

Mon expérience dans le monde du travail :

Durant les vacances d'été et d'hiver (période des fêtes) j'ai eu l'occasion de travailler dans une boulangerie-sandwicherie de région parisienne. Elle se situe dans un centre commercial à proximité d'une gare routière (métros et bus), du centre-ville et d'autres commerces, c'est donc un lieu très fréquenté. Cette boulangerie-sandwicherie était composée d'un espace de vente à emporter, d'un espace de consommation sur place avec une salle et un bar pour servir le café : cela constitue les espaces vus et fréquentés par les clients, cependant à l'arrière se trouvait une petite cuisine et au sous-sol, les stocks de matériels (comme les sacs en papier pour les ventes à emporter, les gobelets, les boîtes de gâteaux, ...), un espace de cuisson des viennoiseries et de confection des pâtisseries, ainsi que deux chambres froides (dont l'une servait pour la congélation).

La répartition des tâches

Concernant la répartition des tâches du personnel, nous travaillions environ 7 heures par jour et 5 jours par semaine et nos horaires pouvaient varier entre 7h30 du matin au plus tôt et 21h30 au plus tard. Nous travaillions soit le matin jusqu'en début d'après-midi (après le service du midi), soit du début d'après-midi jusqu'au soir. Nous avions en générale tous les jours la même équipe de travail : en principe, chaque personne est affectée à son poste, c'est-à-dire soit vendeur dans le service à emporter, soit serveur sur place, soit dans l'équipe qui travaille en cuisine (afin de préparer les repas, viennoiseries et pâtisseries). Mon rôle était plus polyvalent : 3 autres étudiants et moi-même qui n'étions là que pour les périodes de vacances scolaire, occupions des postes de remplacement des personnes en jours de repos ou départs en congés payés. Ainsi, lorsqu'il manquait quelqu'un à tel ou tel poste nous prenions sa place au sein de l'équipe qui lui correspondait. Les services de ventes sur place et à emporter n'étaient composés que de femmes (6 femmes par équipe) et qui ne disposaient pas de diplômes particuliers attestant leurs compétences (elles ont donc appris le métier "sur le tas"), alors que l'équipe qui travaillait en cuisine n'était composé que d'hommes. D'ailleurs cette équipe était elle-même divisée par une répartition de tâches spécialisées attribuées à chacun : le cuisinier dont les compétences sont garanties par son diplôme (CAP cuisine en formation initiale ou BEP hôtellerie et restauration option cuisine), les 3 pâtisseries qui ont également un diplôme (CAP pâtissier) ainsi que le plongeur (qui lui n'a pas de diplôme particulier). Cette équipe se distinguait donc des deux autres par son nombre plus réduit, le sexe mais aussi le niveau de diplôme. La moyenne d'âge des employés était d'environ 30 ans (il pouvait aussi bien y avoir de jeunes personnes que de personnes plus âgées). En ce qui me

concerne, je n'ai jamais été affecté au service de cuisine (car n'ayant pas de diplôme en cuisine ou pâtisserie, je n'ai pas les compétences requises), cependant j'ai beaucoup alterné entre les deux autres équipes et j'ai moi-même appris le métier comme mes collègues, sur place.

