications et compétences réelles²⁰⁵ ».

Lundi 11.01 : Haroun a dû payer en fin de service pour la clé universelle des vélos qu'il a cassée. Cela lui a coûté une 50aine d'euros, c'est-à-dire la paye qu'il s'est fait ce soir, il a donc travaillé gratuitement. Hamza (un autre employé) se moque de lui et affirme qu'il doit payer, qu'il n'y a pas d'autres moyens. Haroun le fera, tout en affirmant que la clé était déjà fragilisée, tordue, et qu'il ne l'a pas forcée. C'est effectivement très probable, tous les livreurs l'utilisent, plusieurs fois par jour afin de mettre et enlever leurs batteries dans les vélos – avec certes parfois une mauvaise utilisation la déformant. Par conséquent il n'a peut-être simplement pas eu de chance, et la clé a pu se rompre sous sa simple utilisation.

Des retenues sur salaire peuvent parfois être appliquées sur la paye des employés, et ce pour différents motifs. Bien que celles-ci soient en principe légales en Belgique,²⁰⁶ leur application est cependant limitée. Prenons l'exemple de la clé universelle qu'Haroun a dû payer. Il est en effet tenu « de restituer en bon état à l'employeur les instruments de travail²⁰⁷ », en revanche sa responsabilité est engagée seulement s'il agit d'un acte intentionnel ou bien encore d'une négligence répétée.²⁰⁸ En l'occurrence, bien que cette clé universelle soit assez souvent endommagée au cours des mois par un mauvais usage répété, cela est le fait d'un collectif – avec un fort turnover - ; c'est cependant une personne individuelle qui est sanctionnée pour l'avoir cassée en fin de service – alors qu'elle était déjà probablement abîmée. A l'inverse, ce

²⁰⁴ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (dir.). *Op. Cit.* p48.

²⁰⁵ *Idem.*

²⁰⁶ Service Public Fédéral Emploi. (s.d.). *Retenues sur rémunération.* (Consulté le 07.12.24). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/remuneration/protection-de-la-remuneration/retenues-sur-remuneration>

²⁰⁷ Service Public Fédéral Emploi. (s.d.). *Obligations du travailleur et de l'employeur.* (Consulté le 07.12.24). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/execution-du-contrat-de-travail/obligations-du-travailleur-et-de>

²⁰⁸ *Idem.*

sont parfois des faits individuels qui peuvent être sanctionnés collectivement, par exemple lorsque l’auteur de la casse de matériel – dont sa responsabilité propre ne serait d’ailleurs toujours pas mis en cause légalement –, n’a pas été identifié. Ce sont à ce moment-là les travailleurs lors de cette journée qui peuvent tous se voir sanctionner pour cet acte. Même chose pour des fermetures lors desquelles le rangement et le nettoyage n’auraient pas été correctement effectués ; fermetures réalisées parfois dans des conditions imposant de faire vite, plutôt que bien. Les responsables ne sont eux-mêmes pas épargnés, lorsqu’il existe des *trous de caisse*²⁰⁹ en fin de service, c’est à eux de les payer : « *Message pour les livreurs , c’est dernier temps on voit qu’il y a pas mal de trou, et on commence à en avoir marre de les payer nous , dorénavant les caisses des livreurs seront toutes additionnés et si on voit que le montant ne correspond pas, c’est tous les livreurs qui paieront le trou* » (Message de Marcus dans la conversation commune du magasin le Samedi 09.03.24). N’ayant plus travaillé très longtemps après ce message, je ne sais pas si cela a réellement été adopté. Les trous de caisse sont quelque chose de connu dans le monde de la restauration et des cafés, et le fait de facturer les employés pour cela n’est normalement pas autorisé, en dehors de nouveau d’un fait intentionnel ou répété.²¹⁰ Il me faut préciser néanmoins que l’application des retenues sur salaire – en dehors des trous de caisse pour les responsables – sont particulièrement rares. Que celles-ci font le plus souvent office de menaces, qui sont-elles régulièrement répétées, plutôt que de sanction.

Jeudi 14.01 : Il est 17h, nous sommes en train de nous changer avec Haroun, avant de pouvoir prendre notre service. Aujourd’hui il fait particulièrement froid, et plusieurs averses sont survenues lors de cette journée. Il s’approche de moi et me dit qu’il se demande parfois pourquoi il bosse pour Anthophila. Je réponds en souriant que moi aussi, ce à quoi il rétorque : « *Souvent dans les grandes lignes droites en scooter quand il fait super froid* ». Je réplique « *Moi en me protégeant sous un porche après m’être pris une grosse pluie sur la gueule.* ». On le sait, la soirée va être compliquée.

Pour finir cette partie, je dirais que le salaire est la première source de tension et de critique pour les employés. Elle rejoint généralement celle de l’expérience de l’exploitation sous sa forme de l’injustice.²¹¹ En effet, la critique de la paye ne peut être comprise qu’en la reliant avec les représentations sur les conditions de travail prises au sens large. Lorsqu’au

²⁰⁹ Les « trous de caisse », autrement dit des erreurs de caisse, signifient qu’il existe au moment du décompte de l’argent en fin de service, un décalage entre le montant théorique des commandes du jour, et l’argent réellement perçue par l’entreprise.

²¹⁰ Service Public Fédéral Emploi. (s.d.). *Obligations du travailleur et de l’employeur*. (Consulté le 07.12.24).

²¹¹ Domination et injustice sont les deux critiques courantes de l’exploitation selon Emmanuel Renault, dans : Renault, E. (2023). *Op. Cit.*

moment des entretiens, nous abordions cette question, généralement dans la foulée celle de la pénibilité arrivait sur le tapis. C'est en mettant en perspective le salaire, avec la pénibilité du travail, que la rémunération est perçue comme particulièrement injuste. Il est aussi frappant que cette expression de l'injustice, à l'instar de ce que dit Emmanuel Renault sur l'exploitation, mobilise un vocabulaire déshumanisant, signifiant une forme de perte de dignité dans ce contexte.²¹²

« Parce que là, j'ai l'impression que j'suis un chien, en fait. [...] En mode en livraison, je suis là, je commence à cogiter, je me dis... Je parle avec un pote à moi, je lui dis « Putain, c'est quoi ces conditions de merde ? Payé 10 balles de l'heure, je suis là, je suis sous la drache en galère, mon slip, il est mouillé. C'est quoi ça ? » (Gabriel)

« Même si on est payé comme des merdes. Au fait, c'est ça qui est dégradant. Tu vois, quand il fait beau et tout, que t'es en livraison, tu penses pas au salaire. Alors que quand il pleut et que tu viens de tomber de vélo, tu te dis « Putain, tout ça pour me prendre 9 euros de l'heure. » cette phrase je me la suis dit, je sais pas combien de fois. [...] Frère, je suis là, je suis sous la pluie, je vais sur une livraison, je me dis « Putain, 9 euros de l'heure pour souffrir comme ça. » (Bachir)

2. L'inexistence des congés maladies ou des accidents de travail

Dimanche 22.10 : Dans un intervalle de 15 minutes, j'ai manqué de faire un accident deux fois de suite. Je reviens au magasin et Nikos, mon patron, me demande « *Ca a été ?* », ce qui donne lieu à la conversation suivante : O - « *Petits problèmes sur la route mais ça va* », N - « *T'as faillis mourir ?* », O - « *Oui* » - N « *C'est pas grave...* », - O « *Moi de toute façon je vise l'accident de travail* », N - « *Tu veux que je te tue ? On est pas en France ici.* ». Bien que la conversation soit clairement sur le ton de la blague, je me fais la réflexion que l'accident de travail ne doit pas exister. Je serais curieux de savoir ce qu'il se passe en cas d'accident, ou de congés maladie.

O : Et Gabriel, quand il a fini à l'hôpital, [...] est-ce que ça existe les accidents de travail ? Ou c'est un truc un peu imaginaire, quoi ?

K : C'est imaginaire. Surtout que c'est un étudiant, on paye pas.... On paye pas... [...] Après,

²¹² *Idem.* Emmanuel Renault a lui repéré un vocabulaire principalement animal. Je dirais de mon côté que le langage de l'exploitation prend une forme plus large, impliquant plutôt un langage déshumanisant.

je veux dire, dans ce que je pense, si moi, maintenant, je fais un accident de travail et que j'en discute avec lui, il y a des moyens de trouver un arrangement. Je veux dire, il ne va pas me laisser sans être payé. Mais il va peut-être pas me payer l'intégralité de ce que je mérite. Mais il y a des arrangements à se faire, je pense, de ce que je pense. Je ne dis pas qu'il va le faire, mais en connaissant le personnage, je peux dire que peut-être, il fera un geste ou quelque chose. (Kévin)

Mais en soi, je sais qu'il aurait dû me payer. Par ce qu'en vérité, une semaine sans travailler, ça m'a mis en perte. Ça m'a mis en perte. Mais non, c'est comme ça. C'est Anthophila. Pas de prime. Pas de... Comment on dit encore ? C'est quoi les primes quand tu fais un accident ? (Gabriel, à propos de l'accident dont je parle avec Kévin)

En principe, un travailleur a le droit à un salaire garanti à 100% de son revenu durant les 7 premiers jours à la suite d'un congé maladie ou d'un accident de travail, ce pourcentage étant dégressif au fil du temps.²¹³ En pratique, cela n'est pas d'actualité : « *Ah non, chez Anthophila, ça n'existe pas, ça* » (Jules le 22.10). En cas de maladie²¹⁴ ou d'accident de travail, le travailleur ne peut donc pas prester d'heures pour l'entreprise, et n'a donc droit à aucun salaire. De nouveau, l'appréciation est laissée au patron de respecter ou non le code du travail. Ainsi, un employé se blessant dans le cadre de ses fonctions – et j'ai eu l'occasion de souligner les risques de celles-ci –, ne travaillera tout simplement pas et n'aura plus de sources de revenus. Ses frais d'hôpitaux peuvent être pris en charge, en raison du fait qu'il est assuré par l'employeur, cependant encore faut-il penser à réclamer ce soutien financier : « *la facture, je ne l'ai pas envoyée au patron.* » (Gabriel).

3. Le rapport avec les clients, des humains derrière l'uniforme

Dimanche 01.10 : Un client complètement éméché a commandé vers 22h ce soir. C'est Marcus qui s'est occupé de sa commande. Je suis proche de la sortie avec Sohan en train de discuter, lorsque je vois qu'il porte son attention vers l'accueil. Le client est en train d'élever la voix sur Marcus, je n'ai malheureusement pas vraiment entendu le contenu exact de la conversation. Sohan commence à se diriger vers l'individu afin de soutenir Marcus, mais il s'approche de nous et dit à Sohan « *Nan mais avec ces gens-là ça sert à rien* », dans le sens

²¹³ SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Suspensions du contrat de travail - maladie et accidents. (Consulté le 05.12.24). https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/suspension-du-contrat-de-travail/causes-de-suspension-propres-au#toc_heading_4

²¹⁴ « *T'es malade, ben, t'es pas payé, en fait* » (Jules)

qu'il n'est pas utile de s'énerver. Je suis obligé de partir en livraison, je ne connais donc pas la suite de cet événement. En revanche, à mon retour de cette livraison une vingtaine de minutes plus tard, et alors que je suis en train de m'occuper de la sortie, Marcus vient me voir toujours énervé et me dit : « *Ca me casse les couilles de me faire engueuler pour rien* » et surtout de ne pouvoir rien faire dans ce cas-là. Il rajoute que dans un autre contexte « *Je l'allumais* ». Il me dit que le client se plaignait d'avoir attendu pendant 30 minutes, alors qu'en réalité sa commande avait été préparée quasiment instantanément et qu'il n'avait alors pas dû attendre plus de 10-11 minutes. Il reviendra m'en parler plus tard dans la soirée une nouvelle fois.

Jeudi 02.11 : Je suis au magasin, sur le point de me dispatcher sur une nouvelle livraison. Marcus me demande : « *Ouais tu peux répondre au téléphone et mettre en attente en disant qu'un responsable arrive ?* », je m'exécute donc et décroche : « *Bonjour, Anthophila, je me permets de vous mettre en attente, un de mes responsables va arriver* ». La personne au bout du fil me répond de manière virulente en anglais « *Vous étiez censé m'appeler quand la pizza était là, vous ne l'avez pas fait* ». Ayant été en livraison toute la soirée et donc peu au magasin, je ne comprends pas, et ai donc un moment d'hésitation. Elle me répète : « *Vous étiez censé m'appeler quand la pizza était à la réception [de l'hôtel]* ». Marcus devant remarquer que je suis troublé, s'approche de moi et me demande « *Qu'est-ce qu'il se passe ?* », je l'informe de la situation. Il me dit de la prévenir que sa commande est à la réception, ce que je fais. Elle me répond : « *I know, I know, but you were supposed to call me when you arrived, and now the pizza is cold, STUPID !*²¹⁵ ». Mon rythme cardiaque commence à s'accélérer, je monte en pression. Je dois me contrôler pour ne dire que la phrase suivante : « *Yes I understand your problem, we are sorry, but if you cannot call me stupid, I would appreciate it*²¹⁶ ». Elle me raccroche directement au nez. J'ai envie d'exploser à l'intérieur du magasin, et aimerais pouvoir la rappeler afin de l'insulter. Je ressens un sentiment d'impuissance et d'injustice, je ne suis pour rien dans cette histoire et pourtant je me fais insulter. Je répéterais plusieurs fois au cours de la soirée : « *elle m'a appelé stupide !* ».

Travailler pour Anthophila, c'est aussi représenter l'entreprise, en être la figure incarnée. Ce point se joue à deux niveaux, aux yeux des client.es, mais aussi à ceux des employés. Tout

²¹⁵ J'ai préféré ici laisser la phrase en anglais, ayant à mon sens plus de portée que la phrase en français. Pour la traduction : « *Je sais, je sais, mais vous étiez censé m'appeler quand vous arrivez, et maintenant la pizza est froide, STUPIDE [dans le sens de vous êtes stupide]* »

²¹⁶ « *Oui je comprends votre problème, nous sommes désolés, mais si vous pouviez ne pas m'appeler stupide, j'apprécierais.* »

d'abord aux yeux des client.es, lorsque mécontentement il y a, celui-ci est dirigé vers le premier interlocuteur, à savoir le livreur ou bien la personne située à l'accueil. La contrariété se porte sur la qualité d'un service, mais elle se matérialise cependant à l'égard d'un individu – qui peut lui-même n'être pas impliqué dans sa cause. L'humain derrière est en un sens mis de côté. Derrière son uniforme, il représente plus l'entreprise que sa propre individualité. De cette manière, il existe parfois une méconnaissance des conditions de travail des employés d'Anthophila, de la réalité d'un service au sein de l'entreprise ; ou peut-être un déni, un refus de les reconnaître : « *Des fois, il y a des clients que sa pizza arrive un peu en retard, qui nous appellent en disant « oui, ça fait deux heures ». J'essaie de leur expliquer, ils comprennent pas. C'est assez frustrant parce que tu ne peux pas l'insulter comme c'est un client. T'es obligé de le prendre sur toi. Il t'insulte, tu essaies de le rassurer, puis il te raccroche à la gueule. C'est ça qui est dommage, parce que les clients se mettent pas à la place des employés.* » (Kévin). Ce qui me permet d'affirmer que l'humain est oublié, qu'il est secondaire dans la relation d'échange, provient de différentes situations où c'est l'explication du vécu de l'employé, qui permet de désamorcer une situation.

Mardi 17.10 : Il doit être aux alentours de 20h30. Nous avons énormément de retard sur les commandes, nous nous faisons rusher depuis la fin de matinée, je n'ai fait que des aller-retours avec mon scooter. J'arrive devant la grille d'un bâtiment, devant laquelle le client m'attend. Il semble particulièrement énervé. Après que j'ai cherché à le joindre pour le prévenir de ma venue prochaine, il m'avait déjà envoyé par sms que « *C'est pas sérieux* ». Je lui dis bonjour de manière hésitante, il commence à m'enchaîner de réflexions désobligeantes. Cela ne va pas, qu'il attend depuis plus de 30 minutes, qu'un autre jour il y avait une erreur dans sa commande, que notre qualité de service est mauvaise, que nous sommes lents. Je suis tendu, fatigué, la journée a été longue. Je lui réponds que je comprends tout à fait son énervement, que c'est notre faute et que nous en sommes désolé, mais que je ne peux pas faire grand-chose de plus. Il continue ses remarques, je n'ai pas réussi à le calmer. Je le coupe en lui disant qu'on est sous pression depuis le début de journée, que c'est la course et que nous faisons au mieux. Il commence à se détendre : « *Ah ouais vous courez partout ? Enfin ça va ?* ». Je continue en expliquant que je travaille depuis 11H30 ce matin, que je n'ai toujours rien mangé de la journée, et que je n'ai pas eu une seule pause de même 5 minutes. Il commence à me sourire gentille, il s'excuse et me dit « *Ah courage du coup.* » Je le remercie tout en remontant sur mon scooter, puis repars sur les routes.

Lorsque j'arrive devant le client, je ne suis pour lui que l'intermédiaire sur lequel il va passer son énervement. Je suis la figure d'Anthophila, je représente l'entreprise. C'est seulement lorsque je suis dans la capacité d'expliciter la situation dans laquelle nous sommes, et mon vécu individuel ; qu'un dialogue commence à s'enclencher, que le client est amené à se calmer. L'humain est replacé sur le devant de la scène alors qu'il était auparavant dans les coulisses : « O : [...] *On est presque l'entreprise en elle-même, en fait, et on oublie que...* Kévin : *Que c'est des humains. Ça nous arrive plein de fois, même en livraison, comme tu as donné un très bon exemple [à propos de cette anecdote]. Même quand t'es à l'intérieur du magasin, des gens, ils te crient dessus. T'as juste à leur montrer l'écran, ils voient que c'est rempli. Moi, je leur dis excusez-moi, je peux pas aller plus vite que ça. Vous voyez la tête de mon écran, vous voyez que mes employés travaillent dur. [...] Et ils comprennent après, « ah désolé », mais certains, ils veulent pas comprendre ça. Ils restent quand même énervés..* ». C'est donc par l'interaction que le travailleur doit savoir parfois se remettre au centre, afin de ne pas être oublié. Cependant, il doit être capable de maîtriser une certaine forme de langage, dans lequel il peut se justifier, sans être pour autant irrespectueux envers le ou la client.e. Il doit faire preuve de « savoir-faire oraux²¹⁷ ».

Nous arrivons alors au deuxième point de l'incarnation de l'entreprise par l'employé, cette fois à ses propres yeux. En effet, le rapport avec les clients nécessite de la « discipline et de la rigueur²¹⁸ », en particulier au regard du comportement parfois irrespectueux qu'ils peuvent avoir : « il s'agit avant tout de travailler avec les émotions de l'autre en agissant sur les siennes.²¹⁹ » L'employé doit être capable de garder son calme face à des comportements qu'il peut juger dégradants,²²⁰ il est en effet tenu de le faire en raison de la relation de service qui le tient face à elleux. Ne pas respecter ses règles de conduite, peut mener à la sanction, ou à la perte de son travail. Il se fait passer alors en second, par rapport aux impératifs de son rôle dans cette relation.

« C'est pas que tu peux rien faire, mais c'est soit t'as deux choix. Soit tu fais quelque chose, tu insultes le client, tu lui parles mal : t'as un risque de perdre ton travail parce que voilà. En

²¹⁷ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p52.

²¹⁸ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (dir.). *Op. Cit.* p42.

²¹⁹ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p82. Annabelle Boissier évoque quelque chose de similaire à propos de son travail d'hôtesse d'accueil dans un hôtel : Boissier, A. (2016). *L'intimité d'un conflit : récit ethnobiographique du harcèlement moral. L'ethnographie hors terrain : de l'autobiographie au matériau d'enquête.* L'Harmattan. Logiques sociales.

