Université d'Evry Val d'Essonne
UFR Sciences Sociales et Gestion
Centre Pierre Naville

Intérimaires et permanents dans un même collectif : une équation impossible ?

Thèse pour le doctorat de sociologie présentée et soutenue publiquement par

Pierre Stéfanon le 14 janvier 2010

Sous la direction de Jean-Pierre Durand

Composition du jury :

François Aballéa : Professeur de Sociologie, Université de Rouen

Antoine Bevort : Professeur de Sociologie, CNAM, Paris

Renato Di Ruzza : Professeur de Sciences Économiques, Université de Provence

Jean-Pierre Durand : Professeur de Sociologie, Université d'Evry Val d'Essonne

Serge Paugam : Directeur de recherche CNRS, Directeur d'études à l'EHESS, Paris

Remerciements

Je tiens ici à remercier mon directeur de thèse, Jean-Pierre Durand, pour sa confiance, son soutien, mais aussi pour avoir su m'indiquer lorsque j'étais à la croisée des chemins.

Sylvie Célérier : la lecture de mon travail et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer ont largement contribué à la finalisation de cette thèse.

Beaucoup de salariés, intérimaires et permanents, ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de cette thèse. Je regrette de ne pouvoir leur témoigner personnellement ma reconnaissance. Je souhaite cependant remercier tout particulièrement Christophe Matusiak et Marco pour leur confiance.

Les doctorants et jeunes docteurs du centre Pierre Naville : Alexandra Bonal, Lucie Goussard, Christophe Heil, Mathieu Hocquelet, Jan-Max Lipp, Marc Raffenne, Elodie Ségal, Laetitia Sibaud, Romaric Vidal, Claudia Zamora.

Je tiens particulièrement à remercier Gaëtan Flocco, Guillaume Tiffon, pour les nombreuses lectures et critiques, autrement dit pour le temps qu'ils ont accepté de me consacrer.

Virginie Garcia et Stéphanie Gallioz pour les encouragements et aides diverses. Mélanie Guyonvarch, « camarade » de rédaction à distance, dont les encouragements et conseils sont toujours venus à propos. Ainsi que pour tous ces petits « riens » qui permettent de « tenir le coup ».

Mes remerciements vont également à Sébastien – l'ami de « trente ans » – et Virginie Mouillot pour l'intérêt porté à moi et à mon travail.

Ma mère pour ses lectures très précieuses.

Ma sœur Florence pour son aide et son soutien sur lesquels j'ai pu m'appuyer ces dernières années.

Qu'il me soit permis de signaler que mon intérêt pour la sociologie doit beaucoup à *L'établi* et à mon père, celui-ci ayant travaillé plus de 40 ans pour l'entreprise dans laquelle Robert Linhart s'était établi.

Et enfin Béatrice qui m'aide, m'encourage, et me supporte dans les moments difficiles.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 9

INTRODUCTION GÉNÉRALE 17

1ERE PARTIE – UN TERRAIN PROPICE POUR INTERROGER L'ÉVENTUALITÉ D'UN COLLECTIF LATENT 33

CHAPITRE 1 – DE L'INTERET D'OBSERVER LE CONTENU DU TRAVAIL INTERIMAIRE DANS L'ENTREPOSAGE 35

1 – Un terrain exigu… *a priori* 37

1.1 – Développement et institutionnalisation de l'emploi intérimaire : un lien étroit avec le chômage 37

1.2 – L'entreposage : dans l'ombre de la logistique 43

1.2.1 – La logistique, entre transport et entreposage : un déplacement dans l'espace et dans le temps 44

1.2.2 – De difficultés pour rendre compte du poids de l'entreposage 46

1.2.3 – Un biais pour mesurer le poids de l'entreposage : les PCS 50

1.3 – Un recours massif aux intérimaires 53

2 – Considérer l'activité « réelle » : une nécessité afin d'appréhender un éventuel collectif 55

2.1 – Les typologies existantes ou les discours des intérimaires 56

2.1.1 – L'étude des parcours intérimaires ou l'exclusion de la temporalité dans les entreprises utilisatrices 56