D'abord je suivais ma personne référente (c'était la 1^{ère} vendeuse que j'évoquerai plus tard) qui m'expliquait les tâches que je devais effectuer et me montrait comment faire : pour le service à emporter, le matin l'objectif était de faire la réception et la vérification des marchandises (notamment le pain, car il n'était pas fait sur place et nous était donc livré), mettre en place la vitrine de viennoiserie et pâtisseries (qui eux étaient faits sur place plus tôt dans la matinée par l'équipe de cuisine), accueillir les premiers clients et leur servir leurs commandes ainsi qu'encaisser ; le midi nous devions mettre en place les sandwiches et viennoiseries dans la vitrine ainsi que servir les clients de la même façon que le matin ; et le soir après avoir réeffectuer les mêmes tâches, nous devions tout ranger et nettoyer. Pour le service sur place, c'est à peu de choses près le même schéma : le matin nous devions préparer la salle et la mise en place des petits déjeuner pour l'arrivée des clients, nous répétions la même chose pour le service du midi, pour le goûter et pour le service du soir. C'était toujours un travail d'équipe et nos gestes et rythmes devaient être coordonnés pour plus d'efficacité : pendant que telle personne mettait les pâtisseries dans la vitrine, l'autre faisait de même avec les viennoiseries ; pendant que telle personne allait chercher les couverts, l'autre faisait de même avec les serviettes, ... c'était une sorte de travail à la chaîne¹ autonome : nous avions certes des ordres à titre personnels de la part de notre responsable mais dans ce même temps, nous nous organisions nous même pour effectuer un travail plus efficace. Les gestes étaient simples et répétitifs tous les jours, j'ai donc réussi à complètement m'imprégner du métier sans aucune aide environ 2 semaines après ma première expérience dans cette boulangerie. En ce qui concerne l'équipe de cuisine dans laquelle je n'ai été affecté j'ai quand même remarqué une certaine inégalité : en effet, le plongeur qui n'avait pas de diplôme pouvant attester de ses compétences était autorisé à aider le cuisinier et les pâtisseries à confectionner les repas, viennoiseries et pâtisseries lorsqu'il avait terminé d'effectuer la plonge. Cette dérogation à son activité n'a jamais été autorisée pour une femme des deux autres équipes, peut-être peut-on citer ici Margaret Maruani² et son enquête sur les travailleurs du livre.

Pour rebondir sur le responsable que j'ai évoqué plus tôt, il y avait en réalité un responsable par service : les responsables des services sur place et à emporter étaient elles aussi des femmes comme leurs équipes, tandis que le responsable de l'équipe en cuisine était un

homme. Leurs rôle était de nous donner l'intégralité des tâches à effectuer dans la journée par personne et ils communiquaient entre eux plusieurs fois par jour pour s'assurer de l'avancée des tâches et de la cohésion de l'ensemble de la boulangerie-sandwicherie. Aux heures d'affluences massives (comme le service du midi particulièrement chargé), ils travaillaient avec nous, comme un membre en plus dans l'équipe, nous étions en bonne entente avec eux et nous pouvions même les tutoyer, aux heures creuses ils reprenaient leurs rôle de chefs et effectuaient ce qu'ils avaient à faire (passer des commandes, faire les comptes, ...). Nous les voyions donc tous les jours ou presque (contrairement au responsable régional qui était plus haut dans la hiérarchie et que nous ne voyions que très rarement). Il n'y avait jamais plus de 2 responsables en même temps, et lorsqu'ils n'étaient pas là c'était la 1^{ère} vendeuse ou serveuse qui prenait sa place. Cette personne était choisie par la responsable elle-même et elle basait son choix sur différents critères : l'expérience, l'ancienneté au sein de la boulangerie, son chiffre de vente, son autonomie, ses initiatives, sa rapidité, ... cependant, même si cela pouvait paraître comme un facteur de motivation, la concurrence au sein des membres de l'équipe n'était pas forte, au contraire, c'est un esprit amicale et solidaire qui régnait, avec même à certains moments de la journée des divertissements.

Des moments de divertissements

En effet, aux heures creuses (notamment entre 14h et 15h) où le service du midi était terminé et que nous avions déjà anticipé le service suivant, un temps dédié aux blagues se produisait tous les jours. Cela pouvait partir d'une petite plaisanterie ou d'une taquinerie sur un membre de l'équipe, par exemple une fois une collègue avait lancé une queue de tomate sur une autre collègue en criant "une araignée !", et par la peur que cela a suscité chez la personne visée tout le monde s'est mis à rire et à plaisanter. Parfois on refaisait cette blague qui avait tant amusé sur d'autres collègues. Ce moment de la journée que tout le monde attendait était donc une façon de créer des liens plus amicaux avec notre groupe de pairs. On peut retrouver ici les moments de pauses évoqués par Donald Roy dans son article "L'heure de la banane"³. Cela explique aussi le fait que la concurrence ne s'installait pas entre nous pour devenir la 1^{ère} vendeuse ou serveuse, car les responsables, eux, ne participaient jamais à ces moments de rigolade, ils n'étaient d'ailleurs même pas au courant de leur existence, et s'il leur arrivait de venir contrôler que le travail soit bien accompli à ce moment de la journée, tout le monde se calmait pour ne pas créer de soupçons.