²²⁰ « *tu te sens un peu inférieur, comme si t'étais rabaissé, c'est logique.* » (Jules) ; « *T'apprends à être une merde. [...] t'as l'impression d'être soumis au client. Genre de subir.* » (Bachir)

faisant ça, tu vas te sentir soulagé. Tu vas te dire, sa mère, il m'a fait chier je lui réponds. T'es soulagé, mais tu te dis après, putain j'ai peut-être une chance de perdre mon travail. [...] L'autre, tu te dis, t'es impuissant, il me parle comme une merde, tu peux rien dire, je ferme ma gueule. Et voilà, c'est clairement ça. C'est des choix assez frustrants qui s'opposent à toi. »

(Kévin)

« Il me manque de respect, OK, mais moi, je suis là pour mon travail. [...] Si je commence à parler ou à dire un truc sur lui, ça va se répercuter sur moi. » (Osman)

Cette capacité à faire face aux remarques désobligeantes de consommateur.ices, ne résulte pas seulement d'une stratégie de présentation de soi,²²¹ bien que ça l'est dans la relation client afin de garder une image acceptable de l'entreprise ; mais est surtout le fruit d'un « travail émotionnel²²² » par lequel l'individu a intégré des règles sociales lui permettant de réagir émotionnellement de manière « convenable à une situation²²³ », et ainsi de changer « le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment. ». Il ne s'agit pas « seulement de se conformer extérieurement, mais aussi intérieurement.²²⁴ » à ce qui est attendu de lui ; autrement dit, de servir le client. Il doit devenir lorsqu'il est en service, une autre personne que lui-même, dont les interactions vont l'impacter émotionnellement de manière différente que s'il était dans un autre cadre : « *Après, comme je dis aussi, t'es là pour représenter le magasin, tu peux pas te permettre de te comporter comme si tu étais toi-même, je veux dire. Là, tu es censé être comme une autre personne.* » (Jules). Mais ce contrôle sur les émotions, ne se fait pas seulement dans la capacité de les réfréner, mais aussi dans la manière de les façonner²²⁵ de façon à garder une forme de dignité dans une relation où celle-ci peut être attaquée. Ainsi, c'était mon cas lorsque je cherchais à répondre au client discourtois en explicitant la journée que j'étais en train de passer ; mais cela peut se retrouver aussi dans le fait d'attendre un bonjour de la part d'un.e client.e avant de commencer à prendre sa commande ; ou bien encore dans la manière de réagir à un.e client.e pressé.e et pressante de recevoir sa commande. « *Toujours là, sans manquer de respecter* » (Jules) et ainsi sans casser le cadre attendu lors d'une relation de service, tout en conservant une forme de dignité, en n'étant pas dans une soumission complète à cette relation. Une part d'individualité, dans un rapport humain marchandé.

²²¹ Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*. Les Editions de Minuit.

²²² Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, n° 9(1). p32.

²²³ *Idem*. p21.

²²⁴ Pour les deux dernières citations : *Ibidem*. p32.

²²⁵ *Ibidem*. p33.

« Moi, j'ai eu un souvenir, j'ai une cliente qui a commandé sa pizza. Je lui avais dit que ça allait prendre quinze, vingt minutes. Je lui ai dit, la cliente, elle a attendu vingt-trois minutes. Elle était devant, c'était un pick-up, tu vois, quelqu'un qui venait récupérer sa pizza. Elle était là, elle me dit « oui ça fait plus de vingt minutes que j'attends. Ce n'est pas normal, etc ». Tu vois, le client vraiment chiant. Quand elle me parlait, sa pizza était déjà en train d'être découpée. Moi, ce que j'ai fait pour réagir, j'ai pris la pizza « S'il vous plaît, madame, bonne soirée à vous, je vous souhaite une bonne journée. » Toujours dans le respect. [...] Moi je joue un peu sur la provocation. Par exemple, quand tu donnes une pizza que la dame elle a attendu un peu plus de 20 minutes, tu fais « voilà, ça fait 23 minutes que vous avez attendu. Veuillez m'excuser. » [...] Pour pas se dire, il m'a pissé dessus. »

Il faut pour terminer, préciser que cette régulation des émotions ne va pas de soi, mais qu'elle est bien le produit d'une construction sociale apposée sur la relation de service, dont les conditions sont dans son nom même. En effet, « les règles de gestion des sentiments sont implicites à n'importe quelles positions idéologiques²²⁶ ». C'est bien par la signification²²⁷ que nous donnons à la relation de service, que les individus se doivent de contrôler leurs émotions face à des client.es pouvant être irrespectueux.euses, au détriment parfois de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. Cette signification, n'est pas donnée, mais elle est bien construite socialement. Cette relation de subordination propre à la relation de service, d'un employé face à un.e consommateur.ice, un « *client-roi* » (Osman) comme peuvent le penser certains, n'est pas naturelle, n'est pas immuable, pas non plus obligatoire. Elle prend la forme de subordination, seulement par rapport à la conception que nous apposons sur les relations entre client.es et prestataires, possiblement d'autant plus fortement dans des cadres comme ceux de l'Horeca. C'est un modèle, une définition de la situation²²⁸ qui pousse les individus à se comporter comme cela. Il n'est donc pas impossible d'en réfléchir à de nouveaux, ni même d'envisager qu'un jour ils soient appliqués : « alors que certaines idéologies deviennent de plus en plus acceptées et que d'autres s'affaiblissent, des ensembles de règles de sentiment qui se font la lutte apparaissent et disparaissent²²⁹ ».

4. Le rapport au corps, entre fatigues et douleurs, et autocontrôle

²²⁶ *Ibidem.* p39.

²²⁷ *Ibidem.*

²²⁸ Thomas, W.I. (1938). *The Child in America*. Alfred A. Knopf. New York.

²²⁹ Hochschild, A. (2003). *Op. Cit.* p40.

Samedi 06.01 : Marcus dit qu'il fait l'ouverture et la fermeture, puis rajoute dans la conversation que « *Même 11h30-23h c'est trop* ». Saïd lui, se plaint par ce qu'il finit à 22h30 (il était aussi du matin) : « *J'me sens baisé* ». Je m'amuse de lui et ironise sur le fait que c'est seulement 30 minutes après les 22h habituels lorsque nous faisons une longue. Il me répond « *Ta gueule connard* », qu'il a un rôle de responsable (il ne l'est pas officiellement mais est capable de tenir un service) et que moi je suis simplement livreur, comme si cela était vraiment plus facile. Je proteste et dit qu'en termes de fatigue ce n'est pas toujours plus simple. Calvin afin de relativiser ma blague et de me faire comprendre leur point de vue, rétorque : « *On parle humainement* », dans le sens qu'humainement, une longue – en particulier au magasin – peut être compliquée à gérer.

Travailler à Anthophila, c'est pratiquer un travail qui peut être physique. C'est savoir exercer des tâches de manière répétitive à une cadence rapide parfois durant de longs services, pouvant aller jusque 13h30 d'affilées. C'est aussi travailler dans des conditions qui peuvent être stressantes, sous une pression parfois constante. Ici, c'est la fatigue qui joue en premier sur les corps, et avec laquelle les individus doivent composer pour quand même être capable de tenir un service de qualité. Cela implique que malgré la fatigue du travailleur, ses mouvements doivent continuer d'être précis et efficaces, qu'il doit rester attentif sur la route, au risque d'être sanctionné dans les deux cas : par le fait de *se mettre en rush* et donc d'accumuler des retards qu'il va devoir rattraper par un effort supplémentaire, ou bien de se mettre en danger.

« *Faire une longue, ça fait chier, quand même. [Rires]. Une longue où t'es juste pendu à une makeline, tes jambes, elles souffrent, ton dos, il souffre. Et faire ça toute la journée. C'est un travail physique, juste. Voilà, il y a juste ça. C'est un travail physique. [...] C'est un travail physique parce que t'es tout le temps en mouvement. Et après une longue journée de travail, ça peut te répercuter, ça peut te fatiguer* » (Osman)

« *Le fait de slapper aussi, tu es tout le temps là. Ça joue sur tes muscles, tes épaules et tes poignets. La preuve, je t'ai dit, mon frère, il doit se faire opérer des deux poignets pour ça. Parce qu'en fait, il est fissuré. Les deux poignets, il est fissuré à cause d'Anthophila. C'est à cause des pâtes aussi, tu vois. Parce que par exemple, si on slappe des pâtes dures, ça peut forcer un peu plus aussi, tu vois. Et le fait de faire des gestes, ça donne comme des tendinites, tu vois. [...] C'est hardcore, quoi. Tu fais tout le temps les mêmes mouvements, donc c'est... C'est quasi que tu uses toujours la même chose* » (Jules)

« *C'est vraiment endurant de dingue. Tu sais que quand je suis en slap toute la journée, j'ai les bras après en compote.* » (Bachir).

En dehors de la fatigue, ce sont également des douleurs physiques qui sont présentes, vécues différemment entre les individus et en fonction des activités réalisées. Je ne parle pas ici des douleurs momentanées provenant de chutes ou d'accidents, ni de blessures occasionnelles dans le cadre du travail telles que des chocs ou bien encore des brûlures légères provoquées par l'utilisation du four, mais bien de douleurs inhérentes à l'exercice du travail. En réalisant fréquemment les mêmes tâches, ce sont en outre les mêmes parties du corps qui sont mobilisées et qui vont subir petit à petit. Le dos et les jambes par le fait de se tenir continuellement debout, les bras et les épaules, et les différentes composantes de la main utilisées dans les mouvements dans la chaîne de production. Lors de soirées où je passais la majorité de mon temps à la garniture des pizzas je ressentis une douleur au niveau du pouce par la rotation continue de celui-ci dans la répartition des aliments. En effet, ce n'est pas seulement le corps qui travaille la matière, mais le travail de la matière façonne lui aussi le corps.²³⁰ Cependant c'est principalement le slapping qui semble créer la majeure partie des douleurs, en raison de la pression nécessaire à appliquer sur la pâte alors que la matière résiste, pouvant avoir des conséquences à long terme pour des employés avec de longues années d'expérience.

Jeudi 05.10 : C'est quand même impressionnant, car même moi qui suis dans une démarche de recherche, et qui suis assez critique de la pression perpétuelle à la cadence ; lorsqu'il y a un moment de forte activité au magasin, et cela arrive souvent, je m'empêche de boire ou d'aller aux toilettes. C'est-à-dire que si je reviens de livraison, et qu'il y en a de nouvelles qui m'attendent, et bien je vais tout simplement les récupérer et partir sans satisfaire mes besoins, et ce pour un nombre indéfini de commandes. Je le fais sans forcément trop réfléchir, je prends, je pars. Je bois de manière générale assez peu lorsque je travaille, et il arrive que je finisse avec un mal de crâne, Kévin s'en est plaint également il n'y a pas longtemps. D'autres fois, alors que la commande que je suis censé récupérer n'est pas encore prête, je ne le fais pas non plus, et réalise différentes tâches dans le magasin afin d'en permettre son bon fonctionnement. Celles-ci n'étaient pas forcément obligatoires dans la minute, pourtant je m'y attelle. Même dans des moments où c'est un peu plus calme, et par exemple que j'ai envie de boire et d'uriner, je vais choisir de faire l'un mais pas l'autre. Je le ferai plus tard. Je fais passer les besoins de l'entreprise avant les miens, pourquoi cela ?

²³⁰ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* ; Mauss, M. (1936). *Op. Cit.*

Vous vous dites peut-être, mais pourquoi me parle-t-il de choses aussi basiques que le fait de boire et uriner ? Je comprendrais cette interrogation, et me la pose en un sens moi-même. Je ne suis pas dans le cadre de mes études habitué à réfléchir sur des choses semblant aussi anodines, sur lesquelles on pourrait se dire qu'il n'y a pas grand-chose à raconter de manière sociale. En revanche, je pense que cela peut être dans des choses semblant aussi insignifiantes que peut se révéler une part du monde social des individus, d'autant plus que ces issues primaires font partie du quotidien des personnes travaillant dans ce type de milieu : « L'intensité du travail dans un fast-food est impressionnante. Il est fréquent que les équipiers en cuisine n'arrivent pas à dégager le temps nécessaire pour boire un verre d'eau²³¹ ». Vous vous dites aussi peut-être à propos de l'extrait empirique, que j'avais des tâches à faire, et que donc j'ai tout simplement mis en attente mes envies, afin de compléter ces tâches, puis de pouvoir les assouvir : « *Bah [comme une évidence] Parce que t'es en rush. Tu peux pas te le permettre ou tu as une sortie de pizza dans le four, tu as un truc comme ça. Ou [...] je dois attendre que mon livreur revienne pour pouvoir aller aux toilettes parce que je ne peux pas laisser le magasin, avec la caisse enregistreuse comme ça. Et si jamais j'ai le téléphone qui sonne, je dois être là, prêt à pouvoir être décroché.* » (Jules). Je ne vous donnerais en l'occurrence pas tort, toute personne expérimente probablement le fait de chercher à terminer une activité avant de le faire, d'autant plus lorsque l'activité en question demande une présence et une réaction immédiate au besoin. Cependant, sauf dans le cas de la sortie, nous ne sommes pas dans un cadre où le travailleur doit suivre le rythme inarrêtable des machines,²³² et où dès lors une pause de deux minutes pour boire et uriner le ferait « couler²³³ » sous la cadence. Pas non plus dans un cadre où son absence empêcherait complètement l'activité de tourner, ou qu'il manquerait quelque chose – sauf dans les actions citées par Jules.

Kévin : Oui j'ai. Quand je suis trop en rush où je dis « putain mais je vais mourir déshydraté », mais si je prends, que ce soit deux minutes de pause, je sais que ça va retarder vraiment de très, très, très longtemps mes trucs, alors je le prends sur moi, j'essaie vraiment de faire le maximum jusqu'à quand je peux vraiment pas je dis « les gars, je suis désolé, je dois aller boire » sinon voilà.

O : Mais tu vois, c'est justement un truc...

K : [Il me coupe] Et je le fais inconsciemment, je veux dire, c'est pas quelque chose où je me

²³¹ Cartron, D. (2002, 26 février). *Op. Cit.*

²³² Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* ; Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.*

²³³ Linhart, R. (1981). *Op. Cit.*

dis tu sais quoi, je dois boire, je vais boire. Ça travaille un peu dans mon esprit. Je me dis, putain si je fais ça, ça va un peu me baisser, moi et mon équipe. Et voilà.

Dimanche 12.11 : Gabriel, qui est revenu au magasin et attend une nouvelle commande avant de partir en livraison demande : « *J'ai le temps d'aller pisser ?* »

Kévin dit juste quand il affirme que son service prendra du retard, effectivement les client.es ne vont pas s'arrêter de commander durant cet intervalle. En revanche, il parle d'ici d'une pause simplement pour boire, ce qui demande quelques dizaines de secondes au maximum, et même si c'est pour deux minutes, elles auront une influence sur les commandes en cours, mais n'en auront plus aucune lorsqu'une période plus calme aura lieu. De la même manière, lorsque Gabriel demande s'il a le temps d'aller se soulager entre deux livraisons, les quelques minutes nécessaires impacteront cette prochaine livraison, mais peu le service dans sa globalité. Ainsi, la question va, me semble-t-il, plus loin que le simple fait de vouloir compléter une tâche avant de satisfaire ses besoins, mais découle plutôt d'un autocontrôle du corps par une intégration – une intériorisation ? – des normes productives de l'entreprise en lien avec la qualité de service : faire vite, que la commande soit produite et livrée le plus rapidement possible.

« Tu vois, quand t'es en livraison, je ne sais pas si t'as.. obligé t'as déjà eu ça. Quand t'es en livraison et que tu pars du magasin, t'as envie de pisser. Mais quand t'arrives au magasin, t'oublies. [O : C'est vrai.] Je sais que celle-là, tout le monde l'a déjà eu. Moi, c'est surtout ça. Et après, quand t'es dans le rush, tu ne penses pas au reste. T'es concentré dans ton truc. [...] C'est comme si c'était un automatisme. Genre, tellement que tu dois être efficace, c'est comme si tu devenais un robot. Genre, tu dois envoyer, tu penses pas au reste. Parce que regarde, imagine maintenant que tu te déconcentres, tu vas être moins efficace. Et du coup, pour maximiser le travail, ben t'es obligé d'être à ça. » (Bachir)

« Je ne sais pas si tu as déjà eu ce sentiment, mais quand tu es dans un rush, t'es dans une forme de jeu et de... Je ne sais pas quel mot utiliser. De bien-être, on va dire. Tu es là, tu envoies, tu envoies. Mais tu es bien. Tu es en osmose. Tu es en symbiose. Tu vois, tout se passe bien. Ton responsable, il gère bien le bazar. Tu as ton collègue à côté. Il t'envoie les pizzas, tatatata, tatata. Et tu n'as pas envie de casser le flux²³⁴ » (Nikos)

²³⁴ « L'informe musique de la chaîne, le glissement des carcasses grises de tôle crue, la routine des gestes : je me sens progressivement enveloppé, anesthésié. Le temps s'arrête » : Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* p10.

Finalement, l'employé va faire passer les besoins de l'entreprise avant les siens, au point même parfois de momentanément les oublier²³⁵ : « c'est l'individu seul, grâce à des formes d'autocontrôle ou d'autorépression, qui décidera de mettre son propre comportement en conformité avec les exigences de l'organisation productive²³⁶ ». Ce n'est pas ici une forme de pression hiérarchique ou de la part d'autres collègues – on ne te dira pas de te retenir, au pire de faire vite –, il n'y a pas de consignes explicites à ce sujet ; nous le faisons de nous-même, et ce parfois pendant plusieurs heures, sans réellement y réfléchir, « dictés par les imaginaires collectifs dominants²³⁷ », au détriment parfois de nos propres intérêts – avoir par exemple mal au crâne plus tard pour cause de déshydratation. En dehors de l'intégration des normes productives de l'entreprise, c'est aussi par l'intégration dans un groupe suivant ces normes productives que nous le faisons. Nous ne voulons pas nuire au service, mais nous ne voulons pas nuire aussi à l'équipe devant gérer ce service comme le disait Kévin : « *ça va un peu me baiser, moi et mon équipe* » ; « *Tu n'as pas envie de lâcher ton collègue parce que c'est une petite famille aussi. [...] C'est vraiment une conscience collective.* » (Nikos). Nous ne voulons pas nuire à des personnes que nous côtoyons quasiment quotidiennement et avec lesquelles nous entretenons des liens interpersonnels.²³⁸ Bien sûr cette intégration se fait probablement par un apprentissage avec le temps. Possiblement cette fois par une forme de contrôle directe ou indirecte hiérarchique et collégiale ; mais aussi par un autocontrôle, par peur justement de cette désapprobation : « Pour les travailleurs.euses, l'apprentissage de ces codes se fait de manière empirique. Le va-et-vient entre le jugement des autres et la maîtrise de soi relève en effet de formes de contrôle aussi bien que d'autocontrôle²³⁹ ». Le débutant le fait initialement peut-être par crainte, puis le reproduit de manière personnelle, au fur et à mesure qu'il a intégré les codes de l'entreprise.

Mardi 17.10 : Aujourd'hui alors que j'étais en plonge, j'ai vu Ayoub, un nouveau qui est là depuis deux semaines, se diriger vers l'arrière du magasin. Kévin le voyant se déplacer, lui a

²³⁵ Nikos le dit aussi : « *Et puis, des fois, tu oublies. Et puis, tu repars.* »

²³⁶ Fumaglia, A., Morini, C. (2008). Segmentation du travail cognitif et individualisation du salaire. *Multitudes*. 32(1). p65-76. Cité dans Mensitieri, G. (2019). Se faire sur mesure. Construction de la subjectivité dans le travail créatif de la mode. *Journal des Anthropologues*, 158-159, 27-50. p39.

²³⁷ *Idem.*

²³⁸ Damien Cartron a repéré la même chose à propos des employés de McDonald's sur l'acceptation de la cadence : « *Cette intensité est acceptée parce que les contraintes se transmettent de salarié à salarié et que de très nombreuses relations personnelles unissent ceux-ci. Entre équipiers [...] mais aussi avec les managers* ». Dans : Cartron, D. (2002, 26 février). *Op. Cit.*

²³⁹ Mensitieri, G. (2019). *Op. Cit.* p39.

alors demandé ce qu'il faisait. Ayoub lui répond qu'il va aux toilettes, Kévin lui fait le reproche « *Ca fait deux fois ce soir* », puis repars à ses activités.²⁴⁰

« Mais ça, c'est plutôt par peur. Moi, quand j'étais nouveau, genre, déjà que j'étais pas très bon, en plus, j'avais peur de dire : ouais, je peux aller faire ça ? Ouais, je peux, ouais ? Tu vois. Du coup, t'essayes de garder en toi le maximum, tu vois. » (Bachir)

Ces quelques pages furent difficiles à écrire, pourtant sur une chose semblant aussi simple. Difficile de réfléchir, de dire de ces moments où nos besoins primaires, biologiques, sont en partie conditionnés jusqu'à être oubliés, par des contraintes sociales. Les mots de Ponthus à la lecture de son livre ont en moi résonnés : « Ces moments où c'est tellement indicible que l'on n'a même pas le temps de chanter. [...] Même pas le temps de chanter. Et diable qu'il y a de jours sans²⁴¹ ». Permettez-moi de le paraphraser : Ces moments où c'est tellement indicible que l'on n'a même pas le temps de pisser. Même pas le temps de pisser. Et diable qu'il y a de jours sans.