2.1.2 – L'intérim : un choix quelque peu illusoire 57

2.1.3 – Un rapport à l'emploi, un rapport au travail 59

2.2 – La question de l'existence d'un groupe intérimaire pour illustrer la limite des typologies existantes 61

2.2.1 – Les temporaires ou la perception d'un groupe intérimaire 62

2.2.2 – Le groupe intérimaire est reconnu par la hiérarchie.....65
2.2.3 – Le point de vue d'un permanent : au delà du cas particulier, la réalité du groupe intérimaire est contestable.....67
2.2.4 – Pour un changement de perspective : des discours aux pratiques.....69

3 – Comprendre la stabilité des « professionnels de l'intérim », c'est également considérer leur manière de travailler.....71

3.1 – Une polarisation entre professionnels de l'intérim et intérimaires en transition ou la question des « sublimes » 72
3.1.1 – Des candidats à la pérennisation de leur situation.....72
3.1.2 – Intermittents du spectacle et intérimaires : une même polarisation entre ceux qui réussissent à concilier flexibilité et sécurité… et les autres. 75
3.2 – Les « Sublimes » au XIX^{ème} siècle ou la maîtrise du marché du travail grâce aux pratiques collectives 76
3.3 – L'apprentissage du travail « complexe » de préparateur comme source de stabilité pour des intérimaires 79

CHAPITRE 2 – UN COLLECTIF LATENT 87

1 – Les définitions scientifiques d'un collectif : quelques points saillants et une métamorphose 89

1.1 – But commun, règles communes et identification : trois éléments *a priori* significatifs pour appréhender un collectif.....89
1.2 – Le problème de la métamorphose des collectifs 92

2 – La transformation des collectifs comme obstacle aux luttes de précaires ?....94

2.1 – Une distance des précaires vis-à-vis des organisations syndicales 95
2.1.1 – La crise du syndicalisme 95
2.1.2 – L'instabilité comme obstacle à l'« engagement syndical ».....97
2.2 – Une identification sociale difficile comme obstacle à l'engagement ?....98
2.3 – L'absence d'identification sociale forte et la distance vis-à-vis des syndicats n'empêchent pas les luttes collectives 102
2.4 – Le collectif est entendu comme la possibilité d'agir collectivement 103

3 – La conscience d'un intérêt commun : une nécessité pour l'action ?.....104

3.1 – L'action collective et l'intérêt manifeste.....105
3.2 – La conscience de l'intérêt commun comme présupposé ? 106
3.2.1 – Mancur Olson et la logique du ticket gratuit.....107
3.2.2 – L'obtention d'un bien collectif est un but commun conscient 109
3.2.3 – Albert Hirschman et le cas de l'enseignement public 110
3.3 – L'action collective comme résultat d'un ajustement des actions 113

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 117

2EME PARTIE – DES EFFETS DE « STRUCTURE » DÉFAVORABLES À L'EMERGENCE D'UN COLLECITF 119

CHAPITRE 3 – L'INTERIMAIRE : UN ETRANGER ? 121

1 – La dévalorisation des intérimaires 123

1.1 – Un traitement différencié des erreurs 123
1. 2 – Qui sont les voleurs ? 126
1.3 – Un travail moins bien rémunéré 128
1.4 – Un travail moins bien rétribué 131

2 – Dépréciation de la contribution des intérimaires et prise de parole 135

2.1 – Division du travail et prise de parole 135
2.2 – La différenciation comme source de précarité ? 137
2.2.1 – Dévalorisation et prise de parole ? 138
2.2.2 – Différenciation, prise de parole et précarité 140
2.3 – L'enjeu pour l'intérimaire : ne pas être considéré comme un étranger. 144

3 – Les liens informels avec la hiérarchie : nécessaires mais insuffisants 150

3.1 – Les liens avec la maîtrise : un avantage 150
3.2 – Des liens essentiels ? 152
3.3 – Nouer des liens avec l'encadrement est insuffisant 154
3.4 – La nécessité des liens avec l'ensemble des salariés 158
3.4.1 – La réception et les adresses fantaisistes 159
3.4.2 – Préparateurs et caristes 160
3.4.3 – Préparateurs et contrôleurs 161