Une autre approche peut être citée pour rejoindre cet esprit de divertissement même aux heures d'affluence : celui des défis. Lorsqu'il y avait beaucoup de clients nous n'avions pas le

temps de communiquer entre nous sauf pour ce qui concerne les commandes à préparer, encaisser et donner aux clients. Les gestes étant répétitifs et fatigants tous les jours (car nous étions toujours debout et nous faisons beaucoup de sur place), il est difficile de trouver un échappatoire à l'ennui, la souffrance physique et morale. Cependant un jour une collègue a décidé de créer des défis pour lutter contre ces obstacles, le but était de vendre le plus de brioches possibles dans la journée (le produit phare de ce jour-là étant le brioche), ainsi celle de nous qui parviendrait à convaincre le plus de clients d'acheter notre brioche gagnerait le défi. Nous nous entendions donc mutuellement dire aux clients "et que diriez-vous de notre superbe brioche aujourd'hui ?" ou encore "notre brioche est vraiment délicieuse je vous conseille d'y goûter". La gagnante du défi ne gagnerait rien de particulier mais cela nous amusait et nous distrayait. Les jeux de défis ont par la suite été repris sous plusieurs formes : celle qui aurait le plus de pourboire aujourd'hui, celle qui réussirait à dresser une table le plus rapidement possible, ... ces défis étaient donc à la fois des jeux, mais aussi basés sur un niveau de productivité maximal, ce qui ne renforçait pas non plus une concurrence entre nous mais au contraire une certaine satisfaction d'avoir effectué notre travail aussi efficacement. L'esprit d'équipe et l'importance des interactions amicales entre groupe de pairs était donc des éléments fondamentaux à une meilleure satisfaction au travail. On retrouve là l'idée que voulait exprimer Mayo⁴ lorsqu'il suggérait qu'il ne faut pas tant s'intéresser aux salaires des employés pour s'assurer qu'ils restent plus longtemps dans telle ou telle entreprise mais plutôt aux conditions de travail et surtout à l'intégration au sein d'un groupe de ceux-ci : si un travailleur se sent bien dans l'environnement dans lequel il travaille alors sa production sera plus élevée (puisque'elle sera le produit de sa satisfaction au travail).

Un travail d'équipe

Cette entente au sein de l'équipe permettait surtout aussi à une meilleure productivité. De part de nos défis, nos plaisanteries, notre cohésion et notre esprit d'équipe, nous avons saisi au-delà des ordres des responsables l'enjeu principal de notre travail : créer les conditions nécessaires à la satisfaction de la clientèle. Nous avons donc réussi à créer une sorte d'écosystème qui nous permettait de gérer toutes les situations face à un client, par exemple lorsqu'un client était mécontent que le service soit trop long (surtout le midi à cause de la forte affluence) nous avons déjà intégré les meilleurs gestes et attitudes à adopter à la fois pour que le service soit plus rapide, mais aussi pour tenter de calmer le client mécontent. La plupart du temps lorsque nous faisons face à un client très peu satisfait nous lui parlions poliment, avec respect et surtout avec calme pour "s'en débarrasser" au plus vite comme