²⁴⁰ Je précise cependant que c'est la seule fois que j'ai pu observer un reproche de ce genre.

²⁴¹ Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.* p203.

IV. Epistémologie

L'enquête qui a été présentée découle d'une participation observante dissimulée prenant place pendant 6 mois au sein d'un magasin franchisé d'Anthophila à Bruxelles. Je me suis fait embaucher en tant qu'employé sous contrat étudiant – « *Collaborateur étudiant Snack* » - dans la structure au début du mois de septembre 2023, et j'ai quitté l'entreprise dans le courant du mois de mars 2024. J'y ai travaillé aux alentours de 24h par semaine en moyenne. A cette participation observante, s'ajoutent 6 entretiens réalisés avec mes anciens collègues – le patron du magasin franchisé, deux responsables et trois employés - dans le mois de juillet 2024, qui durèrent en moyenne 3h30 - le plus court 2h30 et le plus long 6h. Ils ont pris la forme d'entretiens compréhensifs visant à « utiliser les techniques d'enquête comme des instruments souples et évolutifs²⁴² » en reconnaissant l'impossibilité de standardiser un entretien et dans la volonté de favoriser la discussion, et que j'ai appelés *de partage d'expérience*. Ces entretiens étaient nécessaires dans le but de sortir de mon expérience individuelle, afin de la mettre en perspective avec celle des autres. J'utilisais les axes d'analyse qui ont émergé suite à l'enquête, et cherchais à avoir leur opinion dessus, qui était par moments divergente et me permis de nuancer, voire d'invalidier ma vision, et de rester au plus près de ce qui faisait sens pour eux. Ainsi en un sens, les entretiens prirent parfois la forme d'une restitution, en développant mon interprétation sur certaines situations et en cherchant à savoir si celle-ci pouvait correspondre à celle de mes collègues ou non.²⁴³ Dans le fond, à la fin de l'entretien, mes enquêtés savaient ce que j'allais aborder dans le texte et sous quel angle, bien que le processus de lecture et d'écriture amène à des variations. La participation observante étant propice pour cela, j'utilisais aussi des scènes empiriques provenant de mon expérience personnelle afin de les faire entrer en résonance – ou par moment volontairement en opposition - avec celle des enquêtés et de chercher à instaurer une relation plus horizontale et plus conversationnelle dans la dynamique d'entretien – relation cependant toujours inégale rien que par le processus d'entretien formel. Ces anecdotes individuelles racontées permettaient parfois aux enquêtés de développer ou

²⁴² Kaufmann, J. (2016). *L'entretien compréhensif*. (4e édition). Armand Collin. p39.

²⁴³ J'essayais cependant en général d'abord de poser des questions ouvertes sur la thématique, pour ne pas influencer le discours dès le début. Je me permettais ensuite de donner ma vision sur la question et d'obtenir leur avis. La démarche ne pouvant cependant pas être codifiée en raison d'une conversation toujours imprévisible, je ne me limitai pas pour dire ma façon de voir les choses lorsque c'était dans le contexte de l'interaction. Je répétais aussi à chaque début d'entretien, et parfois à plusieurs moments de celui-ci, que je ne cherchais pas à avoir des avis convergents, et qu'ils n'hésitent pas à me contredire s'ils le souhaitent : ce qu'ils ont fait plusieurs fois.

nuancer un propos déjà entamé, mais aussi d'amener à la description d'autres scènes similaires qu'ils ont pu vivre.²⁴⁴

Etant en accord avec « le principe non-négociable de ne pas nuire » à ses enquêtés, mais aussi « de ne pas se mettre inutilement en danger »²⁴⁵ ; une anonymisation à trois niveaux fût effectuée : celui de l'entreprise, du magasin franchisé et des individus y travaillant. Tout d'abord au niveau de l'entreprise, ne pas l'anonymiser m'aurait tout d'abord mis en danger. En effet, étant sous contrat de travail avec une clause de confidentialité, ne pas le respecter m'aurait exposé à des conséquences juridiques pour non-respect du secret professionnel, mais aussi pour diffamation.²⁴⁶ De plus, cela risquerait aussi de mettre en péril mes enquêtés par une mise en valeur du magasin franchisé dans lequel j'ai travaillé, et qui est le deuxième axe d'anonymisation. En conséquence, bien qu'un désir fort de dénoncer l'entreprise reste présent, cela ne semble pas pertinent d'un point de vue des risques mais aussi de la recherche en elle-même. Il n'est pas question ici de faire un dossier à charge contre l'entreprise, mais plutôt de donner à voir le monde du travail au « *bas de l'échelle* » sociale pour reprendre l'expression de Cours-Salies et Le Lay.²⁴⁷ Sur le deuxième axe d'anonymisation, celui de mon magasin franchisé, qui nous l'avons vu, ne respecte pas le code du travail à de nombreux niveaux ; il s'agit de ne pas mettre en danger la stabilité de celui-ci. En effet, il n'est pas question que l'enquête puisse menacer le travail des personnes employées au sein de l'entreprise, en attirant le regard d'organismes d'états ou de la centrale de la franchise sur celui-ci. Pour cela, j'ai donc changé le nom de celui-ci, mais aussi les noms de rues qui ont été citées, afin de ne pas pouvoir identifier le territoire de livraison en question. Nous arrivons au troisième axe d'anonymisation, celui des individus. Je suis parti du principe qu'une personne connaissant les membres de mon magasin franchisé, doive rencontrer des difficultés à reconnaître quelles paroles émanent de quelle personne au cas où elle lirait ce texte – mon patron ayant par exemple émis l'envie de le lire. A cette fin, en dehors de l'anonymisation classique, l'attribution des prénoms aux paroles fût sporadiquement modifiée, tout en cherchant à garder tout de même une cohérence dans la

²⁴⁴ La réflexion sur cette méthode est pour l'instant embryonnaire, et mériterait un travail plus long ainsi qu'une pratique plus répétée pour être aboutie. Initialement, il était prévu d'apporter des extraits d'entretien pour justifier cette pratique, cependant au vu des contraintes de l'exercice du mémoire, le faire demanderait trop de pages, ce qui ne semble pas concevable ici. Il semblait cependant logique d'en parler, car cette méthode a pu exercer une influence sur la production des données.

²⁴⁵ Sur le fait de ne pas se nuire, et ne pas nuire à ses enquêtés : Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p125.

²⁴⁶ Selon deux conseils juridiques que j'ai pu obtenir d'avocat.es sur la question.

²⁴⁷ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.*

narration – dans les propos, mais aussi au niveau du poste tenu par la personne émettant les paroles, responsable ou employé.

Même si j'avais déjà eu un poste dans l'entreprise en France par le passé, je me suis retrouvé dans un monde différent en de nombreux points. Lors de mon expérience précédente, j'étais simplement livreur et ne réalisais pas les activités à l'intérieur du magasin. En revanche, lors de mon terrain, dans lequel une certaine polyvalence est demandée, je fus plus à même de percevoir la complexité du fonctionnement interne. L'environnement d'Anthophila, dont on pourrait penser de l'extérieur qu'il nous est proche, regorge en effets de choses étonnantes et inconnues, d'un vocabulaire émique spécifique, de manières de faire – et leurs raisons - non-perceptibles pour une personne n'ayant pas côtoyé longuement le milieu. En dépit du fait que je n'ai pas eu l'impression d'être dans un monde familier, il me fallut cependant « traiter ce qui [m'était] proche comme si c'était éloigné²⁴⁸ » afin de prendre pleinement compte de cette étrangeté. En effet, au début de l'enquête, des questionnements ont pu se poser : qu'est-ce que je pourrais bien observer ? Est-ce vraiment anthropologique ou même digne d'intérêt ? Est-ce qu'Anthophila n'est pas tellement banal qu'il est compliqué d'en faire une enquête intéressante ? Ces questions me menèrent à douter de la pertinence de cette recherche, c'est par un processus de « distanciation au cœur même du quotidien²⁴⁹ », que je pus la trouver. C'est aussi de cela que j'ai essayé de rendre compte par l'écriture : en un sens de rendre étranger, un monde qui pourrait ne pas sembler l'être.

Puis, petit à petit, alors que j'ai commencé tout en bas de la hiérarchie de l'entreprise – que représente le poste de livreur -, j'ai appris à faire de nouvelles activités de production et ai légèrement grimpé la hiérarchie informelle propre au magasin franchisé. En cela, l'enquête porte la marque de mon imprégnation dans le terrain au fur et à mesure des semaines et des mois : celle d'un travailleur-observateur situé dans l'espace social par sa position au sein de celui-ci, orientant de fait sa perspective sur les phénomènes étudiés. Perspective se modifiant au fil des mois, simultanément à ma position sur le terrain. L'anthropologie, en tant que science interprétative, fabrique des données selon le regard du ou de la chercheur.euse,²⁵⁰ qui sélectionne qu'il le veuille ou non des informations²⁵¹ ; tout en reposant cependant sur des

²⁴⁸ Abélès, M. (2003). Pour une anthropologie de la platitude. Le politique et les sociétés modernes. *Anthropologie et Sociétés*, 13(3). p15-16.

²⁴⁹ *Idem*. p17.

²⁵⁰ Geertz, C. (1998). La description dense. *Enquête*, 6, 1-24. ; Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.*

²⁵¹ Malhaire, L. (2016). *La construction institutionnelle de régimes de travail contraint au Canada : les cas des immigrants permanents et des migrants temporaires : quelles mobilisations possibles ?*. Université de Montréal,

critères de plausibilité, basés notamment sur la richesse des données empiriques produites²⁵² et sur une forme de « subjectivité placée sous contrôle » venant de la « réflexivité de l'anthropologue » en particulier par l'utilisation du carnet de terrain.²⁵³ Cette utilisation quotidienne de la prise de note, donne lieu à une prise de recul sur sa propre vision, au moment de l'écriture, mais aussi dans un aspect processuel par une relecture permettant de remarquer des changements d'interprétation des situations au fur et à mesure de l'immersion sur le terrain.²⁵⁴ Elle m'a permis de mettre en valeur certaines situations dont je n'avais pas remarqué sur le moment la teneur, ou bien encore de les envisager sous un angle différent ; mais aussi par l'aspect réflexif provenant de la prise de notes – et de leur relecture plusieurs mois plus tard – de remarquer un changement de perspective sur différentes dimensions du terrain, en fonction de l'avancée de celui-ci. Pour résumer : « Les points de vue produisant en grande partie ce qui est vu, c'est leur plausibilité éprouvée qui est primordiale.²⁵⁵ » De plus, un choix d'enquête n'est pas anodin, ni son angle d'approche. Mon ethnographie a été conçue dès les étapes préliminaires, comme une volonté de faire rentrer par la description et la narration dans un cadre d'ethnographie du proche, dans le quotidien de jeunes travailleurs ayant des conditions de travail – prises au sens larges – difficiles et parfois illégales. Pour cette raison, j'ai cherché dès le début à me placer de manière assumée du côté des travailleurs, dans un aspect critique des conséquences engendrées quotidiennement par l'exploitation – ou plutôt la surexploitation dans ce cas – capitaliste. Ce choix a aussi conditionné la manière d'envisager l'écriture de ce mémoire, en privilégiant en particulier la narration et en mobilisant « divers procédés littéraires²⁵⁶ » dans l'intention de permettre de rentrer le plus possible dans les scènes empiriques – au détriment parfois d'une certaine théorisation²⁵⁷ –, et se les imaginer. De faciliter la mise à la place de l'autre, par la projection imaginative dans les situations, par un souci presque obsédant du détail²⁵⁸, tout en cherchant à garder une certaine fluidité, une facilité de lecture afin de ne pas nuire à cette projection – tâche résolue de manière imparfaite. En cela, il me faut citer quelques sources d'inspirations majeures dans la manière de concevoir ce

thèse de doctorat. ; Voir aussi : Fine, G. A. (1993). TEN LIES OF ETHNOGRAPHY : Moral Dilemmas of Field Research. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 267-294.

²⁵² De Sardan, J. O. (1995). La politique du terrain. *Enquête*, 1, 71-109.

²⁵³ Pour les deux citations dans l'ordre : Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p14-15. ; *Idem.* p13.

²⁵⁴ *Ibidem.*

²⁵⁵ Singleton, M. (2001). De l'épaississement empirique à l'interpellation interprétative en passant par l'ampliation analogique : une méthode pour l'Anthropologie Prospective. *Recherches sociologiques*. p20.

²⁵⁶ De Sardan, J. O. (2000). Le « je » méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue Française de Sociologie*, 41(3). p421.

²⁵⁷ Pierre Joseph Laurent en parlant de l'anthropologie : « une épistémologie singulière [...] où les descriptions supplantent souvent la théorie. » Dans : Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p11.

²⁵⁸ « Presque obsédé par le détail », dans : Geertz, C. (1998). *Op. Cit.* p16.

mémoire, auxquelles le corps du texte ne rend pas nécessairement honneur lorsque les sujets ne s'y prêtent pas : « *Ecrire les sciences sociales* » d'Howard Becker,²⁵⁹ dans le fait de privilégier une écriture simple, sans fioriture et langage trop complexe lorsqu'il est possible de le dire dans des mots simples – tout en conservant un vocabulaire spécifique à la discipline –, et en s'autorisant un langage parfois familier ; « *L'intimité d'un conflit* » d'Annabelle Boissier²⁶⁰ et « *L'établi* » de Robert Linhart²⁶¹ pour leur façon de transmettre des savoirs en sciences sociales de manière romancée ; « *A la ligne* » de Joseph Ponthus,²⁶² pour la poésie et la profondeur de son écriture.

Bien conscient que « l'ethnologue ne peut faire l'économie d'une réflexion critique concernant son terrain de recherche²⁶³ », c'est à cela que je vais m'atteler dans cette partie sur l'épistémologie, sur la manière dont ont été conçues les données. En effet « toute méthodologie est faillible et les universitaires devraient passer plus de temps à examiner les limites de leurs propres méthodes²⁶⁴ ». Nous allons donc revenir sur les différents points abordés lors de cette courte introduction épistémologique, afin de pouvoir parler de la méthodologie employée, mais aussi de mon positionnement au sein du terrain, influençant sur la manière de produire de la connaissance. Plus particulièrement, je devrai aborder sous plusieurs de leurs dimensions, les notions de participation observante et celle de participation observante dissimulée.

A. La participation observante

Tout d'abord, pourquoi parler de participation observante ? Nous ne rentrerons pas dans les détails des débats sur l'utilisation de ce terme que Soulé a bien résumé dans son article.²⁶⁵ Il remarque légitimement l'usage parfois indifférencié entre le terme de participation observante ou d'observation participante étant donné que les « formes très variées d'OP [observation participante] d'ores et déjà distinguées dans la littérature en sciences sociales semblent suffire à caractériser certaines des démarches aujourd'hui qualifiées de PO

²⁵⁹ Becker, H.S. (2004). *Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*. Economica.

²⁶⁰ Boissier, A. (2016). *Op. Cit.*

²⁶¹ Linhart, R. (1981). *Op. Cit.*

²⁶² Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.*

²⁶³ Yohana, E. (1995). Relations d'enquête et positions sociales. Une enquête auprès de jeunes d'une cité de banlieue. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 20(1). p126.

²⁶⁴ Traduction libre de Burawoy, M. (2013). Ethnographic fallacies: reflections on labour studies in the era of market fundamentalism. *Work, Employment and Society*, 27(3). p526.

²⁶⁵ Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27.

[participation observante]²⁶⁶». Il repère aussi que l'utilisation du terme de participation observante proviendrait selon lui d'une « recherche d'originalité [...], sans réel autre argument ». Une recherche sur google scholar avec le mot-clé « participation observante » semble confirmer cette tendance, j'ai pu observer la diversité des pratiques récentes mises sous le terme de participation observante qui, il me semble, découlent effectivement de cette recherche d'originalité²⁶⁷ – une observation d'une journée dans un contexte d'entreprise sans participation aux activités pouvant par exemple être qualifiée de participation observante par la simple présence du chercheur - ; mais d'autres fois, d'une incompréhension de ce qu'est l'observation participante aujourd'hui. Pour ne prendre qu'un seul exemple, on peut lire dans la thèse de Loic Malhaire de 2016 – qui n'est pas anthropologue – que :

« L'observation participante est devenue « l'idéal type de l'enquête de terrain » depuis ses premières occurrences en anthropologie (Copans 2005 :35), cette méthodologie privilégie l'observation et considère la participation du chercheur comme une sorte de mal nécessaire dont il faudrait savoir limiter l'étendue autant que possible, pour satisfaire une quête d'objectivité et de neutralité vis à vis du terrain et de ses acteurs (Adler et Adler 1987).²⁶⁸ Or, cette posture méthodologique semble accentuer certains obstacles considérés comme indépassables pour le chercheur, tels que le fait d'être un éternel étranger sur le terrain, constituant « la tare originelle » de l'ethnologue selon Copans (2005 :36), allant de pair avec « l'artificialité de sa présence » (id. :37)²⁶⁹».

Sans remettre en cause le rôle qu'a pu tenir Malhaire qui pourrait selon les critères que je développerai ensuite, effectivement se réclamer de la participation observante – comme il l'argumente bien -, je dirais que cette volonté de différenciation découle ici d'une lecture rétrécie de ce que peut-être l'observation participante aujourd'hui et ce depuis plusieurs décennies.²⁷⁰ Or, de nouveau sans rentrer dans une théorisation qui serait longue et impraticable ici ; comme l'explique Soulé, l'observation participante peut impliquer « de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au

²⁶⁶ Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p4.

²⁶⁷ Argumenter en profondeur sur ce point, nécessiterait d'y accorder une place trop importante pour ce mémoire. Je me limite donc à vous inviter à effectuer cette recherche sur google scholar, afin de vous faire un avis.

²⁶⁸ Utiliser les Adler pour définir l'observation participante est problématique en lui-même, car cela ne peut pas résumer la pratique. Iels cherchaient justement à définir une épistémologie particulière : « nomment l'observation participante périphérique, qui diffère de l'OP complète de par son implication plus modérée. » Selon Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p3. Mobilisant : Adler, P. & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park. Sage.

²⁶⁹ Malhaire, L. (2016). *Op. Cit.* p22.

²⁷⁰ A l'instar de ce que dit Soulé : « le recours au terme de PO semble parfois résulter d'une acception rétrécie de la notion d'OP. » Dans Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p10.

risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. [...] cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques.²⁷¹ » ; ou bien encore Pierre-Joseph-Laurent « Mais plus encore ici, l'ethnographe utilise sa personne comme moyen d'investigation. [...] Non seulement la subjectivité n'empêche pas l'observation participante, mais elle la rend possible puisqu'elle en est l'instrument²⁷² ». Pour résumer donc, l'observation participante a énormément changé avec le temps, impliquant une variété de pratiques, d'approches et de manières de produire des connaissances, qui ne peuvent être réduites à une vision plus objectiviste, ou à une implication plus faible sur le terrain, simplement par leur appellation sous le terme d'OP. On retrouve donc un flou en termes de diversité des pratiques autant dans l'utilisation de la participation observante que de celle de l'observation participante. Mais vous vous dites peut-être, alors pourquoi qualifie-t-il son enquête de participation observante ? Il me semble qu'il est pertinent, dans un souci de clarification entre les deux positions, plutôt que dans une volonté d'altérité radicale entre elles, de privilégier l'utilisation de la PO à celle de l'OP en fonction de l'accent placé dans la pratique quotidienne de recherche et dans la manière de construire les données, sur l'une ou l'autre – la participation ou l'observation –, tout en reconnaissant qu'il s'agit bien d'un continuum entre les deux positions. C'est pour cette raison par exemple que je ne me verrais pas utiliser le terme de « participant complet²⁷³ », bien que pouvant correspondre à la définition que Palys et Atchison en font par le caractère dissimulé de mon enquête. Je vois en effet difficilement, comment dans le cadre d'une recherche, il serait possible d'être participant complet au sein de son terrain, tout en ayant la volonté explicite d'en faire une production académique, ni en ayant pas le même statut social que ses enquêtés ; à moins d'effectuer une recherche a posteriori sur son expérience, non-prévue au préalable, qui pose d'autres questions d'ordre épistémologiques.²⁷⁴ Pour finir, il n'est pas question de dire qu'une manière de faire ou

²⁷¹ *Idem.* p2.