CHAPITRE 4 – LA DELEGATION DU « CONTROLE » DES INTERIMAIRES 165

1 – Le processus de sélection des intérimaires par les entreprises 167

1.1 – La sélection par les entreprises de travail temporaire 168
1.2 – La sélection par l'encadrement dans les entreprises utilisatrices 171
1.2.1 – Les premières missions : une mise à l'épreuve immédiate 172
1.2.2 – Les heures supplémentaires : une obligation 174
1.2.3 – Être « productif » 175
1.2.4 – La polyvalence 176

2 – La sélection est également le fait de permanents d'exécution 178

2.1 – L'encadrement ne peut exercer la surveillance de manière optimale 180
2.2 – Une délégation de la sélection des intérimaires 183
2.3 – La délégation du contrôle : un droit de veto 187
2.4 – Une délégation légitimée.....190
2.4.1 – Une délégation légitimée par les permanents.....191
2.4.2 – Une certaine influence sur les décisions 194

3 – La sélection des permanents ou le refus d'une pression « excessive » 197

3.1 – Le CDI : un « rêve » ? 198
3.2 – Instabilité des revenus et parentalité 202

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 209

3EME PARTIE – CONFLIT ET CONCURRENCE AU SEIN D'UN COLLECTIF LATENT 211

CHAPITRE 5 – DES RELATIONS DE POUVOIR : UN ECHANGE, SOURCE DE COHESION.....213

1 – Le temps : un enjeu de pouvoir 214

1.1 – La variable temporelle.....215
1.1.1 – La rationalisation de la contrainte temporelle 215
1.1.2 – Des contraintes de temps omniprésentes.....217
1.2 – La maîtrise du temps : un objet de lutte 221
1.2.1 - La préparation : au cœur du processus.....222
1.2.2 – Le freinage.....224
1.2.3 – Les aléas 227

2 – Les permanents : une meilleure maîtrise des ressources ? 231

2.1 – Maîtrise du temps et maîtrise de l'information : quelle corrélation ? 231
2.2 – La maîtrise de l'information par un permanent.....234
2.2.1 – Une information nécessaire à l'encadrement 235
2.2.2 – Une crédibilité vis-à-vis des intérimaires.....236
2.3 – Les permanents sont dégagés des contraintes de temps.....240

3 – Un indice de cohésion ? 243

3.1 – Une remise en cause des termes de l'échange.....244
3.1.1 – Des conflits limités.....245
3.1.2 – Les CDI : une rupture.....248
3.2 – Une réorganisation ou l'indice d'une cohésion.....250

CHAPITRE 6 – LA RIVALITE N'EST QU'UN ASPECT DE LA CONCURRENCE.....257

1 – La concurrence 258

1.1 - Une analyse répandue mais insuffisante 259
1.2 - Les relations entre intérimaires et permanents : entre rivalité, coopération et solidarité 260
1.2.1 – Des relations complexes 260
1.2.2 – Coopération ou solidarité ? 264
1.2.3 – Solidarité et dissimulation concertée 265
1.3 – La concurrence chez Simmel 268

2 – Les limites de la rivalité entre intérimaires et permanents 272

2.1 – Rivalité et rendement 272
2.1.1 – La promotion de la rivalité par l'intermédiaire des rendements 273
2.1.2 – La limitation du rythme de travail est une norme imposée 277
2.2 – Une alliance entre un intérimaire et l'encadrement favorise-t-elle la rivalité entre intérimaires ? 279
2.2.1 – Une alliance réussie : le cas de Fabien 280
2.2.2 – L'échec d'une alliance : le cas de Rico 282
2.2.3 – La pérennité d'une alliance dépend de la composition des équipes de travail 286

3 – But commun ponctuel, normes partagées et sentiment d'appartenance 289

3.1 – Une hostilité partagée 289
3.2 – Les normes transgressées par Rico 294
3.2.1 – La hiérarchie implicite entre permanents et intérimaires 295
3.2.2 – La primauté du groupe de travail sur l'individu 296
3.2.3 – L'appropriation de l'espace 297
3.2.4 – L'appropriation du matériel 298
3.3 – Des normes communes propres à l'entrepôt Fixtwo ? 300
3.4 – Un sentiment d'appartenance 302