nous avions l'habitude de dire. Mais parfois il arrivait que le client résiste et ne parte pas, la nous pouvions alors compter sur nos responsables pour calmer la situation. De la même façon, lorsqu'il y avait des désaccords et/ou conflits au sein de l'équipe, nous pouvions compter les uns sur les autres pour arranger la situation au plus vite afin que cela ne se répercute pas sur la clientèle. Par exemple une fois une collègue m'avait confiée que notre responsable du moment ne pouvait pas la supporter et qu'à chaque fois qu'elle se retrouvait seule avec elle, celle-ci lui faisait sans cesse des reproches et remarques. A partir de ce moment, mes autres collègues et moi avons prêté plus attention à la façon dont notre responsable se comportait vis-à-vis de cette collègue, et nous avons effectivement remarqué que ces reproches n'étaient pas justifiées d'autant plus que son langage n'était pas approprié et se rapprochait du harcèlement moral. Nous avons donc assuré à la principale concernée qu'elle pourrait désormais le signaler au responsable régional et que nous soutiendrons ses propos puisque nous étions témoins ; une semaine plus tard la responsable en question a été réaffectée dans une autre boulangerie. Ce qui est intéressant, c'est que malgré les quelques conflits qui peuvent parfois se former, il n'y a jamais eu de forme de résistance quelconque (passive ou active) vis-à-vis des responsables afin de ne pas bouleverser l'écosystème en place. Enfin la cohésion au sein du groupe allait même jusque dans l'apparence et l'image extérieure que nous renvoyions : par exemple, nous devons tous les jours venir avec notre uniforme propre et repassé (les responsables portaient un point d'honneur particulier à la présentation de notre uniforme). Le langage que nous utilisions devait toujours être courant, il n'était pas nécessaire d'avoir un langage soutenu devant la clientèle (d'autant plus que l'équipe n'ayant pas forcément un niveau d'étude élevé peut présenter des difficultés à s'approprier ce type de langage) cependant le langage familier n'était pas le bienvenu et la place des gros-mots était strictement exclue du fait que nous étions toujours en contact avec nos clients. Parfois le langage était plus technique pendant les heures d'affluence, nous utilisons un vocabulaire plus spécifique avec des mots courts pour que chacune puisse comprendre ce qu'elle doit faire et à quel moment, par exemple "prêt", "encaisse", "table 10" étaient des interpellations d'un mot ou deux nous permettant de ne pas perdre le fil de ce que nous faisons. Cependant notre langage était moins technique que l'équipe en cuisine qui utilisait des mots réellement qualifiés pour telle ou telle activité ou ustensiles par exemple, nous entendions parfois "après tu feras la pousse" ou encore "où est la râpe microplane ?", etc. langage qui, encore une fois, se différenciait fortement du nôtre, les mots que nous utilisions étaient ceux que nous avions décidé de reprendre par habitude, alors que les leurs étaient réellement techniques et utilisés par tous les pâtisseries.

Enfin, ces liens entre membres de l'équipe allaient même au-delà du cadre professionnel. En effet, de vrais liens amicaux se sont créés, certains sortaient entre amis, allaient à des soirées ensemble, d'autres connaissaient même la famille de certains, ... en ce qui me concerne, j'ai déjà été avec quelques-uns de mes collègues boire un verre, ou faire un tour en ville. De plus à la période des fêtes chaque année se tient un repas avec tous les membres du personnel, repas auquel j'ai pu être conviée et auquel tout le monde a participé : aussi bien les membres des différentes équipes que les responsables et même le responsable régional pour nous féliciter du travail fourni durant l'année et surtout durant la période des fêtes particulièrement chargée (en effet, les commandes de gâteaux et de bûches décuplent durant les fêtes de fin d'année). Durant ce repas c'est donc un esprit très amical voir même familial qui se fait ressentir puisque cette fois-ci, exceptionnellement tout le monde plaisante, rigole, y compris les responsables et se félicite.

Des limites ...

Cependant, même si c'est dans un esprit amicale que travail l'équipe, la principale motivation de chacun reste le salaire : pour les personnes ayant plus de 30 ans, cet emploi était un travail alimentaire, et pour les plus jeunes d'entre nous cela nous permettait soit de mettre de l'argent de côté, soit de financer nos études. Pour ma part, le salaire obtenu me permettait de pouvoir financer mon permis de conduire et mettre de l'argent de côté. Ainsi, même si Mayo et Warner⁵ partent du principe que l'élément fondamentale reste l'intégration du travailleur au sein d'un groupe, la principale motivation de chacun d'entre nous restait le salaire. Cela nous différenciait de nouveau du cuisinier et des pâtisseries qui eux, pratiquaient leur métier d'avantage par passion. Une autre limite que nous pourrions citer est que malgré toute la cohésion du groupe et nos capacités à régler les problèmes éventuels qui se créent, nous ne pouvions parvenir à régler des problèmes à plus grosse échelle : par exemple, le soir lorsque la boulangerie est fermée et que nous devons ranger, la haute direction (qui est donc à l'échelle au-dessus du responsable régional et que nous n'avons jamais rencontré) ne nous autorise pas à récupérer les pains, viennoiseries et pâtisseries invendues. Nous sommes dans l'obligation de les jeter, ce qui représente beaucoup de gâchis alimentaire (environ 2 sacs poubelles jetés par jours), nous avons donc essayé à plusieurs reprises de leur suggérer d'en faire don à des associations mais en vain, ce qui est d'autant plus contradictoire qu'ils veulent que nous donnions une bonne image extérieure de la boulangerie-sandwicherie. Ainsi, face aux problèmes qui dépassent le cadre de la cohésion du groupe nous sommes impuissants.