²⁷² Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p14-15.

²⁷³ « Complete participant » dans : Palys, T. S., & Atchison, C. (2014). *Research decisions : Quantitative, Qualitative and Mixed-Method Approaches*. Nelson edition. (5e édition). p190. Pour eux, le positionnement va du « Participant Complet » à « l'Observateur Complet », en passant par le « Participant comme Observateur » à « l'Observateur comme Participant » (traductions libres). Les limites entre les différentes positions peuvent être parfois fines, passant de l'un à l'autre dans certains contextes. Pour le continuum évoqué, ils se basent en réalité sur Gold, dont ils développent le concept : Gold, R.L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36, 217-223.

²⁷⁴ Ce qui est d'ailleurs la première figure du participant complet de Palys et Atchison, le « Post-Hoc Observer », face à la deuxième figure du « Superstitious observer » qui participe et observe volontairement de manière dissimulée sur un terrain. Dans : *Idem.* p191-192.

q'une appellation est meilleure qu'une autre, ni de présenter la participation observante comme une « valeur méthodologique cardinale²⁷⁵ » ; mais plutôt de présenter une épistémologie singulière qui dépend autant du terrain – toute forme d'engagement n'est pas possible sur tout terrain –, que de la manière dont on cherche à l'approcher, puis à le comprendre de manière processuelle : « Il y a des forces et des failles associées autant avec le rôle d'insider ou d'outsider. Je ne cherche pas à argumenter sur le fait qu'une manière de faire est supérieure à une autre, c'est un jugement moral qui dépend de ce que l'on cherche à étudier.²⁷⁶ » Passons maintenant aux différentes raisons me poussant à parler de participation observante, cette fois en le reliant directement à mon enquête.

L'intérêt de la méthode de la participation observante est « de comprendre de l'intérieur un phénomène a priori inconnu, en passant du statut initial d'outsider à celui d'insider.²⁷⁷ ». Bien que je relativiserai juste ensuite cette notion d'insider, il était bien question, en cherchant à me faire embaucher en tant qu'employé, de pouvoir comprendre – mais aussi faire comprendre – de l'intérieur les différentes dynamiques à l'œuvre au sein de mon magasin franchisé. Il ne s'agissait pas seulement de les observer, ou de participer à quelques activités ; mais bien de prendre pleinement le rôle d'un employé au sein de la structure et de participer à l'ensemble des tâches qui peuvent être attribuées d'abord à un débutant, puis à un travailleur avec plus d'expérience. En soi, d'en être un acteur à part entière, dans un processus d'apprentissage et de changement de statut petit à petit. Pfadenhauer justifie l'utilisation de la participation observante lorsque la connaissance est produite à partir de données expérientielles selon la perspective de l'insider et « si des arbitrages sont nécessaires sur le terrain, la participation est prioritaire par rapport à l'observation²⁷⁸ ».

1. Des données expérientielles selon la perspective de l'insider

Au niveau tout d'abord des données expérientielles, je dirais que l'enquête en elle-même fut articulée autour de ma propre expérience en tant qu'employé d'Anthophila, que j'ai « entrepris de faire de la « participation » un instrument de connaissance²⁷⁹ ». La plupart des

²⁷⁵ De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* p432.

²⁷⁶ Marquart, J. W. (1986). Doing research in prison : The strengths and weaknesses of full participation as a guard. *Justice Quarterly*, 3(1). p29. Je reviendrai sur la notion d'Insider qui est pour moi à relativiser dans le cadre d'une enquête, à l'instar de l'appellation de *participant complet* ou de *participation complète (full participation)*.

²⁷⁷ Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p6.

²⁷⁸ *Idem*. Soulé mobilise ici : Pfadenhauer, M. (2005). Ethnography of Scenes. Towards a Sociological Lifeworld Analysis of (Post-traditional) Community-building. Forum : *Qualitative Social Research*, 6, [En ligne].

²⁷⁹ Favret-Saada, J. (1990). Être affecté. *Gradhiva*, 8(1). p5.

axes d'analyses qui ont pu émerger, proviennent de ma propre vision corrélée à la place que j'avais sur le terrain et qui changea au fur et à mesure du temps. Je suis parti des situations rencontrées, de mes propres impressions, propres ressentis, sentiments parfois, de mes différents comportements,²⁸⁰ avant de les envisager ensuite d'une manière plus collective. Il s'agissait d'expérimenter moi-même les conditions de travail au sens large d'Anthophila – de « les expérimenter face à face²⁸¹ » -, de les éprouver afin de les sentir de manière corporelle dans une perspective d'expérience vécue phénoménologique. De faire avec, de « comprendre par corps », en incorporant et en incarnant ce que les autres font, par un investissement important dans les activités.²⁸² D'une certaine façon, en donnant de moi-même, « en y hasardant ma personne²⁸³ », de m'approprier personnellement « par imprégnation progressive un ensemble de mécanismes corporels et de schèmes mentaux²⁸⁴ » propres au vécu de travailleurs dans l'entreprise – en faisant tout de même attention aux singularités. Bien sûr, l'enquête ne devant cependant pas être centrée autour de ma personne. Par les discussions informelles, puis par les entretiens effectués, j'ai cherché à mettre en résonance ma propre expérience avec celles des autres travailleurs. Volontairement – sauf lorsque je revenais sur des situations impliquant d'autres personnes et dans lesquelles j'étais plus observateur -, je parlais de ma vision sur des situations personnelles, pour voir si elle pouvait correspondre avec celle des autres. Cette articulation entre individuel et collectif s'est aussi retrouvée dans les choix d'écriture, j'ai parfois privilégié les scènes empiriques personnelles, permettant de rentrer dans une narration qui me semblait plus approfondie que certains discours de mes collègues ou scènes observées ; tout en cherchant à trouver une balance en y insérant des événements décrits concernant d'autres personnes et leurs paroles marquantes. Il était aussi question de ne pas m'enlever des scènes lorsque je pouvais y avoir une influence, même lorsque l'image reflétée ne me plaisait pas. En somme de ne pas faire de « l'ethnographie sans ethnographe » ou à l'inverse « une sur-glorification du moi ».²⁸⁵

Je m'identifie assez bien aux mots de Cécile Blondeau par rapport à son expérience d'enquête en tant que bouchère : « je préfère qualifier ma démarche comme une participation

²⁸⁰ Jeudy-Ballini dit à propos de son enquête : « Dans une certaine mesure, je fais aussi de mon propre comportement la matière de cette observation ». Dans : Jeudy-Ballini, M. (1991). Une expérience d'ethnographie en entreprise. *Journal des Anthropologues*, 43(1), 45-56.

²⁸¹ Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.* p30.

²⁸² Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p74. La citation « par corps » provient de : Faure, S. (2000). *Apprendre par corps. Socio-anthropologie des techniques de danse*. Paris. La Dispute.

²⁸³ Favret-Saada, J. (1990). *Op. Cit.* p5.

²⁸⁴ Wacquant, L. (2002). *Corps & âme : carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Agone. p20. Il revendique son enquête comme étant une participation observante.

²⁸⁵ Fine, G. A. (1993). *Op. Cit.* p282. ; De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* évoque le même type de problème.

observante, car c'est avec le tablier de bouchère que j'ai le plus appris et le mieux compris le monde boucher. En affrontant visuellement, tactilement, olfactivement et auditivement les lieux et les pratiques des bouchers, le monde de la boucherie devient sensible, tangible. [...] Ce monde éveille des émotions et des représentations profondément intériorisées auxquelles il s'agit de se confronter dans le processus de construction de l'objet, pour comprendre, soi et les autres²⁸⁶ ». Expérimenter, vivre le travail au jour le jour, afin de comprendre ce que c'est d'être un travailleur dans la structure, d'une manière délibérément subjective et individuelle ; avant de confronter cela aux expériences plurielles des autres travailleurs, dans un processus « d'intersubjectivité développé avec les gens avec lesquels on enquête²⁸⁷ ». Cette perspective individuelle dans la participation était d'ailleurs parfois une obligation. En effet, nous sommes souvent seuls – bien que reliés aux autres – à nos différents postes de travail. En particulier en livraison, où pendant plusieurs heures sur une journée, le livreur est seul sur les routes, une observation plus faiblement participante est dans ce cas me semble-t-il difficile à réaliser. Je rajouterais de plus, qu'en raison de l'espace étroit du magasin franchisé, ainsi que l'effervescence régulière de mouvements à l'intérieur de celui-ci, un.e observateur.ice qui ne participerait pas pleinement aux activités, les gênerait plus qu'autre chose, compliquant alors la démarche ethnographique. Finalement qu'une « implication forte peut être utile, voire nécessaire²⁸⁸ » en fonction des terrains.

J'ai pu au fur et à mesure du temps, alors que je devenais un employé de mieux en mieux inséré dans le travail, ressentir une forme de basculement, avoir l'impression de « franchir une certaine distance culturelle²⁸⁹ ». Mon regard évolua simultanément avec ma position au sein du magasin franchisé. Ainsi, je me suis mis à l'instar de mes collègues, à m'habituer à certaines des conditions de travail, à me conformer à cette pression à la cadence, à banaliser les dangers de la route par l'humour, à sentir un sentiment d'appartenance au groupe et d'identification à l'équipe, et encore tant d'autres choses malheureusement pas abordées dans ce mémoire. Graduellement, je me mis à adopter sous certains aspects la même perspective que mes enquêtés, par un processus personnel, mais aussi tout simplement par ce qu'il était attendu de moi, en tant qu'employé, de m'y aligner,²⁹⁰ autrement il aurait été difficile de continuer

²⁸⁶ Blondeau, C. (2022). La boucherie : un lieu d'innocence ? *Ethnographie.org*. Citée dans Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p7.

²⁸⁷ Burawoy, M. (1998). Critical Sociology : A Dialogue between Two Sciences. *Contemporary Sociology*, 27(1). p14.

²⁸⁸ De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.*

²⁸⁹ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p10.

²⁹⁰ Sur le fait de changer de perspective par la participation observante, mais aussi des attentes émises sur l'enquêteur en participante observante (dissimulée) : Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.*

l'enquête : autant par un défaut d'intégration au sein du groupe, qu'une envie individuelle de continuer, ou simplement par le fait de ne pas être gardé dans l'équipe car étant considéré comme insuffisamment productif. En un sens, je n'ai donc pas du tout cherché à réfréner cette impulsion, ni même à tant l'interpréter sur le moment-même – tout en y restant attentif –, c'est plutôt avec un recul réflexif venant avec le temps qu'elle fût mise en valeur ; et c'est de cette impulsion que j'en ai tiré une partie de mon enquête : « durant le « processus ethnographique » le chercheur établit de nouvelles relations entre les données recueillies à différents moments sur le terrain. Ainsi, fort de la familiarité établie, ce n'est pas seulement des symboles qui sont interprétés par le chercheur, au plus proche du sens, propre et figuré, mais également des imaginaires²⁹¹ ». Certains événements sont devenus tellement banals, que je finis avec le temps à ne les répertorier dans ma prise de note que plus rarement, et parfois à devoir me forcer pour le faire. Certains gestes, certaines actions ou situations, étaient tellement routinières que je n'y pensais même plus, elles n'étaient plus forcément conscientisées, un effort mental supplémentaire était nécessaire afin de revenir dessus. Une mémoire enregistrant ce qui l'intéresse, de nombreuses choses ont dû donc être oubliées. En revanche, avoir partiellement expérimenté personnellement les différents points abordés par ce mémoire, et avoir senti une identification aux autres travailleurs, tout en étant passé du statut d'outsider à insider aux yeux de mes enquêtés,²⁹² ne fait cependant pas de moi un réel insider comme il est parfois possible de le lire à propos d'enquêtes à fort taux de participation sur le terrain : « Le terme d'« endo-ethnologie » (comme celui d'« insider ») est inapproprié à strictement parler : faire de l'ethnologie ou de la sociologie « chez soi » n'est jamais complètement vrai, sauf si le chercheur enquête sur ses collègues. Le chercheur originaire du milieu où il enquête, ou qui fait partie d'une même.²⁹³ »

Assurément, je n'ai pas ni le même passé, le même présent et le même avenir que mes enquêtés – qui ont eux-mêmes des trajectoires diverses. Je n'ai pas nécessairement les mêmes origines sociales – dans son acceptation large –, et je travaillais pour Anthophila pour des raisons différentes d'eux : pour l'enquête, bien que l'argent gagnée en fût une motivation secondaire. Je ne suis plus un employé de l'entreprise, je l'ai quittée après mon terrain. Et je n'ai pas nécessairement non plus les mêmes perspectives futures. Geertz nous dit qu'on tente

²⁹¹ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p37.

²⁹² Nader, L. (1972). *Up the Anthropologist : Perspectives Gained From Studying Up. Eric. Institute Of Educations Sciences.* Dans le cadre de mon terrain, un débutant dans l'entreprise est un outsider qui en raison du turnover est perçu comme pouvant partir à tout moment, c'est avec les mois, et un rite d'initiation que je n'ai pas évoqué, qu'il devient progressivement un insider au sein du groupe.

²⁹³ De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* p430.

de « formuler la manière dont on imagine, toujours avec excès, avoir trouvé [sa] place²⁹⁴ » sur son terrain. Bien que je pense avoir trouvé cette place, par l'estime que je porte à mes collègues et qu'ils m'ont renvoyé réciproquement – estime provenant d'affinités, mais aussi de compétences dans le travail - en devenant un employé de plus en plus intégré et efficace ; je n'ai pourtant jamais été un employé tout à fait *comme les autres* – je l'ai déjà dit mais nous ne sommes de toute manière, jamais tout à fait comme les autres par notre individualité et position. Je réalisais cette enquête sur le côté de mon travail, qui bien qu'il fût primordial pour la réalisation de cette recherche, était pourtant secondaire par rapport à celle-ci. Indéniablement « jouer à être n'est pas être », je me suis toujours situé à la fois au dedans et au dehors de mon terrain.²⁹⁵ De plus, j'avais connaissance que ma participation avait un caractère temporaire, plus courte que celle des employés restant plus longtemps dans l'entreprise et qui ont constitués le corps de cet écrit – je fais la distinction, plutôt que de parler des employés de manière générale, car cette expérience temporaire est aussi assez courante pour nombre de jeunes étudiants restant seulement quelques jours, semaines et mois. J'avais connaissance que « je vis ma peine comme eux, mais je reste libre d'en fixer le temps.²⁹⁶ » ; « ces engagements furent relatif [...] j'avais un contrat que je pouvais résilier²⁹⁷ » et que c'était une « étape provisoire²⁹⁸ » ; retournant au monde universitaire par la suite. Impossible d'être réellement un insider dans ces conditions, ni de pouvoir parler au nom des travailleurs, comme Nicolas Jounin le dit bien à propos de son immersion sur plusieurs chantiers : « on ne peut pas avoir la prétention, sous prétexte qu'on s'est immergé dans le travail de chantier, de ressentir et décrire les émotions, le vécu subjectif « du » travailleur en bâtiment (qui lui-même n'existe pas).²⁹⁹ » Jean-Pierre Olivier de Sardan lorsqu'il fait la critique du texte « *Être affecté* » de Jeanne Favret-Saada nous dit : « l'ambiguïté est au fondement même de ce type d'implication. En participant aux rituels des autres, le chercheur n'entend pas leur faire croire plus ou moins cyniquement qu'il partage leurs croyances (stratégie du déguisement), il se fait croire à lui-même qu'il partage « en un certain sens » les croyances des autres (stratégie de l'ambiguïté).³⁰⁰ » Par rapport aux réserves émises juste auparavant, il est possible de comprendre la pertinence de sa remarque. Cependant, dans le

²⁹⁴ Geertz, C. (1998). *Op. Cit.* p9.

²⁹⁵ Pour la citation et la suite de la phrase : Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p84.

²⁹⁶ Linhart, R. (1981). *Op. Cit.* p84.

²⁹⁷ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p97.

²⁹⁸ Jounin, N. (2009). *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*. Editions La Découverte. p246.

²⁹⁹ *Idem.* p245.

³⁰⁰ De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* p428. Il aurait pu être intéressant de rentrer plus en détails dans le débat qui oppose Sardan à Favret-Saada, en revanche je ne peux pas le faire ici. Texte de Favret-Saada mobilisé : Favret-Saada, J. (1990). *Op. Cit.*

cadre propre de mon enquête, c'est-à-dire seulement sur le quotidien vécu des individus – impliquant leur perception sur celui-ci - en lien avec les conditions de travail prises au sens large, et rien de plus, plutôt que sur des systèmes symboliques complexes ; le fait de réellement partager les mêmes croyances ne me paraît pas incompatible. Pour ne donner qu'un exemple simple : livrer sous la pluie et le froid, dans des conditions de travail difficiles et illégales, en subissant une pression régulière à faire vite pour correspondre aux exigences de la cadence, pour un faible salaire qui lui-même n'est pas légal ; est assez facilement perçu comme une violence – prenant souvent les formes de la critique de l'exploitation -, que l'on soit chercheur ou non, réel insider ou non.³⁰¹ Je parle ici d'expérience commune seulement par rapport au quotidien vécu des individus, car il me faut dire brièvement, car ce ne sont pas des points qui ont été abordés dans ce mémoire, que c'est parfois à l'inverse, « une familiarité informée d'une méprise³⁰² » dû au fait que « les attentes de l'ethnographe et celles de ses enquêtés ne coïncident pas [qui me permis de] découvrir, dans un même mouvement, la cohérence du monde social dont [je suis] issu et celle du monde social [que j'] étudie³⁰³ » - le rapport aux droits du travail notamment.

2. La participation prioritaire sur l'observation

Le deuxième point émis par Pfadenhauer pour justifier le terme de participation observante, était que la participation prenne le pas sur l'observation.³⁰⁴ En effet, étant employé dans l'entreprise – amplifiée par le caractère dissimulé dont je reparlerai -, la participation primait quasi-constamment sur ma capacité d'observation : « le quotidien de participant prend parfois le dessus, empêchant alors de se comporter comme un « vrai chercheur », disposant de temps pour noter des informations, discuter, et prendre du recul vis-à-vis de son objet³⁰⁵ ». Dans ce contexte, l'utilisation du terme de participation observante se justifie par le fait qu'être un acteur au sein de mon terrain, était ainsi mon activité principale.³⁰⁶ Premièrement, il était attendu de moi que je corresponde aux intérêts productifs de l'entreprise, ainsi, je ne pouvais

³⁰¹ Nicolas Jounin, rajoute d'ailleurs, à la suite de sa remarque précédente critique de la vision de l'insider, citée dans ce paragraphe : « Cela ne signifie pas, pourtant, que les sensations et sentiments que j'ai éprouvés vis-à-vis de la pénibilité et du danger du travail de chantier par exemple [...] ne s'expliquent que par mon statut d'aspirant intellectuel soudainement plongé dans le travail ouvrier. » Dans Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p246.

³⁰² Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* Je ne mets pas de page car cette expression revient plusieurs fois dans le livre.