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE 311

CONCLUSION GÉNÉRALE 313

Des intérimaires et des permanents dans un même collectif ? 313

Un terrain pour mettre en évidence un collectif latent 314
Un contexte : dévalorisation des intérimaires et délégation du contrôle aux permanents d'exécution 316
Des relations entre des intérimaires et des permanents 319

L'intrication de l'individuel et du collectif 322

Le freinage 322
Fonçage et freinage 326

Un collectif latent « non revendicatif » 330

BIBLIOGRAPHIE 333

ANNEXES 351

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La question de l'intérim, en tant que forme particulière d'emploi, c'est-à-dire dérogeant à ce qui est pensé comme la norme, à savoir le Contrat à Durée Indéterminée – CDI – à temps complet, oriente de nombreuses recherches depuis le début des années 1970 avec des travaux précurseurs tels que ceux de Guy Caire [1973] et Michel Pialoux [1979]. Les recherches se sont multipliées depuis. Rien d'étonnant à cela si l'on considère que les emplois « atypiques » se sont fortement développés depuis une trentaine d'années. En 2004, Margaret Maruani relève ainsi qu'ils représentent 25 % de l'emploi total[1]. Pour le dire autrement, cette même année, environ 6 millions de personnes – dont 2/3 de femmes – sont concernées par un emploi dérogeant à la norme du CDI à temps complet. Parmi ces formes particulières d'emploi, il est possible de distinguer le travail à temps partiel, donc avec un salaire réduit, et les autres formes d'emploi qui, quant à elles dérogent à la norme du fait « de la durée et de la stabilité du contrat de travail », en prenant la forme de CDD, contrats aidés, de stages et d'intérim. C'est l'emploi intérimaire qui fera l'objet de notre attention : nous verrons que *les questions soulevées par notre recherche* sont issues d'*une démarche inductive* nous amenant à *présupposer la proximité plutôt que l'opposition*, postulat que nous tenterons d'explorer au cours de notre exposé.

[1] « Les emplois atypiques représentent ainsi 25 % de l'emploi total, contre 16 % en 1990 » [Maruani, 2004, p.8]. L'auteur se base sur des travaux publiés en 2001, par Benoît Ferrandon [*Les Cahiers Français*, n° 304, septembre-octobre 2001].

Les questions soulevées par la thèse

Cette forme particulière d'emploi qu'est l'intérim nous semble poser une question particulière dans la mesure où un travailleur délégué dans une entreprise utilisatrice par une entreprise de travail temporaire – la fameuse relation triangulaire – peut être mis en « fin de mission » du jour au lendemain. Bien entendu, des dispositions légales sont censées protéger les salariés intérimaires, mais en pratique, certaines d'entre elles peuvent être contournées, voire parfois simplement ignorées[2]. De ce fait, les salariés engagés dans cette relation ont un rapport à l'emploi qui diffère de celui des salariés en CDI. C'est en tout cas ce que montrent les travaux de Catherine Faure-Guichard qui, en outre, met en évidence, du point de vue des salariés, une « pluralité des formes de recours à l'intérim » [Faure-Guichard, 1999 & 2000]. Cependant, force est de constater que si la littérature scientifique s'enrichit de nombreux travaux sur l'intérim, relativement peu de recherches se penchent sur les pratiques des intérimaires. Pour être plus précis, il convient d'indiquer que si le travail intérimaire peut être l'objet de recherches, nombre d'entre elles privilégie les entretiens avec les salariés au détriment d'observations directes[3]. Dans ce type d'approche, il nous semble que la question de l'intérim est traitée de manière quelque peu similaire.

Le constat de départ est la simultanéité des deux phénomènes que sont la montée du chômage de masse et la diversification des contrats de travail, avec notamment la croissance de l'intérim [Faure-Guichard, 2000 ; Glaymann, 2007(a)]. La concomitance de

[2] Ainsi, par le jeu des renouvellements de missions, de leurs chevauchements, une période d'essai peut être allongée [*Cf*. annexe n°3].