Nous sommes loin du cadre de la boulangerie artisanale traditionnelle traité par Cristina Saldari⁶, dans lequel elle évoque une petite boulangerie dans laquelle le chef d'entreprise fait tout lui-même et est aidé par un membre de sa famille ou un apprenti (en général un maximum de 5 ouvriers). Nous sommes au contraire dans une distribution plus moderne de la répartition des tâches au sein de l'équipe, beaucoup plus grande qu'une boulangerie artisanale, et ce modèle s'étend même encore plus loin que l'entreprise mixte (boulangerie-pâtisserie) évoquée dans ce même article, même si l'on s'en rapproche davantage.

Conclusion

Pour conclure, je terminerai sur mon point de vue avant et après ce travail : le rôle que j'ai occupé au sein de cette boulangerie m'a à la fois permis d'acquérir une expérience professionnelle mais surtout d'être moi-même dans le marché du travail, et cette réflexion sur moi et la place que j'occupais m'a permis de rendre compte des mécanismes que j'avais découverts mais jusqu'ici jamais interrogé, et surtout de me rendre compte les nombreuses similitudes évoqués par les sociologues comme Roy ou Mayo étudié dans le cadre du cours sociologie du travail.

¹. Travail à la chaîne : tient son origine en 1804 où 5 boulangers ont décidé de fabriquer des biscuits à la chaîne sans aide mécanique mais avec l'idée que chacun fait une étape. Cette façon de faire va ensuite être reprise à Cincinnati puis à Chicago, et va être fondatrice du travail à la chaîne de Henri Ford que l'on connaît dans les années 1910 et qui vise à une productivité du travail maximale où les ouvriers sont rassemblés dans les usines, chacun à une tâche bien précise avec un rythme soutenu.

². Margaret Maruani s'est intéressé aux travailleurs du livre dans son *Travail et emploi des femmes* paru en 2000, dans lequel elle essaye de comprendre pourquoi malgré la forte féminisation du salariat, les femmes restent souvent en situation précaire et en sous-emploi. Elle remarque alors que concernant les travailleurs du livre les hommes étaient défavorable à l'emploi des femmes par peur que cela dévaloriserait leur travail, ainsi celles-ci ont été affecté aux postes de saisie des textes, poste reflétant une déqualification à l'inverse de celui des hommes qui veulent faire valoir leur reconnaissance professionnelle. Ainsi, pour le cas de mon expérience professionnelle, peut être que moi ou une autre femme des équipes de service sur place ou à emporté n'ont jamais été affecté à l'équipe de cuisine par crainte de ternir leur reconnaissance professionnelle.

³. Donald Roy « 'L'heure de la banane'. La satisfaction dans le travail et l'interaction libre », *Un sociologue à l'usine*, 2006, La découverte, p.155-187. Article dans lequel il évoque des moments de pauses dans la journée avec notamment des plaisanteries comme 'l'heure de la fenêtre' par exemple.

⁴. Elton Mayo (philosophe australien) joue un rôle fondamentale dans l'évolution de la façon dont les sciences sociales font un approche sur le travail : selon lui, les travailleurs ne doivent pas être réduits à leurs tests d'aptitude et leurs intérêts personnel, mais dépendent de leur insertion dans les groupes qui développent un sentiment d'appartenance et un rapport à l'encadrement. Il met en évidence l'importance des relations humaines dans le travail et l'industrie.

⁵. L'idée développée par Elton Mayo va par la suite être reprise par Lloyd Warner qui développe l'idée que les travailleurs ont une conscience de la place qui est la leur au sein du groupe et qu'il faut tout particulièrement s'y intéresser.

⁶. Cristina Saldari, « Le secteur de la boulangerie », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°779/780, 1977, p. 1-43.