³⁰³ Beaud, S. & Weber, F. (2012). *II – Le raisonnement ethnographique.* Dans : Paugam, S. (2012). *Op. Cit.*

³⁰⁴ Soulé, B. (2007). *Op. Cit.* p8. Soulé mobilise ici : Pfadenhauer, M. (2005). *Op. Cit.*

³⁰⁵ *Idem.* Mobilisant : Blondeau, C. (2022). *Op. Cit.*

³⁰⁶ Manière de définir ce qui relève plutôt d'une participation observante d'une observation participante selon : Lièvre, P. & Rix, G. (2005). Le management des expéditions polaires. *Revue Française de Comptabilité*, 383, 2-8. Dans Soulé, B. (2007). *Op. Cit.*

pas m'arrêter de travailler afin de pouvoir observer des scènes qui auraient pu m'intéresser, par exemple repérer une situation intéressante, mais devoir partir en livraison.³⁰⁷ Ensuite, lors de période d'affluence, de périodes de rushs où la cadence est forte, j'ai pu être tellement pris par mes tâches, qu'observer ce qu'il se passait autour de moi a pu être difficile. Plusieurs fois, je notais que je savais avoir manqué différentes situations, ou en avoir oublié certaines, pris dans toutes les actions à réaliser. En un sens, je faisais souvent face à un double enjeu : celui d'être un bon salarié et en même temps un bon ethnographe, de « porter deux chapeaux³⁰⁸ », chose assez difficile à manier parfois, ce qui pût entraver la qualité de mon enquête. J'ai pu remarquer cette difficulté à observer, d'autant plus fortement lorsque je maîtrisais peu les tâches et que j'étais dans une phase d'un apprentissage débutant. Plus j'étais à l'aise dans ma fonction, plus j'arrivais à retenir certaines citations – toujours courtes cependant –, que je répétais mentalement plusieurs fois tout en continuant les activités prévues de mon travail jusqu'à pouvoir la prendre en note ; mais aussi à repérer plus facilement des détails, à rentrer par la suite dans une description plus précise des scènes. Il ne faut pas oublier non plus que « mes observations étaient contingentes du travail que j'avais à fournir³⁰⁹ », de la position que j'occupais, soit plus en livraison, soit plus au magasin, mais aussi des différents postes occupés. Je ne pouvais en un sens, aucunement choisir ce que je souhaitais observer, et dépendais complètement du rôle qui m'était assigné ou que je m'assignais moi-même en fonction des besoins.

A cela est couplée la difficulté de prendre des notes. En effet, il était rarement possible d'observer et de noter en temps réel, je me devais donc de garder en mémoire les scènes avant de pouvoir les écrire. La livraison, par la liberté qu'elle me procurait – et par le fait qu'elle n'était pas directement surveillée – était en cela une chance pour moi, je me permettais d'écrire sur mon téléphone mes différentes observations – et d'y réfléchir – en attendant que les client.es descendent afin de récupérer leur commande. Au début, étant moins familier avec la zone de livraison et les différentes techniques afin de gagner du temps, je fonctionnais par mots-clés avant de revenir sur mes notes de retour chez-moi. Au fur et à mesure, en devenant un livreur plus compétent, mais aussi en subissant une surveillance plus faible de mes temps de livraison par mes collègues et responsables, je me permis de les développer plus en profondeur, à rentrer dans une description plus détaillée, quitte à parfois me ralentir en livraison – continuer ma prise

³⁰⁷ Même chose pour Joneau dans sa participation observante en tant qu'enseignant. Dans Joneau, V. (2020). Etudier la variété des perceptions, des pratiques et des représentations spatiales des élèves au sein d'un lycée pour questionner la notion de milieu scolaire. *Géocarrefour*, 94(1). p5/17.

³⁰⁸ Traduction libre de : Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.* p22.

³⁰⁹ Joneau, V. (2020). *Op. Cit.* p5/17. ; Voir dans la même idée : Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.*

de notes pendant 2-3 minutes après que les client.es aient récupéré leur commande -, tout en ayant toujours besoin de revenir dessus après le travail. Cependant, lors de longues périodes au magasin, je me devais de garder en mémoire ce que j'avais pu remarquer jusqu'à partir en livraison ou attendre la fin du travail, parfois quelques dizaines de minutes plus tard, plus rarement des heures. Je devais donc lutter afin de réactiver ma mémoire pour restituer les différents points repérés, et me résigna à certains moments à ne rien prendre en notes lors de doutes sur ce que j'avais réellement vu ou entendu – bien que notre vision reste de toute manière toujours partielle et imparfaite.³¹⁰ Lorsque cette prise de notes régulières au cours de la soirée ne pouvait pas être effectuée, dans un rythme accéléré comme celui d'Anthophila, les scènes et les paroles se mélangeaient et il devenait difficile de retisser le déroulement de la soirée.

Deux autres choses doivent être évoquées rapidement. Tout d'abord celle du fait que la participation observante est en un sens un double travail qui peut parfois être épuisant, que ce rôle est « émotionnellement et physiquement prenant³¹¹ ». Cela demande une concentration de tout instant, et les rares temps de pauses – dans un contexte de travail pénible - sont souvent destinées aux notes dans un objectif de rigueur, afin de rattraper un possible retard. De plus, il s'agit aussi, d'effectuer après la journée « pour ainsi dire, une seconde journée consacrée à la retranscription et à l'organisation des données.³¹² » Avoir travaillé 25h par semaine fût d'une certaine aide. Réaliser un temps plein dans ces conditions, me paraît possible, mais sans se faire au détriment du ou de la chercheur.euse, sauf à revoir sa manière de produire des données et se concentrer sur certains phénomènes bien précis. Je ne parle pas de cela simplement afin de décrire ce qu'est la participation observante dans ce genre de contexte, mais plutôt dans l'intention de souligner que la fatigue engendrée, que la pression du cumul des rôles, peuvent se faire aussi au préjudice de la capacité d'observation, et que les « capacités à prendre des notes varient³¹³ » en fonction. Le deuxième point, est celui de la temporalité imposée du travail. D'abord dans le fait que prendre des notes après un service long, reste particulièrement difficile par la fatigue. Ainsi, l'implication dans la tâche peut être diminuée, ou alors celle-ci reportée au lendemain. Mais surtout, la discontinuité des horaires dans l'horeca peut rendre cette prise de notes et ce recul réflexif d'autant plus compliqué, en particulier lorsque deux jours de travail s'enchainent d'affilée, par exemple par un service du soir, avec le lendemain une longue

³¹⁰ Fine, G. A. (1993). *Op. Cit.*

³¹¹ Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.* p22.

³¹² Jeudy-Ballini, M. (1991). *Op. Cit.* p52.

³¹³ Sur l'idée de la fatigue et de la pression comme entrave à une prise de notes correcte, avec la citation : Fine, G. A. (1993). *Op. Cit.* p280.

commençant au matin.³¹⁴ En bref, il était important de montrer les limites propres à cette méthode de participation observante, car elles influent de manière forte sur les données qui ont pu être produites par la suite, et donc sur ce mémoire de manière plus générale. En revanche, malgré ces limites, je dirais que la participation-observante reste un bon outil pour permettre de rentrer dans le quotidien des personnes travaillant à Anthophila, mais peut-être plus encore de façon à raconter ce quotidien de manière détaillée, par le développement de scènes empiriques narrées.

B. La participation observante dissimulée

Il est généralement admis en anthropologie et sociologie que le fait de ne pas révéler effectuer une recherche à ses enquêtés est problématique d'un point de vue éthique. Bien que l'explicitation de ce cadre normatif autour de la pratique repose parfois sur une argumentation faible ou inexistante mais plutôt sur une affirmation de son caractère douteux et d'une certaine règle déontologique³¹⁵ ; d'une façon plus justifiée il semble que la critique repose sur un manque de « consentement éclairé³¹⁶ » ou « consentement informé³¹⁷ » des enquêtés par rapport à la recherche. De plus, qu'il est fait un « usage de leurs paroles, du relevé de leurs pratiques... à leur insu, à des fins auxquelles ils·elles n'auront pas eu l'occasion d'adhérer et dans des voies qu'ils ne pourront se réapproprier.³¹⁸ » ; mais aussi en raison que l'enquête dissimulée peut nuire au final à ses enquêtés,³¹⁹ en particulier en raison d'un possible sentiment de trahison au moment de la révélation du statut de chercheur.euse.³²⁰ Même si Gary Alan Fine relativise l'idée que lors d'enquêtes à découvert, le ou la chercheur.euse est complètement honnête, et que le consentement à la recherche est entièrement éclairé – par le

³¹⁴ Jean Peneff arrive aux mêmes conclusions sur l'observation dans un cadre où le/la chercheur.euse se fait embaucher : au niveau du caractère éprouvant des terrains, de la difficulté à prendre des notes, et de la fatigue rendant la capacité d'attention et de mémoire plus difficile, et encore d'autres :

³¹⁵ « though her decision to do her ethnographic study covertly is, from an ethical point of view, highly problematic to say the least » Dans : Gusterson, H. (1997). *Studying Up Revisited. Political and Legal Anthropology Review*, 20(1), p115. ; « s'il y a énonciation de ses intentions ou non (avec les problèmes éthiques qu'une telle position « cachée » entraîne) » Dans Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p124. ; « Une telle solution poserait évidemment de réels problèmes déontologiques, mais c'est une autre histoire » Dans De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* p427.

³¹⁶ Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Éthique de la recherche en sociologie*. De Boeck Supérieur. p111.

³¹⁷ Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p260. A cette page, Nicolas Jounin évoque aussi le cas de l'Amérique du Nord où le cadre méthodologique est d'autant plus restrictif.

³¹⁸ Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Op. Cit.* p112. On peut se demander d'ailleurs à quel point, à part peut-être dans des démarches de réelles co-construction, ils peuvent vraiment se réapproprier ce qu'il est fait des données par la suite ; et que cela n'est pas propre aux enquêtes dissimulées.

³¹⁹ Dargère C. (2014), « L'observation incognito, entre œil de Caïn et œil de Moscou : réflexions déontologiques et idéologiques autour de "la clandestine" », *Recherches qualitatives*, vol. 33, printemps 2014, p. 41-63. Mobilisé dans : Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Op. Cit.*

³²⁰ Jounin, N. (2009). *Op. Cit.*

fait de ne pas savoir nécessairement ce que l'on recherche, que toute personne sur un terrain n'est pas obligatoirement au courant, en dissimulant parfois le sujet de l'enquête en lui-même pour une meilleure acceptation etc ³²¹ ; le cadre de l'enquête dissimulée pose tout un tas de question par l'engagement assumé de manière non-révélee du ou de la chercheur.euse. Il me semble que les balises anthropologiques de respect par rapport à nos enquêté.es doivent effectivement s'appliquer, et que donc la méthode dissimulée doit être limitée à des contextes et pour des raisons particulières ; et que lorsqu'elle est mise en œuvre, ces balises doivent toujours être gardées en vue dans la manière d'envisager l'enquête, et tout du long du terrain.

1. Le choix de l'enquête

Pourquoi alors, avoir choisis de réaliser l'enquête de cette manière ? Tout d'abord, lorsque je disais dans l'introduction que j'avais décidé de ne pas révéler à mon embauche faire une enquête, afin d'avoir une vision plus authentique du terrain, je ne disais pas cela dans l'idée d'avoir accès à un terrain exempté de l'influence que peut avoir un.e chercheur.euse par sa présence explicite. En effet, comme l'explique bien Nicolas Jounin, cela équivaldrait à : « témoigner de manière caricaturale de l'ambition positiviste et naturaliste des sciences sociales, d'une croyance en la possibilité de fabriquer une objectivité absolue, de rapporter des comportements « naturels » en « milieu naturel »³²² », en oubliant l'influence qu'aura de toute manière ma présence dissimulée ou non – si tant déjà est que ces comportements ou milieux naturels existent vraiment. Cela est d'autant plus valable, lorsque l'on sait que par une familiarité acquise au fil des mois, par le fait de ne plus être étranger.e sur un terrain et d'y avoir été accepté.e ; alors cette distance, cette influence de l'enquêteur.ice tend à se réduire³²³ – non pas l'influence de sa présence, mais plutôt de son statut d'observateur.ice en tant que tel. D'ailleurs, en particulier dans un contexte de travail rythmé de manière accélérée, altérer son comportement habituel en raison de la présence d'un.e chercheur.se paraîtrait parfois assez difficile, il n'y a tout simplement pas le temps pour ça, et une modification de la conduite pourrait mettre en péril l'activité de travail.³²⁴

C'est plutôt dans un contexte de travail et d'une domination hiérarchique avec des conditions difficiles et illégales qu'il paraît pertinent de le faire de façon dissimulée, dans une

³²¹ Fine, G. A. (1993). *Op. Cit.* Jounin explique quelque chose de similaire dans : Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p262.

³²² Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p259.

³²³ Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.*

³²⁴ *Idem.*

volonté de dénonciation, courante aux méthodes incognito selon Jean-Louis Genard.³²⁵ Il était question de me faire embaucher comme un étudiant classique, de me faire traiter comme tel, d'en subir les mêmes conditions afin de pouvoir les raconter. C'était effectivement par une supposition, qu'en tant que chercheur ayant la possibilité ensuite de faire un écrit public, on ne me montrerait pas tout, ou plutôt que je n'expérimenterais pas les mêmes situations que les autres, que la décision fût prise. Cependant, en réalité la première raison à cette décision, était que je pressentais qu'en révélant vouloir faire une enquête, on ne me recruterait tout simplement pas³²⁶ : toujours par rapport aux conditions de travail difficiles et illégales que je connaissais déjà en lien avec mon expérience quelques années auparavant dans l'entreprise. Cela fût d'ailleurs confirmé par mon patron à la suite de l'enquête à qui j'ai posé la question, et qui m'a répondu par l'affirmative, tout en justifiant cela plus par le fait de savoir que je démissionnerais quelques mois plus tard, que pour des risques envers lui-même ou son magasin.³²⁷ En un sens, cela conforte l'idée « de l'inaccessibilité de certains mondes du travail, incarnés par l'entreprise, forteresse vivant en vase clos et impénétrable³²⁸ » pour lesquels seule l'enquête dissimulée peut permettre d'y accéder. Refuser d'appliquer cette méthode, c'était aussi probablement refuser donc de faire ce terrain, le rendre dans une certaine mesure inaccessible au regard extérieur. S'est donc posée la question du moyen afin d'arriver à mes fins, car « le « processus ethnographique » n'implique pas de recourir à n'importe quels moyens pour parvenir à ses fins : la volonté de voir aboutir une recherche ne se substitue pas à l'éthique personnelle.³²⁹ » Quelques temps après avoir été embauché, j'ai pu avoir des contacts avec deux conseillères juridiques, qui ont mis en valeur le côté risqué de l'enquête dissimulée : justement par le risque déjà évoqué de rupture du secret professionnel ou de diffamation. Iels me conseillèrent de chercher à obtenir un accord avec mon patron, ou Anthophila, afin de pouvoir réaliser la recherche dans des conditions moins dangereuses. Cependant, je me doutais déjà que « les enquêtes contractualisées impliquent l'accord des directions qui s'établit le plus souvent après négociations³³⁰ » et que l'anthropologue peut avoir des « comptes à rendre tout au long de son enquête » comme le fait de publier avec autorisation, donner accès à ses carnets de terrain

³²⁵ Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Op. Cit.*

³²⁶ Même chose pour Moulinié, V. (1993). La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine. *Terrain « Liens de pouvoir »*, n° 21, 129-142.

³²⁷ Au vu de sa réticence – légère – initiale au moment de la révélation de statut, atténuée par l'explicitation que j'ai pu lui donner, et les liens que nous avons tissés, je pense clairement qu'une enquête avec un risque de révélation publique par quelqu'un d'inconnu, aurait provoqué une suspicion puis un refus pour ce motif.

³²⁸ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p127.

³²⁹ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p125.

³³⁰ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p125.

etc.³³¹ Toujours dans une volonté de dénonciation par la description, je ne voulais pas être limité, voire censuré par la hiérarchie d'Anthophila, qui aurait pu vouloir donner une image potentiellement plus valorisante que celle racontée dans ce mémoire. De façon assumée, il n'était pas question de faire des compromis – avec l'entreprise –, les seuls compromis étant ceux dans l'intérêt de la protection et du respect de mes enquêtés. Je dois préciser que malgré le caractère caché de l'enquête, je ne suis pas pour autant allé jusqu'à un « changement complet d'identité³³² », le fait que j'avais un master de sociologie et que j'en finissais un d'anthropologie n'a jamais été caché, que ce soit sur mon Curriculum Vitae, ou bien dans les interactions avec les collègues. J'ai simplement déclaré que je n'avais pas de cours au premier quadrimestre – ce qui était vrai –, et que j'en profitais donc pour travailler, tout en ayant quand même des activités académiques sur le côté – dont mon mémoire. Plutôt que mentir, ce qui était ma limite, j'ai ainsi laissé un flou stratégique par rapport à la raison de ma présence. Ce flou stratégique a pu être gardé par un coup de chance, on ne m'a effectivement jamais demandé de quel sujet traitait mon mémoire. Je ne m'étais d'ailleurs jamais préparé à cette question, et je pense que si jamais elle avait été posée, j'aurais bien été embêté dans cette situation au regard de mon positionnement et de la réponse que j'aurais pu y apporter.

2. La révélation du statut

Concernant justement la révélation de mon statut, il a toujours été envisagé de le révéler à mes collègues avant de quitter l'entreprise. En priorité, je ne me voyais pas partir, puis écrire un papier sur eux sans qu'ils soient au courant. Deuxièmement, dans l'idée d'éviter le risque autobiographique propre à la participation observante, il était préférable que je puisse faire des entretiens avec eux par la suite. Je me suis posé de nombreuses questions sur la manière de le faire, que je ne peux malheureusement relater ici. Je vais donc plutôt parler de la façon qui a été choisie. 1 mois et demi avant de mon terrain, début février, je commençai donc à révéler le fait que je faisais une enquête dans le cadre de mes études, portant sur le monde du travail en changement, avec comme base mon expérience à Anthophila.

J'ai tout d'abord commencé avec le patron de mon magasin franchisé et ce pour trois raisons. Une forme de respect que j'ai pour lui par les affinités créées. Les interactions précédentes que j'ai pu avoir avec qui m'ont fait dire qu'il était possible qu'il accepte le cadre

³³¹ Pour la phrase comprenant la citation : *Idem*. p127. Se basant sur Selim, M. (1993). Ethnologie et entreprise. *L'Homme et la société*, « Sciences sociales et travail ». n° 109, 50-66.

³³² De Sardan, J. O. (1995). *Op. Cit.* p427.

de l'enquête. Mais aussi que le révéler aux employés auparavant, dans un magasin avec peu d'effectifs, où des liens parfois forts existent autant entre les employés et les responsables, que les responsables avec le patron, m'exposait au fait qu'il l'apprenne tout de même, et cherche à entraver l'enquête d'autant plus que cela a été fait dans son dos – en me renvoyant et donnant la consigne de ne pas me parler - ; ou alors de mettre en porte-à-faux les employés, ce que je ne souhaitais pas, en leur demandant explicitement de ne pas en parler. Il était clair qu'en lui parlant en premier, je m'exposais au même risque, qui me semblait pourtant minoré par rapport à l'autre option – qui je pense aurait en réalité aussi été réalisable. Je savais à l'avance que c'était la révélation la plus risquée, du fait que c'est lui qui pouvait le plus perdre, et être mis en cause dans le cas d'une utilisation malicieuse et malintentionnée des données – par les conditions de travail illégales, le travail au noir etc. J'ai donc exposé la raison de ma présence dans l'entreprise, les différents axes d'analyses que j'avais pu repérer et qui m'intéressaient, y compris les conditions de travail, d'une manière honnête. Dans les grandes lignes de la discussion, après avoir passé la phase d'étonnement, mon patron a voulu avoir des garanties d'anonymisation, et que « *je n'allais pas foutre la merde dans [son] magasin* » : que tant que ça n'allait pas l'impacter personnellement, cela ne lui posait pas de problème. Il accepta donc aussi de faire un entretien avec moi, et me laissa ensuite révéler mon enquête aux autres membres – je ne crois pas qui leur en ait parlé de lui-même – en me gardant en tant qu'employé.³³³

Je révélai ensuite l'enquête aux employés en fonction de ceux avec qui je travaillais selon mon planning. Au départ, pour les premiers, j'étais prudent et attendais un moment propice où nous aurions du temps pour en discuter, notamment en fin de service. Cela a été particulièrement le cas pour les responsables, avec qui j'ai passé de manière générale le plus de temps et dont je redoutais le plus un possible sentiment de trahison ; mais aussi, qui en raison de leurs pratiques hiérarchiques, pouvaient voir d'un mauvais œil d'avoir été observés. Cette peur d'un sentiment de trahison n'était pas stratégique – dans le sens de ne pas réussir à faire des entretiens -, elle était réellement émotionnelle et éthique. D'un point de vue émotionnel, des affinités se sont développées avec mes enquêtés, et créer un sentiment de trahison chez eux m'aurait brisé le cœur ; il est en effet plus facile de faire de l'enquête dissimulée sur papier, que face à d'autres individus que l'on apprécie. D'un point de vue éthique, toujours dans l'idée de

³³³ C'est un gros résumé de l'interaction. Entre autres choses, il chercha au début à me décourager de faire des entretiens, et me demanda de ne pas révéler l'enquête aux autres employés (utilisant différents arguments, que ce soit l'image que cela donne de lui, ou de moi). C'est par une discussion approfondie que nous en sommes arrivés à cette finalité.

ne pas nuire à ses enquêtes,³³⁴ un sentiment de trahison général – voire juste d’un individu – m’aurait possiblement amené à reconsidérer drastiquement la méthode d’enquête. De nouveau lors de la révélation, la parole était honnête : le fait que je suis venu dans l’entreprise en observant et en écoutant, les axes d’analyses comprenant les conditions de travail etc. Assez souvent, le caractère dissimulé de l’enquête – comprenant le fait que je prenais des notes, observais, écoutais – était assez peu relevé dans mon discours,³³⁵ et plusieurs fois, de moi-même, je dus mettre en avant l’aspect incognito de la démarche et ses implications. Je voulais en effet, que leur compréhension du contexte de l’enquête et leur consentement au fait de faire des entretiens, soient réellement éclairés par rapport à mes actions des derniers mois, et qu’ils puissent décider de leur réaction face à celles-ci avec toutes les informations en mains – je suis bien conscient du côté paradoxal de chercher le consentement éclairé à la fin de l’enquête, alors qu’avoir décidé de m’en passer pour l’observation. Je fus moi-même surpris, à tel point la révélation de mon statut – impliquant d’avoir pris des notes à leur insu - auprès de mes collègues se passa à chaque fois particulièrement bien.³³⁶ L’enquête fût bien reçue, suscita de la curiosité sur les raisons, sur ce que j’avais pu observer et ce que j’allais en faire par la suite ; plusieurs commencèrent à me communiquer spontanément des informations et à m’aguiller sur des choses méritant d’être évoquées selon eux ; et tous ceux à qui j’ai demandé de faire un entretien acceptèrent.³³⁷ En revanche, après l’instant t de la révélation, celle-ci n’a pas eu un impact réel sur les interactions dans le contexte de travail que j’ai pu avoir dans le mois restant, on ne m’en parla finalement que peu. En somme, la méthode dissimulée ne fût pas pour eux un problème, et retomba assez vite dans les caractéristiques individuelles de tout un chacun.³³⁸ La phrase de Robert Linhart par rapport à son « *établissement*³³⁹ » en usine, et la faible intensité des réactions lorsqu’il révéla être un académique resté incognito pendant plusieurs mois, m’amène à me poser une question en lien au regard que l’on porte sur les enquêtes dissimulées ou encore à la

³³⁴ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.*

³³⁵ « Ma dissimulation n’était même pas relevée, car elle semblait mineure » Dans Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p264.