[3] Certes, quelques enquêtes sont fondées sur des observations. Il est possible de citer ici Nicolas Jounin [2008] ou José Calderón [2007], ce dernier ayant mené une observation participante de plusieurs mois dans l'industrie automobile, en Catalogne. Il est également possible de citer Michel Pialoux [1979], qui a réalisé un travail de type « ethnographique ». Cependant son étude ne porte pas tant sur le travail intérimaire que sur les rapports que des jeunes, « résidant dans des "cités" particulièrement dégradées », entretiennent avec cette

ces deux éléments serait « la manifestation *d'un déficit de places* occupables dans la structure sociale » [Castel, 1995, p.412]. Dans ce contexte, les précaires, dont font partie les intérimaires, recherchent un « bien rare », un emploi de permanent à temps plein [Beaud, 1998 ; Glaymann, 2005] et entrent en concurrence avec les embauchés souhaitant, quant à eux, conserver leur emploi. Une fois ce constat effectué par les chercheurs, les relations entre les deux types de salariés sont présentées de manière quelque peu univoque, comme si les intérimaires n'avaient qu'un seul but : accéder au CDI, voire prendre la place des permanents et être embauchés à leur tour [Durand, 2004]. De leur côté, les permanents feraient tout pour garder leur situation et donc, implicitement, rejetteraient les intérimaires [Jorda, 2002]. Bref, les deux types de salariés seraient des rivaux.

Or, avec cette grille de lecture, les pratiques et les « interrelations », entre ces deux catégories de salariés, deviennent, au regard de nos propres observations, incompréhensibles. Cette grille d'analyse ne nous permet pas d'expliquer le départ volontaire de certains intérimaires, pas plus que des prises de parole « véhémentes » vis-à-vis d'un cadre, d'un agent de maîtrise, dans une entreprise utilisatrice. Comment expliquer ce genre d'attitudes alors même qu'il nous est donné d'observer des fins de missions décidées « séance tenante » ? Autrement dit, comment se fait-il que des intérimaires puissent prendre la parole alors qu'ils sont, du fait de leur statut, sous la menace d'une fin de mission ? De même, le comportement des permanents diffère de l'image attendue : ils peuvent s'engager dans des relations de solidarité vis-à-vis des salariés temporaires. De plus, l'intérimaire semble avant tout défini par son extériorité par rapport à l'entreprise utilisatrice, du simple fait que son employeur n'est pas l'entreprise dans laquelle il travaille mais l'entreprise de travail temporaire. Pour autant, est-il possible, comme le fait Patrick Cingolani, d'affirmer que, « hors collectif, l'intérimaire est aussi hors des règles du collectif et des normes tacites du groupe de travail » [2006, p.38] ? Des chercheurs, Stéphane Beaud

---

forme d'emploi.

et Michel Pialoux en l'occurrence, ont mis en évidence une réalité plus complexe [Beaud & Pialoux, 1998][4], puisqu'ils perçoivent une certaine « proximité sociale » entre les deux types de salariés. Pour autant, les analyses existantes nous semblent insuffisantes parce qu'elles ne nous permettent pas de comprendre nombre d'attitudes constatées : pourquoi certains temporaires déploient-ils des stratégies pour être mis en fin de mission ? Comment expliquer qu'ils puissent, éventuellement, refuser une embauche ? Pour quels motifs des intérimaires et des permanents coopèrent-ils au delà de ce qui est nécessaire à la production ? Quelles sont les raisons poussant des permanents d'exécution à dissimuler les véritables raisons d'un accident de travail – dont la victime se trouve être un intérimaire ? Comment expliquer que des intérimaires et des permanents puissent s'accorder afin de dissimuler des erreurs de préparation, des vols ou encore limiter la production ? Ces questions nous paraissent être fécondes car les attitudes et les relations observées, entre intérimaires et permanents d'exécution, nous semblent, *a priori*, difficilement envisageables sans aucune forme de collectif. Pour résumer, la question que nous voudrions soulever est la suivante : si ces deux types de salariés sont à ce point et concurrents, comment expliquer qu'un collectif *latent* puisse lier ces deux types de salariés ?