³³⁶ Nicolas Jounin a remarqué la même chose pour son enquête : « Le malaise déontologique que je pouvais ressentir en masquant mon statut s’est estompé au fur et à mesure, non par ce que j’ai su mieux répondre sur le fond au problème posé, mais par ce que les réactions des personnes auxquelles je me suis dévoilé après coup ont toujours été favorables. A aucun des moments où j’ai dit mon identité d’enquêteur en sociologie à des travailleurs observés, je n’ai été mal reçu pour avoir menti sur mon véritable statut. » Dans : *Idem.* p263.

³³⁷ Marquart aussi, perçu après sa révélation d’enquêteur, un entrain volontaire à l’aider dans ses démarches. Dans : Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.*

³³⁸ Linhart, R. (1981). *Op. Cit.*

³³⁹ Pour l’expliquer très brièvement, l’établissement était le fait pour des universitaires marxistes (révolutionnaires), de quitter les savoirs livresques, afin de s’immerger dans des contextes de travaux exploités, dans l’intention de participer à une mobilisation de la classe ouvrière dans une lutte pour le renversement du capitalisme. Voir par exemple : *Idem.*

participation observante dans les milieux du travail précaire, dans le monde universitaire et médiatique – lorsque celui-ci pousse soit à un refus catégorique de ce type de pratiques, soit à une sorte de glorification, ou encore à une peur accrue d’un sentiment de trahison comme j’ai pu le connaître pour les deux derniers points. Cela n’est bien sûr pas une invitation à ne plus réfléchir aux contextes où elles peuvent être appliquées – ou plutôt lorsqu’elles ne le peuvent pas -, ni à la manière de le faire, mais plutôt à songer à nos propres imaginaires provenant de nos positions dans la société – des universitaires – influant sur la vision que l’on peut avoir d’autres groupes : « A l’extérieur, l’ « établissement paraît spectaculaire, les journaux en font une légende. Vu de l’usine, ce n’est finalement pas grand-chose. [...] Les bourgeois s’imaginent toujours avoir le monopole des itinéraires personnels.³⁴⁰ ». N’y aurait-il pas quelque chose de similaire ? Est-ce que cela n’appelle pas à une forme de modestie comme le dit Nicolas Jounin, sur l’impact réel d’une chercheur.euse dissimulé.e³⁴¹ sur la psychologie des enquêtés, en fonction toujours bien entendu du terrain en question, du sujet et de la manière de l’aborder ?

Commençant en mars à être pris par le temps – la rentrée avait déjà repris depuis un moment -, combiné au fait qu’il est parfois difficile de pouvoir discuter en fin de services – n’ayant pas les mêmes jours de travail, pas les mêmes heures de fin ni de pause etc -, et en raison que les autres révélations s’étaient particulièrement bien passées, je révélai ensuite plus succinctement pour enquête aux autres employés. Je leur demandais en un sens de l’aide pour mon enquête, tout en tenant le même discours sur les raisons de ma venue, mais cela de manière plus rapide. De nouveau, les employés en question ne furent pas choqués par la méthode, et acceptèrent de faire des entretiens lorsque je leur demandais. Je pus développer à nouveau le contexte dissimulé de la recherche dans les entretiens avec. Je me suis posé la question, si je devais révéler mon enquête à tout le monde. Je ne le fis pas, seulement aux personnes que j’ai côtoyées le plus longtemps et avec qui j’avais développées le plus d’affinités. En raison du turnover, de nombreux individus ont pu passer dans le magasin puis le quitter, et je n’en avais pas toujours les contacts. Pour d’autres, plus récents en tant qu’employés, ou bien avec moins d’heures par semaine, je n’eus pas toujours l’occasion de le faire. En revanche, plusieurs l’apprirent après que j’ai quitté l’entreprise, par les discussions qu’ils ont dû avoir entre eux, accentuées au moment des entretiens qui furent un sujet de conversation pendant leur déroulement en juillet.

³⁴⁰ *Ibidem*. p83.

³⁴¹ Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* Modestie qu’il place aussi à d’autres niveaux.

Au moment de réaliser les entretiens, j'ai demandé a posteriori ce qu'ils avaient pu penser de l'enquête et pourquoi ils avaient décidé de m'aider en prenant de leur temps pour me parler. Plusieurs fois, que ce soit au moment de la révélation du statut, aux moments où je repassais au magasin dans les mois suivants, ou pour les entretiens, on me qualifia à la blague de « *taupe* » et « *indic* » en particulier,³⁴² soulignant la connaissance de l'enquête dissimulée. Dans un contexte d'affinités et d'humour très présent, je n'ai pas interprété cela comme un signe de rancune, mais juste d'humour, ce qui fût confirmé par les entretiens : « *Après, pour rigoler, j'ai dit que tu étais un indic et tout, mais je sais que c'est pas comme ça, tu vois. Mais oui, j'ai trouvé que c'était une bonne initiative.* » (Bachir).³⁴³ Mais du coup comment comprendre cette acceptation du caractère dissimulée de l'enquête ? Je dirais avant toute chose que les affinités tissées mutuellement au fil des mois, ont permis que les rapports créés ne soient pas perçus comme ayant été seulement utilitaristes dans l'intention de pouvoir réaliser mon enquête. Ce sont d'ailleurs ces affinités qui permirent de faire des entretiens, avec des collègues souhaitant m'aider dans mes études par affection : « *C'est par ce que tu fais de la haute école et je veux te voir réussir. C'est plus comme ami quoi.* » (Kévin). Deuxièmement, malgré la révélation du statut de chercheur, par les mois passés sous l'étiquette d'employé, je reste avant tout à leurs yeux un ancien collègue. C'est cela qui semble primer dans la vision que l'on peut avoir de moi : « *O : C'est le fait que j'ai été employé qui prime en quelque sorte sur l'enquête presque. / Osman : Oui c'est parce que tu n'es pas venu juste faire ton enquête. Tu as dû travailler. C'est pour ça.* » (Osman) ; « *O : OK. Donc, pour toi, il n'y a pas eu de sentiment de trahison, de trucs dans ce genre ? / Bachir : Non pas du tout. Par ce que en fait, tu venais, tu faisais ton travail quoi.* ». (Bachir) Ces deux points me permettent de penser que révéler le statut de la recherche dissimulée plus tôt aurait pu être perçu différemment : par le fait que les affinités auraient été moins prolongées, mais aussi que l'on ne devient réellement un collègue pour lequel on a du respect seulement au bout de plusieurs semaines ou mois.³⁴⁴ Ensuite, que je fasse des études motiva aussi mes enquêtés à m'apporter leur aide : pas seulement en étant

³⁴² En particulier, la première phase de mon patron après la révélation de statut fût : « *Si je résume bien, t'es une taupe quoi* » (Nikos). A ce moment précis, ce n'était pas sous la forme de l'humour contrairement aux employés.

³⁴³ Je ne donne ici qu'un seul exemple, car la partie épistémologie est déjà bien assez longue, mais plusieurs autres discours du même acabit ont été tenus par mes collègues. Je ferai la même chose pour les autres arguments présentés.

³⁴⁴ J'en ai parlé rapidement, mais toujours en raison du turnover des effectifs, la représentation sur les travailleurs commence à changer lorsque l'on considère qu'ils peuvent correspondre à ce que l'on attend d'eux et être compétents, mais aussi qu'ils vont rester pendant un moment au sein du magasin. Les premières semaines, l'employé n'en est qu'un parmi tant d'autres, qui ne va peut-être pas rester, et qu'on teste en permanence pour le faire correspondre aux normes attendues. En somme, le travailleur est accepté par sa personnalité, mais aussi et surtout en fonction de ses compétences. Marquart lui aussi, en tant que garde de prison, a senti cette acceptation par les compétences. Dans : Marquart, J. W. (1986). *Op. Cit.*

un étudiant qui doit finir un master, mais de manière plus large, une personne qui réalise une enquête pour laquelle on veut aider, à l'instar de la réponse d'Osman lorsque je lui demande s'il m'aurait assisté, alors que je n'avais pas le statut d'étudiant mais que je réalisais une recherche : « *Non, dans les deux cas, tu dois terminer tes études.* ». Par rapport justement au lien à l'enquête en elle-même, deux choses doivent être abordées. Tout d'abord une forme de respect pour la démarche par immersion – mais aussi pour les études supérieures - : mon patron me disant par exemple trouver ça bien que je sorte de mes livres, pour connaître les choses de l'intérieur ; ou encore Gabriel affirmant : « *Franchement... Faut le vouloir hein. Faut le faire. Franchement, ça m'épate. Parce que y'a pas beaucoup de gens qui pourraient le faire. Travailler 6 mois dans les conditions froids, chauds, tièdes, tout ce que tu veux, franchement, chapeau* ». Ensuite que l'enquête n'était pas du tout destinée à nuire, mais plutôt à comprendre et décrire, à l'image de mon patron qui n'y voit pas de problème tant que ça ne l'impact pas directement, ou de Kévin déclarant : « *Après, tu m'aurais dit, ouais, je suis le contrôleur sanitaire pendant six mois, là, je me sentirais baisé* ». En dernier lieu, je dirais que ce sont les balises éthiques de l'anthropologie qui ont pu permettre une sortie de terrain et une révélation de statut, se passant dans les meilleures conditions. En y ayant fortement réfléchi en amont dans la manière de le révéler, et le fait en lui-même de l'avoir indiqué avant de partir, ce qui n'est pas forcément la pratique journalistique par exemple. Mais aussi, dans une attention quotidienne à la règle de ne pas nuire et d'une attitude compréhensive envers les autres.³⁴⁵ Comme le dit Jean-Pierre Olivier de Sardan, la « vigilance routinière [...] ne se prête guère à l'auto-analyse³⁴⁶ », il est assez difficile d'en parler en profondeur, je dirais donc simplement qu'elle est une sorte d'attention obligatoire, inscrite par la formation en anthropologie, qui en raison de son passé, accorde une part majeure à l'enseignement de la réflexion sur les rapports entre enquêteur.ice et enquêté.es.

3. Une science engagée ?

Vu que j'ai évoqué plusieurs fois ici l'aspect engagé de la recherche du côté des travailleurs, il paraît logique de chercher à développer cette idée. Jean-Louis Genard et Marta

³⁴⁵ Je ne l'aborde pas vraiment ici, mais les deux peuvent parfois être opposition. Sur le fait de ne pas nuire, en particulier lorsqu'il est attendu en tant qu'employé dont le statut de chercheur n'est pas révélé, que l'on donne un avis sur un autre – débutant ou pas – pouvant laisser dans une posture délicate. Ou bien dans l'attitude compréhensive, lorsque les activités d'un autre travailleur, impactent celles du chercheur-collègue, pouvant créer une ambivalence entre les deux rôles. Nicolas Jounin a d'ailleurs repéré la même chose, dans : Jounin, N. (2009). *Op. Cit.* p249-250. Les balises éthiques imposant de ne pas nuire aux autres doivent primer, cependant elles peuvent parfois être difficiles à appliquer, créant des situations possibles de malaise.

³⁴⁶ De Sardan, J. O. (2000). *Op. Cit.* p441.

Roca I Escoda nous disent : « On peut d'ailleurs se demander si la montée pour les sociologues [anthropologues] de l'exigence de consentement ne laisse pas à d'autres professionnel·les, en particulier aux journalistes, le monopole des enquêtes dénonciatrices, avec, dans leur cas, un affaiblissement des exigences de validité.³⁴⁷ » Je pense en effet qu'il y a un intérêt pour les sciences sociales avec ce type de méthode, à perpétuer un aspect critique sur la société, dans le cadre de cette enquête par la description du quotidien de travailleurs au sein d'un travail précaire. Bien sûr, cette poursuite rejoint des objectifs moraux assumés, dans l'idée que les sciences sociales doivent garder et perpétuer leur fonction critique de manière publique³⁴⁸ – par une visibilisation des conditions de travail dans ce cas. Le revendiquer, n'est pas un appel à moins de rigueur, à une simplification de la réalité sociale dans un but dénonciateur, ni à ne pas chercher à se mettre à la place de l'Autre dont on est critique – à l'inverse d'ailleurs dans le cas du *Studying Up* pour le comprendre³⁴⁹ -. Au contraire, en partant du principe que tout.e chercheur.euse est influencé.e par son passé, ses origines sociales, son âge, ses préjugés, ses intérêts, ses convictions politiques etc, qui conditionnement jusqu'à leurs choix d'enquêtes et la manière les approcher³⁵⁰ ; alors chercher à assumer son positionnement, permet aussi aux lecteur.ices d'en envisager de manière critique plus facilement les limites – que je n'ai probablement moi-même pas perçues -, car tout positionnement en a par le regard corrélé à celui-ci. Cette idée rejoint fortement celles de Burawoy et de Laura Nader, lorsqu'ils nous disent respectivement que « la tenace mythologie d'une science libérée des valeurs [objectiviste en un sens : « value-free science »] doit être remplacée par une science engagée dans les valeurs [« value-committed science »]³⁵¹ » ; ou bien encore que « c'est l'anthropologue, en vertu de ses valeurs populistes, qui peut définir [...] une science de l'homme pour l'homme.³⁵² », « Ce sont les besoins de l'humanité [...] qui devraient ouvrir la voie.³⁵³ ». Là où Etcheyogen, le fondateur de l'entreprise *SHS consultants* mettant les savoirs en sciences sociales au service des entreprises, disait en 1990 : « l'omnubilisation sur la dimension conflictuelle de l'entreprise n'est plus de mise. Au conflit de classes, s'est progressivement substituée l'analyse des enjeux de pouvoir dans l'entreprise. D'une certaine manière, la démarche ethnologique a déteint sur la

³⁴⁷ Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Op. Cit.* p111.

³⁴⁸ Burawoy, M. (2014). Sociology as a vocation : Moral commitment and scientific imagination. *Current Sociology*, 62(2), 279-284

³⁴⁹ Nader, L. (1972). *Op. Cit.*

³⁵⁰ Voir sur le « facteur personnel » De Sardan, J. O. (1995). *Op. Cit.* p425. ; Voir aussi Singleton, M. (2001). *Op. Cit.* p20.

³⁵¹ Traduction libre de Burawoy, M. (2016). Sociology as a Vocation. *Contemporary Sociology*, 45(4). p380.

³⁵² Traduction libre de : Nader, L. (1972). *Op. Cit.* p10. Elle est elle-aussi déjà critique en 1972 de l'idée de « trouvailles scientifiques qui peuvent idéalement vues comme [« value-free »] libérées des valeurs » (p19)

³⁵³ *Idem.* p24.

démarche sociologique : savoir comment et pourquoi une société fonctionne devient la question essentielle.³⁵⁴ » et que ce « mouvement est irréversible, mais il doit être poursuivi et accentué³⁵⁵ », dans un contexte de développement de la *Business Anthropology* ou *Sociology Of Business*.³⁵⁶ Inversement, je pense qu'il y a besoin d'un retour et d'une amplification – bien que n'affirme pas que ce soit absent³⁵⁷ – d'enquêtes résolument et volontairement tournées de manière critique par des observations dans les travaux les plus précaires - surexploités. Que dans une société marquée par « l'intensification de l'accumulation capitaliste et des inégalités³⁵⁸ », les anthropologues ont une grande « responsabilité pour ce qu'ils choisissent d'étudier ainsi que de la manière dont ils choisissent de le faire.³⁵⁹ ». Mike Singleton nous dit que l'interprétation anthropologique amène « du dedans » à penser au « Et après »³⁶⁰. J'espère que la description ethnographique présentée dans ce travail, qui par la faiblesse de son analyse systémique ne permet pas réellement de penser au *Et après*, mène cependant tout de même à penser à un possible *Autre chose*.

³⁵⁴ Etchegoyen, A. (1990). *Les entreprises ont-elles une âme ?* Bourin Julliard. p234.

³⁵⁵ *Idem*. p238.

³⁵⁶ Je ne prétends pas en avoir réellement lu des articles, ni même maîtriser le sujet ; une recherche google scholar avec ces mots-clés semble cependant en montrer la profusion dans les dernières décennies.

³⁵⁷ Je pense notamment à Spyridakis, M. (2016). *The liminal worker: An ethnography of work, unemployment and precariousness in contemporary Greece*. Routledge.

³⁵⁸ Gusterson, H. (1997). *Op. Cit.* p114.

³⁵⁹ Nader, L. (1972). *Op. Cit.* p19.

³⁶⁰ Singleton, M. (2001). *Op. Cit.* p32.

Conclusion

« Le capitalisme semble particulièrement facile à critiquer : il suffit pour cela de le décrire, de mettre à plat, comme je viens de le faire, certaines de ses manifestations ou certains des comportements qu'il nous fait adopter pour qu'en apparaisse les limites et l'absurdité.³⁶¹ »

Denis Colombi

Des magasins Anthophila, il y en a plus d'une dizaine à Bruxelles, un chiffre proche dans les différentes capitales, quelques-uns dans les grandes villes, 1 ou deux dans les villes moyennes ; avec à l'intérieur à chaque fois entre 10 et 20 employés. Ils sont visibles, ils sont sous notre nez. On voit les livreurs sur leurs vélos et scooters estampillés de la marque rouler à vive allure dans les rues, mais on n'y fait réellement attention seulement lorsqu'un problème survient ou qu'ils nous dérangent. On marche devant la vitrine d'un magasin, on regarde à l'intérieur et on y voit les travailleurs en train de s'activer, parfois on y commande, et pourtant on ne sait pas tant ce qu'il s'y passe en réalité. Bien sûr, un terrain n'équivaut pas à un autre, chacun ayant ses spécificités ; et une enquête similaire dans un autre magasin, que ce soit de Bruxelles, d'une autre ville et encore plus d'un autre pays, révélerait de fait des données différentes et des variations dans les conditions de travail. En revanche, il s'agit surtout de questionner et rendre visible, l'invisible pourtant si proche de notre vue. Comme le dit Dubar, il est particulièrement important de parler « de celles et ceux dont on ne parle pas. [...] De celles et ceux qui sont frappées d'invisibilité, par suite de la nature de leur travail », « en bas de l'échelle sociale ».³⁶² Dans un contexte de plateformes de la société, avec le développement de micro-entrepreneurs pas si indépendants qui laisse penser à un retour du tâcheronnage – du travail à pièce –³⁶³, qui suscite actuellement de nombreux travaux académiques et médiatiques, et une attention – à juste titre – particulièrement forte³⁶⁴ ; il me paraît tout de même majeur, de mettre en exergue des formes de salariats précaires plus classiques qui sont elles-mêmes en changement, dans l'intention d'en garder une certaine visibilité.