Mais avant d'aller plus avant, et de présenter les terrains à partir desquels notre réflexion s'est développée, nous nous devons de préciser quelques peu notre propos. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause l'idée selon laquelle des intérimaires et des permanents ont des intérêts divergents, voire contradictoires. Nous sommes bien conscients, aujourd'hui en tout cas, du fait que, « à partir de ses propres observations, un sociologue a presque toujours les moyens de trouver, s'il en a envie, des données qui réfutent le point d'appui empirique sur lequel son collègue a fondé une notion théorique » [Glaser &

[4] Dans le même sens Didier Demazière [2006, p.18] écrit que « les collectifs de travail peuvent être aussi marqués par une fragmentation des statuts de certains de leurs membres, ce qui risque de conduire à une diffraction des intérêts, à des concurrences internes, à un émiettement de l'action collective en luttes particulières. »

Strauss, 1995, pp.185-186]. Mais si notre thèse ne peut prétendre remettre en cause l'idée selon laquelle les salariés intérimaires et permanents puissent être rivaux, elle permet d'appréhender, encore plus finement, les relations entre ces deux catégories de salariés dans leur complexité. Cette assertion nous paraît d'autant plus vraie que notre approche peut être qualifiée de microsociologique : elle nous permet d'effectuer, par conséquent, un certain nombre de constats autres que ceux que nous avons l'habitude de rencontrer dans des travaux antérieurs. Ainsi, par exemple, ce n'est pas parce qu'il y a peu de conflits observés sur notre terrain, et que ce constat constitue un point sur lequel s'appuie notre réflexion, que nous conclurons à une absence de conflits sur un plan plus « macrosociologique ». Notre thèse s'oppose simplement à cette idée selon laquelle un collectif regroupant des intérimaires et des permanents est *impossible* du fait d'intérêts qui seraient définis comme – exclusivement – divergents.

Une démarche inductive

Cette thèse de sociologie est le résultat d'une enquête ethnographique, l'ethnographie désignant, selon Stéphane Beaud et Florence Weber, « le niveau le plus local de la connaissance » [1998, p.8], à savoir ici les entrepôts de chaînes logistiques dans lesquels nous avons mené nos observations[5]. Les auteurs posent trois conditions [*Idem.*, pp.294-299] pour qu'une enquête puisse être qualifiée d'ethnographique. La première veut

[5] Il pourrait nous être reproché de ne nous intéresser qu'à des « détails ». Cependant il nous semble que nombre de « détails » mis en avant dans cette thèse sont significatifs. Pour nous exprimer comme Georg Simmel, nous pensons qu'ils sont le produit de nos conditions sociales. Nous assumons donc une analyse limitée de la réalité sociale, cette réalité pouvant être qualifiée de microsociologique, car nous pensons que, tout comme les économistes, les sociologues doivent admettre « que pas plus, mais aussi pas moins, que d'autres, des pans entiers de la vie en société échappent à leur entendement » [Di Ruzza, Gianfaldoni, 2003, p.15]. Pour nous, l'analyse des « détails » complète les démarches plus globales. En confirmant, nuançant,

que l'« interconnaissance » dans le milieu étudié soit extrêmement forte, jusqu'à ce que finalement, il soit possible de dire que tout le monde se connaît. La deuxième est la « réflexivité » ou « auto-analyse ». Pour les auteurs, trois pratiques en découlent. Il convient d'« expliquer les surprises », de ne pas prévoir le déroulement de l'enquête afin de saisir les opportunités du terrain, et enfin de rendre compte d'observations. Enfin la troisième condition de l'enquête ethnographique est celle de l'immersion prolongée.

Comme illustration des trois conditions énoncées précédemment, il nous est possible de rendre compte d'un événement ayant eu une importance significative pour le déroulement de notre enquête. Après cinq mois de présence dans l'entrepôt Fixtwo, nous avons pris conscience d'une inimitié que nous ressentions envers un intérimaire employé dans ce même entrepôt depuis quatre mois. Or, en nous questionnant sur les raisons de cette antipathie, nous nous sommes rendu compte que l'animosité n'était pas seulement de notre fait : elle était largement répandue parmi les « collègues », qu'ils s'agissent des salariés permanents d'exécution ou des intérimaires. Cette inimitié, nous l'avons provisoirement qualifiée de « haine sociale », empruntant l'expression à Georg Simmel. Pour ce dernier il s'agit de désigner le ressentiment dirigé « contre le membre d'un groupe, non pour des raisons personnelles, mais parce qu'il représente un danger pour l'existence d'un groupe » [Simmel, 2003, p.63]. De ce fait, cette inimitié que nous pensions personnelle fut la base d'une hypothèse qui par la suite nous a guidé dans notre recherche : le rejet peut être la source, mais également l'indice, d'une cohésion du groupe, voire d'un collectif et ce indépendamment du fait que ses membres soient intérimaires ou permanents.