Je me suis demandé dans ce mémoire, comment dans un contexte de surexploitation dans lequel les marges de bénéfice reposent fortement sur la réduction des coûts salariaux et

³⁶¹ Colombi, D. (2022). *Pourquoi sommes-nous capitalistes (malgré nous) ? : Dans la fabrique de l'homo oeconomicus*. Editions Payot. p8.

³⁶² Dubar, C. (2006). *Postface. Les dégâts du néolibéralisme à la française*. Dans Cours-Salies, P. et Le Lay, S. 2006). *Op. Cit.* p273.

³⁶³ Sur le tâcheronnage et travail à la pièce : Renault, E. (2023). *Op. Cit.*

³⁶⁴ Une recherche rapide sur la thématique, permet d'en remarquer l'abondance ces dernières années.

sur la capacité des travailleurs à tout faire au plus vite, les corps sont mobilisés afin de correspondre à cette cadence acharnée, et comment la recherche de rendement passe de loin avant l'humain : comment le travailleur est placé et se place parfois lui-même au second plan au sein de ces relations de production dans l'intention de respecter les codes de ce milieu ultra-productiviste. Vous l'aurez compris, mais ce *comment* en est un plutôt descriptif, qu'un *comment* cherchant à en trouver les raisons. Il a été question de décrire le quotidien, en utilisant un volet narratif assumé, afin de comprendre mais d'aussi critiquer les conséquences de ce contexte de travail sur les individus. Décrire, comme le dit Denis Colombi, c'est aussi dans l'acte même, parfois critiquer,³⁶⁵ sans « noircir, ni idéaliser³⁶⁶ ». La participation observante dissimulée, fût un moyen pertinent, si ce n'est nécessaire, dans l'intention de pouvoir donner un aperçu de ce que c'est d'être un travailleur au sein d'Anthophila aujourd'hui. Lorsque je dis « aujourd'hui », il ne s'agit certainement pas de chercher à réifier un monde du travail, ni à l'essentialiser,³⁶⁷ car celui-ci est en perpétuel changement - le monde que j'ai connu il y a maintenant un an n'est déjà plus le même aujourd'hui - mais plutôt justement d'en interroger par la description ses différentes formes et ses possibles transformations.

La participation observante dissimulée en elle-même, méritait de fait une discussion d'ordre épistémologique car celle-ci a bien sûr exercée une influence sur la manière de produire les données. C'est à cela que s'est attelée la dernière partie. Après avoir précisé le cadre pratique de l'enquête, avec son déroulement et le procédé mis en place pour les entretiens, il fallut ensuite questionner la notion de participation observante même, afin d'en définir le cadre d'utilisation, centré sur la primauté de la participation face à celle de l'observation, tout en relativisant les conséquences de ce genre de pratique sur l'implication du chercheur au sein de son terrain – qui n'est pas tout à fait insider. J'ai essayé d'y montrer sous différentes dimensions – la prise de notes et le risque autobiographique notamment – en quoi la participation pouvait entrer en opposition avec celle de l'observation. Puis, nous avons discuté de la participation observante dissimulée et de plusieurs de ses implications éthiques. En premier lieu, des raisons de son application dans un contexte de travail, par une supposition – fondée - d'un rejet d'une observation à découvert, mais aussi dans la volonté de chercher à connaître une expérience plus authentique de la vie de travailleur au sein de l'entreprise. Authentique non pas dans un axe objectiviste d'un milieu naturel exempté de l'influence du ou de la chercheur.euse, mais plutôt afin de voir et vivre des conditions de travail pénibles et illégales dans un cadre de domination,

³⁶⁵ Colombi, D. (2022). *Op. Cit.*

³⁶⁶ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p110.

³⁶⁷ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p178.

qui par des moyens d'observation plus classiques, pourrait vouloir en donner une image enjolivée. Dans cette même partie, j'ai pu discuter d'une possible science engagée du côté des valeurs, de manière assurément critique de la société actuelle et dans une volonté de penser d'autres alternatives.

Mais reprenons peut-être au début, c'est-à-dire à partir de l'empirie. La première partie fût celle du quotidien au magasin Europe – le magasin dans lequel l'enquête pris place. Cette partie se voulait particulièrement axée sur le volet narratif afin de permettre aux lecteur.ices de se situer et se projeter dans le milieu. J'ai donc commencé par une description du magasin – un environnement sommaire, standardisé selon les critères de la franchise, destiné à la rationalisation du travail -, puis suis passé à celle des effectifs employés au sein de celui-ci. Il était important de le faire, afin de souligner certaines caractéristiques laissant à penser que les inégalités systémiques au sein de notre société capitaliste ne sont pas pour rien dans la composition du personnel du magasin franchisé : tous jeunes, la plupart étudiants cherchant à gagner de l'argent, venant de milieux souvent précaires, souvent racisés, avec parfois – dans le cas des responsables notamment – un background scolaire relativement faible. L'intérêt ici était de dénaturiser les rapports sociaux au sein de la structure en y apportant un regard socio-anthropologique accordant une place belle aux processus de races, d'âges et de classes sociales, pris dans leur intersectionnalité. Je terminais ensuite ce point, par le récit d'une journée pouvant sembler classique pour un employé rompu au monde d'Anthophila, en vue de permettre de s'immerger dans la suite du récit.

Le second chapitre est justement celui rentrant plus en détail dans les différentes activités réalisées par les travailleurs. D'abord au magasin, en décrivant la chaîne de production, et en évoquant le processus de rationalisation du travail et le contrôle algorithmique de la cadence, mais aussi les moyens pour les travailleurs de les contourner, non pas dans un but de moins en faire, mais plutôt d'en tromper les statistiques au bénéfice du magasin franchisé. Cette partie fut aussi l'occasion pour moi, en décrivant comment les corps sont mobilisés, de chercher à valoriser les compétences nécessaires pour ce travail, qui manque pourtant de reconnaissance. Non pas seulement dans un but descriptif, mais aussi revendicatif. En effet, dans une société où tout passe par l'idée de mérite individuel, naturalisant la place de chacun.e en dépit de tous les processus sociaux à l'œuvre³⁶⁸ : « l'exploitation de statut passe [...] par une sous-estimation de la difficulté et de la valeur de certaines activités de travail, et des compétences qui y sont

³⁶⁸ Voir : Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* ; Dubet, F. (2004). *Op. Cit.*

associées. En d'autres termes, l'exploitation dépend non plus d'une reconnaissance positive mais d'une reconnaissance négative, d'une invisibilisation et d'une dévalorisation d'activités et de compétences³⁶⁹ ». Là où « pour un capitaliste, un tel individu n'est qu'un facteur de production³⁷⁰ », avec des discours réducteurs et dévalorisants sur les travailleurs³⁷¹ qui permet la « légitimation de la domination des premiers sur les seconds et du différentiel de rémunération qui fait de ce rapport de domination un rapport d'exploitation.³⁷² ». A l'inverse il paraît important de mettre en avant les compétences des individus, pour souligner leur nécessité dans le bon déroulement des activités productives. Qu'en un sens, sans-eux, individus compétents dans leur travail, rien ne tourne ; et que plus de reconnaissance, serait aussi possiblement des « liens sociaux [qui] seraient nettement plus critiqués³⁷³ ». Que lutter pour la reconnaissance des compétences, c'est aussi « lutter contre les formes de consentement à l'exploitation³⁷⁴ ». Après cela, nous sommes passés aux dynamiques propres à la livraison. J'ai cherché à montrer l'influence des rythmes de travail imposés sur la conduite des livreurs, mais aussi certaines des conditions matérielles influant sur celle-ci, tout en essayant de rendre compte de différentes représentations des travailleurs sur ces dimensions. J'ai commencé par les dangers de la route que vivent quotidiennement les livreurs, en évoquant dans le même temps leur manière de faire avec eux : en banalisant ces dangers par l'humour, dans une volonté de protection, de cohésion mais aussi un intérêt productif. Ensuite il était question du respect du code de la route, et de l'impossibilité de le faire tout en correspondant aux temps attendus de livraison, et donc du calcul permanent entre risques encourus et temps gagné, et des choix qui en découlent. Vient ensuite la question des conditions météorologiques et des véhicules dangereux : quelles sont les conséquences sur les conditions de travail, comment elles sont subies, mais aussi quels moyens sont mis en place par les travailleurs afin de s'y adapter. Dernièrement, nous avons pu discuter de l'appropriation de l'espace. De la façon dont petit à petit, un livreur arrive à se repérer dans sa zone de livraison corpocentriquement, qui le mène graduellement à se l'approprier, à pouvoir jouer avec l'espace – utilisations de raccourcis etc - , et à s'affranchir des outils numériques utilisés par des livreurs plus récents dans le métier : gps ou tableau de dispatch.

³⁶⁹ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p186.

³⁷⁰ Harvey, D. (2014). *Op. Cit.* p236.

³⁷¹ Comme j'ai pu en avoir lors de l'entretien avec mon patron, dont je n'ai malheureusement pas parlé.

³⁷² Sur les discours réducteurs et la dévalorisation, ainsi que la citation : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p235-236.

³⁷³ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p10.

³⁷⁴ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p39. Je rajouterais ici sur les compétences, que je n'ai que peu parlé de celles propres aux responsables afin de pouvoir gérer correctement un service, et auxquelles je rends malencontreusement peu honneur.

Enfin, le dernier chapitre empirique est celui des humains sous contrôle. L'intérêt était de montrer les conditions de travail et salariales illégales prenant place au sein du magasin franchisé. Mais surtout, de parler de leurs influences sur les corps et sur la dignité des individus. De montrer comment les obligations de flexibilité, mais également la volonté de réduction des coûts salariaux – en outre par le salaire, et le fait d'avoir des effectifs minimums pour tenir un service correct – ont une mainmise directe sur l'expérience vécue des travailleurs. En somme, il était question de la mise à disposition des corps par l'entreprise, et de la primauté du profit sur l'humain à tout point de vue. J'ai pu évoquer le travail sans pause, pendant de très longues heures. Qu'à l'inverse lorsque le travailleur n'est pas nécessaire au bon fonctionnement : de sa mise en pause forcée. Du fait de finir toujours après l'heure prévue en raison de la constitution des plannings selon des effectifs bas, et de la manière dont cela est mis en pratique. Puis du grappillage journaliser de minutes au détriment des employés, effectué par les responsables d'eux-mêmes, ainsi que sur eux-mêmes. Finalement d'une vie parfois centrée autour du travail, au détriment de la vie personnelle. Venait ensuite la question de l'illégalité des salaires, perçue fortement comme un caractère d'exploitation lorsqu'elle est mise en perspective avec les conditions de travail au sens large ; de l'inexistence des congés maladies et accidents de travail ; d'une forme de déshumanisation dans la relation de service – autant par les client.es que les employés - ; et pour finir, d'un auto-contrôle des corps par l'inscription des contraintes de productivité au sein même des contraintes physiologiques.

Lorsque je disais que le *comment* de cette problématique en était un plutôt descriptif que compréhensif, tout en soulignant sa pertinence critique par une visibilisation de l'expérience vécue des travailleurs, il me faut dire ici que c'en est aussi sa principale limite. La description et la narration ont parfois pris le pas sur une plus grande théorisation. Toutefois, c'est surtout dans le fait que l'analyse manque selon moi d'une pensée plus globale et systémique que réside le principal problème. Les contraintes de l'exercice du mémoire, en termes de pages et de temps, ne m'ont pas permis de développer certains axes qui me semblaient pertinents, voire nécessaires pour une meilleure compréhension des différents phénomènes. Ce n'est pas peine perdue, et j'espère avoir l'occasion de les développer dans un futur plus ou moins proche. Je me permets donc d'en parler brièvement en guise de possibles perspectives de recherches ultérieures. Il aurait été intéressant de continuer sur le rapport des individus aux droits du travail, qui oscille parfois d'une méconnaissance de ceux-ci, à un désintérêt, relié bien souvent au fait qu'il y ait en réalité peu de possibilités de recours. Cela est à mettre en perspective avec l'influence du contrat étudiant et de l'aspect de travail franchisé : par l'inexistence de représentation syndicale,

mais aussi par des travailleurs ne souhaitant pas nuire à leur magasin franchisé, impliquant ses collègues embauchés. D'ailleurs, autant le contrat étudiant, qu'un certain développement du système de franchise dans le monde, auraient pu être mis en lien avec le tournant néolibéral pris depuis de nombreuses décennies maintenant, en particulier par la flexibilisation du marché du travail impliquant une marchandisation et une précarisation accrue de la force de travail, et le développement de l'entrepreneuriat sous la coupe d'organisations multinationales. Par rapport au contrat étudiant, il était pertinent de montrer l'ambiguïté de la limite des 600h à ne pas dépasser afin d'avoir des cotisations sociales plus faibles à verser. En effet, cette limite amène les jeunes travaillant au-delà de celle-là, à accepter plus facilement « l'offre exploitative³⁷⁵ » d'Anthophila – en particulier les salaires pourtant en-dessous de l'obligation minimum -, en raison de la possibilité d'y réaliser des heures non-déclarées, et ainsi sur le long terme, de gagner – dans leur conception - plus d'argent que dans un travail pourtant mieux rémunéré. Le fait de « *prendre du black* » limitant d'ailleurs aussi les possibilités de recours, le travailleur considérant être soi-même en tort. En revanche, que ce n'est pas une invitation à développer et étendre la limite des heures – volonté néolibérale -, car le contrat étudiant restreint des embauches d'employés sous contrat plus classique – par le fait que l'employeur paye lui aussi moins de cotisations -, et ainsi accentue la flexibilisation du marché au service des entreprises ; d'autant plus qu'il ne protège que peu les droits des travailleurs, les rendant plus facilement remplaçables. Qu'en un sens, la démarche ethnographique permet de montrer la complexité de la situation, et mènerait à réfléchir à d'autres alternatives. Concernant l'influence de la franchise sur le cadre de travail, il aurait été pertinent de montrer que celle-ci laisse la place à certaines dérives. Les patrons des magasins franchisés, qui doivent verser une partie de leurs bénéfices à la centrale de la franchise, et dont la rentabilité repose fortement sur la réduction des coûts salariaux, peuvent plus facilement être amenés à ne pas respecter le code du travail. La franchise s'en déresponsabilise, elle en est quelque part toujours protégée, c'est bien l'entrepreneur – le patron du magasin franchisé -, qui en subira les conséquences si cela est amené à la connaissance des autorités, alors qu'elle en profite indirectement par la maximisation des bénéfices des magasins franchisés. La franchise pousse aussi à une certaine logique du *bon ou mauvais patron*, les individus allant d'un magasin à l'autre en raison de meilleures conditions de travail et salaires, plutôt qu'en rentrant dans une mise en cause plus profonde de contestation du système d'Anthophila. De la même façon, la constitution en magasins franchisés, par la proximité des liens entre les employés et les responsables, mais aussi avec le patron, limite

³⁷⁵ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p25.

l'altérisation entre les différentes strates hiérarchiques, celle d'un nous versus les autres.³⁷⁶ En effet, le faible nombre d'employés dans mon magasin franchisé, la présence régulière du patron, des affinités entre les personnes, et le fait que nous réalisions tous parfois les mêmes activités, limitent elles aussi la contestation, et favorisent de plus la responsabilité individuelle – plutôt qu'une conscience collective – de devoir négocier avec le patron pour l'amélioration des conditions de travail. Finalement c'est la théorisation systémique de l'exploitation qu'il aurait été nécessaire d'amener, dans la volonté de parler d'un dernier point crucial : la manière dont ce système ultra-productiviste et surexploiteur, se maintient et se reproduit par les travailleurs qui eux-mêmes le subisse pourtant. De questionner comment un employé débutant intègre petit à petit ces normes de cadence, entre autres, en étant testé en permanence par les autres membres – responsables et employés – lors d'une sorte de rite d'initiation. D'interroger comment les employés, qui dans le même temps qu'ils deviennent de plus en plus efficaces et utiles pour l'entreprise, sont aussi de moins en moins remplaçables, obtiennent de plus en plus de libertés, mais aussi de responsabilités. Que ces responsabilités mènent à exploiter des personnes plus récentes dans l'entreprise, dans l'intention d'avoir des conditions de travail plus décentes – déléguer les tâches les plus ingrates par exemple. En outre, que par une peur d'une contamination de son propre travail, mettant les individus dans des positions délicates, les normes de productivité sont reproduites par les employés eux-mêmes. Et, qu'avec le temps, une sorte de banalisation des conditions de travail émerge, qui se répercute sur des travailleurs plus récents. Que les responsables, en raison du « marché interne³⁷⁷ » d'Anthophila, alors qu'ils sont exploités eux-mêmes, reproduisent ce système sur les autres pour des raisons similaires à celles citées précédemment. Finalement que peut-être, le patron de mon magasin franchisé, qui a gravi lui aussi les échelons petit à petit, de livreur à superviseur de plusieurs magasins, avant d'être le patron de son propre magasin franchisé, pourrait lui aussi simplement reproduire des conditions de travail qu'il a connues par le passé. Le dernier point qu'il aurait été nécessaire d'aborder, dans la volonté de ne pas montrer « des travailleurs passifs et résignés face à la précarité³⁷⁸ », était celui des différentes marges de manœuvre des individus. Il aurait été question d'évoquer les formes de solidarité prenant place entre les travailleurs, différentes stratégies et ruses afin de contourner les normes de productivité ou les relations hiérarchiques,

³⁷⁶ Comme c'est le cas chez Ponthus ou Linhart par exemple. Dans : Ponthus, J. (2020). *Op. Cit.* ; Linhart, R. (1981). *Op. Cit.*

³⁷⁷ Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.*

³⁷⁸ Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Op. Cit.* p18.

des formes de résistances aussi, et finalement un certain sentiment de plaisir et de fierté au travail.

On pourrait être tenté, à la suite de ce mémoire et la description des différentes conditions de travail et salariales, de chercher à en limiter les effets délétères par l'amélioration de celles-ci. C'est en effet une option semblant plus que pertinente. Cependant, dans ce cas-précis, est-ce que ce ne serait pas seulement essayer de réduire le caractère surexploité de ce type d'emploi ? Est-ce qu'il ne faudrait pas plutôt envisager un changement plus radicale systémique dans la distribution des « ressources productives (moyens de production et d'échange, et compétences) » qui permettrait d'atteindre une meilleure égalité au sein de la société ?³⁷⁹ Est-ce que cela ne nous inviterait pas aussi à revoir nos modes de consommation, dans un monde en développement du tout, tout de suite, par les réductions des temps de livraison d'Anthophila, les livraisons 24h d'Amazon, le fast-fashion, les systèmes Uber/Deliveroo etc, avec leurs différentes conséquences sur les travailleur.euses ?³⁸⁰ Là où je comprends totalement la logique de cette phrase de Pierre-Joseph Laurent, lorsqu'il dit que l'anthropologue ne doit pas « inventer [...] de théories, ni d'alternatives radicales lorsqu'elles ne sont pas en vue³⁸¹ », si celle-ci est appliquée pour des terrains/des sociétés auxquelles le chercheur.euse n'appartient pas. Est-ce qu'à l'inverse il n'y a pas une nécessité pour les anthropologues, étudiants leurs propres sociétés, de participer pleinement à un processus de changement social – comme cela semble être la vision des auteur.ices que j'ai pu évoquer dans l'épistémologie sur la science engagée ? Dans la mesure où l'accumulation de capital mène en elle-même à toujours plus de richesses entre les mains de groupes dominants, aux détriments des autres, et donc que de fait, cette situation conduit à une inexorable augmentation des disparités de revenus et des inégalités croissantes,³⁸² et que le capitalisme en lui-même semble reposer sur ce système inégalitaire dans la distribution des ressources pour son renouvellement,³⁸³ sans parler de la capacité des groupes puissants à créer les cadres de mutations du travail précarisant encore et toujours les populations.³⁸⁴ Alors « l'accepter [comme tel], c'est accepter qu'il n'y ait pas d'alternative au système de croissance et d'accumulation illimitée du capital³⁸⁵ », que si l'on se refuse à y penser, alors la sociologie ou l'anthropologie ne sont pas capables « de concevoir un

³⁷⁹ Sur le citation et l'idée : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p300-301.