Si cette hypothèse a vu le jour dans cet entrepôt – notre démarche peut donc être qualifiée d'inductive[6] –, ce n'est pas un hasard. En effet, la majeure partie de nos

---

voire en infirmant des approches plus générales, une analyse de ce type permet le débat.

[6] « En sciences sociales, le débat est ancien et bien connu. Il oppose principalement deux orientations. D'un

observations s'est déroulée en ce lieu. Employé en tant qu'intérimaire, nous sommes restés présents sur ce terrain entre octobre 2001 et janvier 2004. L'entreprise Fixtwo distribue en France une marque britannique de matériel de fixation – l'usine de production est située à Glasgow – à des distributeurs spécialisés dans la vente auprès de professionnels et de particuliers[7]. Dans cet entrepôt les salariés affectés au magasin sont censés être polyvalents. Nous verrons que, dans les faits, les intérimaires sont affectés à différentes tâches – réception, préparation, contrôle et expédition – tandis que les permanents d'exécution sont plus « spécialisés ». Signalons, d'ores et déjà, ce qui nous semble être deux particularités de cet entrepôt. La première concerne l'utilisation de l'intérim, que l'on peut dire, à l'instar de Christophe Ramaux, intégrée « dans la politique de renouvellement de la main-d'œuvre » [1994, p.59]. Cette politique de renouvellement ne vise par à proprement parler à rajeunir les effectifs – même si c'est objectivement le cas – mais à se « débarrasser des gens dont on ne veut plus[8] », sous entendu réputés improductifs ou encore catégorisés comme « rebelles ». Ce renouvellement est agencé de la manière suivante : baisse du nombre de CDI – surtout par le biais de départs négociés –, recours aux intérimaires notamment afin de compenser les départs, embauche de quelques travailleurs temporaires. Mais il est également possible de rendre compte d'une baisse des effectifs dans le « magasin » qui passe de huit membres en 2001 – tous en CDI – à cinq en 2004 – quatre en CDI et un intérimaire. La seconde particularité notable de cet entrepôt concerne les relations que les

---

côté, on trouve ceux qui affirment que, pour être scientifiques, les sciences sociales doivent suivre des modalités de recherche semblables à celles que développent les sciences dures, donc adopter une démarche hypothético-déductive. Dans cette tradition, toute recherche part de la constitution d'un *corpus* de questions et d'hypothèses développées à partir de la littérature existante et définissant la problématique de recherche. Puis, dans une deuxième étape, intervient le recueil des données. […] De l'autre côté, se trouvent les tenants de la *grounded theory* telle qu'elle a été développée par Barney G. Glaser et Anselm Strauss. Pour ces deux auteurs, la sociologie appartient à un registre de production théorique différent de celui des sciences dures. La théorie doit, par conséquent, être développée à partir d'un *corpus* de données empiriques (traitées de manière comparative) et non s'inscrire dans une théorie donnée *a priori* » [Musselin, 2005, pp.59-60].

[7] L'entrepôt stocke et expédie des chevilles, vis, mortiers chimiques et autres agrafeuses, notamment à une grande enseigne, spécialisée dans la distribution d'articles de bricolage pour les particuliers.

[8] Ce discours est tenu par le cadre, responsable du site, à un agent de maîtrise démissionnaire. Ils nous ont été rapportés par le contremaître.

salariés du magasin, par opposition « aux bureaux » situés à l'étage, entretiennent avec le cadre responsable du service. Pour être tout à fait précis, si exécutants et encadrement se vouvoient, les protagonistes s'appellent par leur prénom respectif, y compris les intérimaires[9]. Cet état de fait est sans aucun doute lié à la taille de la structure puisque lors de notre première mission, nous dénombrons huit personnes dans le magasin : six permanents, un agent de maîtrise et un intérimaire. Cette structure est la plus petite qu'il nous ait été donné d'observer. Les trois autres entrepôts, ont tous des dimensions plus conséquentes.