³⁸⁰ Les travaux sont variés sur les livreur.euses deliveroo et uber. Pour amazon, voir : Malet, J. (2015). *Op. Cit.*

³⁸¹ Laurent, P. J. (2019). *Op. Cit.* p104.

³⁸² Paraphrase de Marx dans : Marx, K. (1993). *Op. Cit.* p725. Cité dans : Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p153.

³⁸³ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p300-301.

³⁸⁴ Dans le contexte néolibéral : Harvey, D. (2014). *Op. Cit.*

³⁸⁵ Harvey, D. (2014). *Op. Cit.* p253.

type de société fondamentalement différente dans l'avenir³⁸⁶ », condamnées à proposer des « aménagements secondaires au système³⁸⁷ », tandis que leur regard décalé peut justement être propice à cela. Je terminerai maintenant par citer deux auteurs qui abordent la question de l'ambiguïté, entre la démarche visant à réformer, et celle visant à renverser.

« L'insistance sur leur dimension structurelle permet également de distinguer deux options possibles pour la lutte contre l'injustice de l'exploitation : chercher à rendre plus juste une exploitation structurellement injuste, [...] ou s'attaquer aux conditions structurelles de l'exploitation elle-même, en remettant en cause plus radicalement les inégalités dans la distribution des ressources productives et des richesses. [...] L'horizon de l'abolition de l'exploitation est alors celui, révolutionnaire, sinon d'une société sans classe, du moins d'une société dans laquelle les différences de classe ne seraient plus celles d'une disproportion choquante entre les conditions de vie et les opportunités dont bénéficient les uns et les autres.³⁸⁸ »

« Pour les anarchistes, la lutte contre le travail a toujours été centrale, comprise non comme la lutte pour de meilleurs salaires ou de meilleures conditions de travail, mais comme l'élimination totale du travail en tant que relation de domination. [...] C'est un objectif à long terme, bien sûr. A plus court terme, ce qui ne peut être éliminé peut au moins être limité.³⁸⁹ »

Nous sommes donc amené.es à nous demander quelles sont les alternatives à ce système.³⁹⁰ En prenant en compte que, « les classes dominantes n'ont que rarement (sinon jamais) cédé de plein gré la moindre part de leur pouvoir, et je ne vois aucune raison de croire qu'elles pourraient agir différemment.³⁹¹ » C'est donc dans un horizon révolutionnaire que je souhaite conclure ce mémoire, en guise d'ouverture. Qui dit horizon, dit futur possiblement – malheureusement – lointain. Ainsi, il ne faut bien sûr pas s'interdire de penser à tous ces changements de manière plus réformiste, qui pourraient permettre à la vie quotidienne des individus de prendre forme dans des conditions plus acceptables : avec plus de stabilité, plus de

³⁸⁶ Burawoy, M. (2015). *Op. Cit.* p22-23.

³⁸⁷ Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Op. Cit.* p34. La citation complète de Cours-Salies est celle-là : « On peut aller jusqu'à dire que la domination formelle du capital (sur la journée de travail et les conditions salariales) risque fort de masquer la domination réelle, celle qui amène souvent les travailleurs et les intellectuels critiques eux-mêmes à ne proposer que des aménagements secondaires du système : au nom de la lutte contre les inégalités et les injustices, combien de rapports sociaux d'oppression demeurent traités comme naturels ? »

³⁸⁸ Renault, E. (2023). *Op. Cit.* p265-266.

³⁸⁹ Graeber, D. (2018). *Pour une anthropologie anarchiste*. Lux Editeur.

³⁹⁰ *Idem.*

³⁹¹ Harvey, D. (2014). *Op. Cit.* p220.

sécurité, plus de dignité, plus de tranquillité. Une vie qui reposerait peut-être davantage, autant les corps, que les esprits. Qui privilégierait plutôt l'humain, que le profit.

*« Empare-toi maintenant de l'usine, du capital ne sois plus serviteur:
Reprends l'outils, et reprends la machine.
Tout est à tous, rien n'est à l'exploiteur:
Sans préjugés, suis les lois de nature, et ne produis, que par nécessité.
Travail facile, ou besogne très dure, n'ont de valeur, qu'en leur utilité.
Debout, debout, compagnons de misère, l'heure est venue, il faut nous révolter.
Que le sang coule, et rougisse la terre, mais que ce soit, pour notre liberté !
C'est reculer que d'être stationnaire, on le devient de trop philosopher.
Debout, debout, vieux révolutionnaires, et l'anarchie enfin va triompher.
Debout, debout, vieux révolutionnaires, et l'anarchie enfin va triompher. »*
« Le triomphe de l'anarchie », Charles d'Avrey, 1901. Interprété par Marc Ogeret.³⁹²

³⁹² Jean-Louis Morel. (2012, 15 novembre). *Le Triomphe de l'Anarchie* (Marc Ogeret) [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dx53bKWie6I>

Références

Livres

Amossé, T. et Coutrot, T. (2008). *En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort*. Dans Amossé, T., Bloch-London, C. et Wolff, L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*. La Découverte.

Bailly, A. (1959). *Dictionnaire grec-français*. Edition revue. Paris, Hachette.

Becker, H.S. (2004). *Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*. Economica.

Blancheton, B. (2022). 14. Le Taylorisme. *Maxi fiches - Histoire des faits économiques. De la révolution industrielle à nos jours* (4^e édition). Dunod. <https://shs.cairn.info/maxi-fiches-histoire-des-faits-economiques-4e-ed--9782100833740-page-47?lang=fr>.

Boissier, A. (2016). *L'intimité d'un conflit : récit ethno-biographique du harcèlement moral. L'ethnographe hors terrain : de l'autobiographie au matériau d'enquête*. L'Harmattan. Logiques sociales.

Bollnow, O. F. (1963). *Human Space*. Hyphen Press.

Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. Mouvement réel.

Colombi, D. (2022). *Pourquoi sommes-nous capitalistes (malgré nous) ? : Dans la fabrique de l'homo oeconomicus*. Editions Payot.

Cours-Salies, P. et Le Lay, S. (2006). *Le bas de l'échelle La construction sociale des situations subalternes*. Eres.

Dollo, D., et al. (2020) *Lexique de sociologie* (6^e édition). Dalloz.

Etchegoyen, A. (1990). *Les entreprises ont-elles une âme ?* Bourin Julliard.

Fassin, D. (2012). 6. *Ni race, ni racisme. Ce que racialiser veut dire*. In Fassin, D. (2012). *Les nouvelles frontières de la société française*. La découverte. p147-172. <https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2012.03.0147>.

Genard, J. et Roca i Escoda, M. (2019). *Éthique de la recherche en sociologie*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.genar.2019.01>.

Gibert, M. et Monjaret, A. (2021). *Anthropologie du travail*. Armand Colin.

Graeber, D. (2018). *Pour une anthropologie anarchiste*. Lux Editeur.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*. Les Editions de Minuit.

Harvey, D. (2014). *Brève histoire du néolibéralisme*. Les Prairies Ordinaires.

Ingold, T. (2013). *Chapitre VI : Bâtir habiter vivre*. Dans Ingold, T. (2013). *Marcher avec les dragons*. Zones sensibles éditions.

Jounin, N. (2009). *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*. Editions La Découverte.

Kaufmann, J. (2016). *L'entretien compréhensif*. (4^e édition). Armand Collin.

Laurent, P. J. (2019). *Devenir anthropologue dans le monde d'aujourd'hui*. KARTHALA Editions.

Linhart, R. (1981). *L'Établi*. Les Editions de Minuit.

Malet, J. (2015). *En amazonie : Infiltré dans le « meilleur des mondes »*. Pluriel.

Malhaire, L. (2016). *La construction institutionnelle de régimes de travail contraint au Canada : les cas des immigrants permanents et des migrants temporaires : quelles mobilisations possibles ?* Université de Montréal, thèse de doctorat.

Paugam, S. (2012). *L'enquête sociologique*. Paris. Presses Universitaires de France. (2^e édition).

Palys, T. S., & Atchison, C. (2014). *Research decisions : Quantitative, Qualitative and Mixed-Method Approaches*. (5^e édition). Nelson edition.

Ponthus, J. (2020). *A la ligne. Feuilles d'usine*. Folio.

Renault, E. (2023). *Abolir l'exploitation. Expériences, théories, stratégies*. La découverte.

Segaud, M. (2010). *Anthropologie de l'espace. Habiter, Fonder, Distribuer, Transformer*. (2e édition). Armand Colin.

Spyridakis, M. (2016). *The liminal worker: An ethnography of work, unemployment and precariousness in contemporary Greece*. Routledge.

Thomas, W.I. (1938). *The Child in America*. Alfred A. Knopf. New York

Wacquant, L. (2002). *Corps & âme : carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Agone.

Articles

Abélès, M. (2003). Pour une anthropologie de la platitude. Le politique et les sociétés modernes. *Anthropologie et Sociétés*, 13(3), 13-24. <https://doi.org/10.7202/015093ar>

Aguilera, A., Dablanç, L. et Rallet, A. (2018). L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée. Enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris. *Réseaux*, n° 212(6), 23-49. <https://doi.org/10.3917/res.212.0023>.

Bony, L. (2018). *Rapports sociaux en détention et usages de l'espace carcéral. Métro Politiques*. [En ligne] https://web.archive.org/web/20180424012402id_/https://www.metropolitiques.eu/IMG/pdf/metro-et-bony.pdf

Burawoy, M. (1998). Critical Sociology : A Dialogue between Two Sciences. *Contemporary Sociology*, 27(1), 12-20. <https://doi.org/10.2307/2654699>

Burawoy, M. (2013). Ethnographic fallacies: reflections on labour studies in the era of market fundamentalism. *Work, Employment and Society*, 27(3), 526-536. <https://doi.org/10.1177/0950017012460316>

Burawoy, M. (2014). Sociology as a vocation : Moral commitment and scientific imagination. *Current Sociology*, 62(2), 279-284. <https://doi.org/10.1177/0011392113515796>

Burawoy, M. (2016). Sociology as a Vocation. *Contemporary Sociology*, 45(4), 379-393. <https://doi.org/10.1177/0094306116653958>

Cartron, D. (2002, 26 février). McDo, laboratoire d'exploitation. *Libération*. https://www.liberation.fr/tribune/2002/02/26/mcdo-laboratoire-d-exploitation_395103/

Dequiré, A. (2007). Le monde des étudiants : entre précarité et souffrance. *Pensée plurielle*, n° 14(1), 95-110. <https://doi.org/10.3917/pp.014.0095>.

De Sardan, J. O. (1995). La politique du terrain. *Enquête*, 1, 71-109. <https://doi.org/10.4000/enquete.263>

De Sardan, J. O. (2000). Le « je » méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue Française de Sociologie*, 41(3), 417-445. <https://doi.org/10.2307/3322540>

Dubet, F. (2004). Que faire des classes sociales ? *Lien Social et Politiques*, 49, 71-80. <https://doi.org/10.7202/007906ar>

Favret-Saada, J. (1990). Être affecté. *Gradhiva*, 8(1), 3-9. <https://doi.org/10.3406/gradh.1990.1340>

Fine, G. A. (1993). TEN LIES OF ETHNOGRAPHY : Moral Dilemmas of Field Research. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 267-294. <https://doi.org/10.1177/089124193022003001>

Folz, J. et Smith, R. (2024). Work/Labour. *The Open Encyclopedia of Anthropology*. <http://doi.org/10.29164/24worklabour>

Geertz, C. (1998). La description dense. *Enquête*, 6, 1-24. <https://doi.org/10.4000/enquete.1443>

Gorz, A. (2001). La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi. *Revue du MAUSS*, n°18(2), 61-66. <https://doi.org/10.3917/rdm.018.0061>

Gorz, A. (2017). De la mise au travail à la production de soi. *EcoRev'*, 45, 17-28. <https://doi.org/10.3917/ecorev.045.0017>

Grell, P. (2001). Sur les conditions d'existence des jeunes dans un monde précaire. *Sociétés*, n°73(3), 99-108. <https://doi.org/10.3917/soc.073.0099>.

Guillaumin, C. (1981). « Je sais bien mais quand même » ou les avatars de la notion de race. *Le genre humain*, (1), 55-64. <https://doi.org/10.3917/lgh.001.0055>.

Gusterson, H. (1997). Studying Up Revisited. *Political and Legal Anthropology Review*, 20(1), 114–119. <http://www.jstor.org/stable/24497989>

Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, n° 9(1), 19-49. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0019>.

Jaime, P. (2017). Recycling the idea of race : socio-political agenda, transnational business culture, and diversity management in Brazil. *Social Identities*, 24(5), 647-665. <https://doi.org/10.1080/13504630.2017.1386356>

Jeady-Ballini, M. (1991). Une expérience d'ethnographie en entreprise. *Journal des Anthropologues*, 43(1), 45-56. <https://doi.org/10.3406/jda.1991.1589>

Joneau, V. (2020). Etudier la variété des perceptions, des pratiques et des représentations spatiales des élèves au sein d'un lycée pour questionner la notion de milieu scolaire. *Géocarrefour*, 94(1). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.14537>

Kinkade, P. T., & Katovich, M. A. (1997). THE DRIVER. Adaptations and Identities in the Urban Worlds of Pizza Delivery Employees. *Journal Of Contemporary Ethnography*, 25(4), 421-448. <https://doi.org/10.1177/089124197025004001>

Lefebvre, H. (2000). La production de l'espace (4e édition). *Economica*. (1974).

Le Lay, S. et Pentimalli, B. (2013). Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs. *Travailler*, n° 29(1), 141-181. <https://doi.org/10.3917/trav.029.0141>.

Lemozy, F. et Le Lay, S. (2022). Le plaisir en péril : la plateforme de la société. *Travailler*, n° 48(2), 91-107. <https://doi.org/10.3917/trav.048.0091>.

Linhart, D. (1993). À propos du post-taylorisme. *Sociologie Du Travail*. 35(1), 63–74. <http://www.jstor.org/stable/43149844>

Linhart, D. (2021). Les nouveaux visages du taylorisme. *Revue Projet*, 381(2), 24-27. <https://doi.org/10.3917/pro.381.0024>.

Marquart, J. W. (1986). Doing research in prison: The strengths and weaknesses of full participation as a guard. *Justice Quarterly*, 3(1), 15–32.

Mauss, M. (1936). Les techniques du corps. *Les classiques en sciences sociales*. (Ed Numérique, 2002). https://classiques.uqam.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthropo/6_Techniques_corps/Techniques_corps.html

Mensitieri, G. (2019). Se faire sur mesure. Construction de la subjectivité dans le travail créatif de la mode. *Journal des Anthropologues*, 158-159, 27-50. <https://doi.org/10.4000/jda.8558>

Moulinié, V. (1993). La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine. *Terrain « Liens de pouvoir »*, n° 21, 129-142.

Nader, L. (1972). Up the Anthropologist : Perspectives Gained From Studying Up. *Eric. Institute Of Educations Sciences*. <https://eric.ed.gov/?id=eD065375>

Nègre, C. (2006). Internationaliser un réseau de franchise : L'option master franchise. *Décisions Marketing*, 95-107.

Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. *Terrains/Théories*, 6. <https://doi.org/10.4000/teth.929>

Peneff, J. (1996). Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine. *Sociologie du travail*. <https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2240>

Singleton, M. (2001). De l'épaississement empirique à l'interpellation interprétative en passant par l'ampliation analogique : une méthode pour l'Anthropologie Prospective. *Recherches sociologiques*, p15-40.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27. <https://hal.science/hal-02345795>

Soulier, P. (2019). Dessins, photos, fichiers, cartes ou graphiques. *Techniques & Culture*, 71, 26-45. <https://doi.org/10.4000/tc.11272>

Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du Travail*. 35(1), p3-25. <https://doi.org/10.3406/sotra.1993.2105>

Yohana, E. (1995). Relations d'enquête et positions sociales. Une enquête auprès de jeunes d'une cité de banlieue. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 20(1), p126-142. <https://doi.org/10.3406/genes.1995.1313>

Mémoires

Maldague, N. (2017). *Dans quelle mesure le contrat de franchise fausse-t-il le droit de la concurrence ? Analyse de la validité des clauses contenues au sein de celui-ci. Faculté de*

droit et de criminologie. Université Catholique de Louvain. Prom : De cordt, Yves. (Mémoire).
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:12665>

Glossaire

Prep'

Les préparations de nourriture faites en prévision d'un service. Elles peuvent consister dans le fait de prendre de la viande et des légumes dans des sachets ou des bacs à la chambre froide, parfois de devoir les couper, puis de les mettre dans des gastros. Cela peut aussi signifier de faire des préparations dans des biberons de sauce.

Biberons de sauce

Les biberons de sauce prennent la forme de bouteilles en plastique avec un bec verseur, permettant une répartition par filet d'une simple pression de la main. L'utilisation de biberons contribue à distribuer plus facilement en sortie de four, le produit sur les pizzas, avec un jet de sauce plus homogène que ce qu'il est possible de faire avec des sauces contenues soit dans des sachets, soit dans des pots, ou bien encore dans les flacons en plastique que l'on peut trouver dans les commerces.

Les gastros

Pots en métal dans lesquels sont placés les préparations. Les gastros vont ensuite dans la Makeline.

Makeline

La Makeline est un équipement qui permet de disposer des aliments facilement accessibles à portée de mains afin de permettre la production de pizzas à la chaîne, tout en gardant ces aliments au frais.

Sèche

La sèche est une réserve dans laquelle les produits non-réfrigérés sont entreposés (sauces tomates, conserves, miel, sauces non-ouvertes...)

Le dispatch/ Ecran de dispatch

Ecran utilisé afin de dispatcher les livreurs sur les différentes commandes.

L'écran

Ecran situé au niveau de la production, où défilent les différentes commandes qui doivent être effectuées.

Slapping

Action de former les boules de pâtes par différentes techniques afin de les aplatir et de former un cercle, qui servira de base au saucing et à la suite des étapes de production.

Saucing

Fait d'étaler la sauce – le plus souvent de tomate - sur la pâte de manière circulaire et suivant différents procédés.

Slapper

Personne réalisant aussi bien le slapping, que le saucing.

La prod'

C'est l'étape de production où la garniture des pizzas est réalisée, à l'aise de la Makeline.

Proder

Personne qui se charge de la garniture des pizzas.

Sortie

Sortie de four, où les pizzas sont ensuite découpées.

La longue

Faire une « longue » implique d'au minimum travailler 8 heures sur la même journée. Généralement une longue commence à 10h30 (parfois 10H) et finit dans le milieu de soirée vers 22h, parfois plus parfois moins. Lorsque c'est plus, la longue peut s'éterniser jusqu'à la fermeture du magasin, soit 23h en semaine, 23h30 le week-end et plus tard lorsque du retard a été pris ou que de nombreuses commandes sont faites en fin de soirée (chose assez courante).

Un shift

Période de travail pour un employé.

L'ethnographie présentée est le résultat d'une participation observante de 6 mois en tant qu'employé dans un magasin franchisé d'Anthophila à Bruxelles. Cette entreprise est une multinationale de restauration rapide spécialisée dans la production et la livraison de pizzas. Il est question dans ce mémoire, de s'interroger sur les manières dont les corps sont mobilisés, et comment l'humain est placé et se place lui-même au second plan dans ces rapports de production ; dans un contexte de surexploitation et de cadence ultra-productiviste du travail. J'essayerai à travers ces lignes, de vous faire rentrer dans le quotidien des travailleurs de la structure, et de vous plonger dans l'expérience vécue de ceux-ci. Nous aurons l'occasion d'aller en profondeur dans les différents dynamiques propres à la production, mais aussi à la livraison, à la pression à la rapidité, aux conditions de travail et salariales, à la relation de service ; toutes envisagées dans leur rapport au corps et à l'humain. Finalement, ce mémoire mènera je l'espère, à réfléchir aux conséquences du capitalisme sur les travailleurs, à la manière dont la recherche accrue de profit peut leur nuire, et possiblement à en envisager des pistes de réduction ou de sortie.

Mots-clés : Anthropologie du travail / Exploitation / Rapport au corps / Rapport à l'humain / Cadence ultra-productiviste /