Tel est le cas de l'entrepôt EGD2 où un effectif aussi réduit, que chez Fixtwo, n'est en effet observable que durant les périodes de faible activité et pour seulement un service de préparation. C'est que, dans cet entrepôt, il existe deux services faisant appel à des préparateurs. Les bons de préparation – les « BP » – peuvent concerner deux types de produits : le GEM – le Gros ÉlectroMénager : machines à laver, réfrigérateurs, téléviseurs, etc. – et le PEM – Petit ÉlectroMénager : fers à repasser, friteuses, cafetières, ordinateurs, Hi-fi, téléphones portables, etc. –. Dans cet entrepôt, qui fournit une chaîne d'hypermarchés, nous avons été en mission durant une période couvrant treize mois[10] et affecté à la préparation de commandes du service « petit électroménager ». Au « PEM », quasiment tous les préparateurs de commande sont intérimaires – contrairement au « GEM » –, à l'exception d'un salarié en CDI. Durant les périodes d'activité soutenue, il est possible d'y comptabiliser, en moyenne, une douzaine de préparateurs temporaires. Contrairement à l'entrepôt Fixtwo, les tâches sont ici bien délimitées, en ce sens qu'un

[9] Au cours de cette thèse, nous avons modifié les noms des entreprises et des protagonistes. Mais nous tenons cependant à désigner les individus de manière nominative car cela dénote une plus ou moins grande proximité. Qu'un intérimaire soit autorisé à appeler un cadre par son prénom ou qu'il s'en tienne à un strict formalisme renvoie à des rapports qui nous semblent profondément différents. Il nous faut également préciser que nous ne sommes pas mis explicitement en scène dans cette thèse. Nous avons préféré utiliser des avatars, dont la liste – ainsi que celle des personnes observées – est présente en annexe.

[10] Entre le mois d'août 1999 et le mois de juin 2000, entre les mois d'octobre et décembre 2000 ainsi qu'au

salarié affecté à l'une des unités ne se voit attribuer une tâche dans une autre que de manière tout à fait exceptionnelle. Outre le « service administratif » que l'on a désigné sous le terme de « bureaux » dans le cas de l'entrepôt Fixtwo, il est possible de discerner trois entités : la réception, la préparation – le PEM et le GEM, auxquelles il faut ajouter le contrôle du PEM –, et enfin l'expédition.

Chez EGD1, la préparation s'effectue à partir de bordereaux – tout comme dans les entrepôts EGD2 et Fixtwo. Les bordereaux comportent l'adresse du produit, sa référence, sa désignation ainsi que le nombre de colis à prélever. EGD1 stocke, pour une autre chaîne d'hypermarchés que celle d'EGD2, du matériel Hi-fi, micro-informatique ainsi que du petit électroménager. Nous sommes employés en tant qu'intérimaire entre les mois de décembre 1998 et mars 1999. Durant les trois premières semaines de mission, nous sommes affectés au nettoyage de l'entrepôt : il s'agit de passer le balai, ramasser les films plastiques et autres cartons traînant au sol, vider les poubelles. Par la suite, nous sommes envoyés en mission dans cette même entreprise utilisatrice en tant que préparateur de commande. Ici encore les services sont indépendants les uns des autres. Cependant, il est possible de noter une spécificité : avant que l'entrepôt EGD1 fasse l'objet d'un contrôle de la part de l'Inspection du Travail, tous les préparateurs – sans exception – étaient intérimaires. La visite d'un fonctionnaire oblige l'entreprise à intégrer les préparateurs de commande dans l'effectif de l'entrepôt, par le biais de CDD d'un an[11].

Enfin, nous avons effectué une dernière et courte mission en avril 2004, dans un entrepôt, que nous appellerons Happy-Team. Il s'agit d'une grande enseigne de la distribution, spécialisée dans le commerce d'articles de sport, possédant son propre

---

mois d'août 2001.

[11] Il faut également noter que, dans les semaines qui ont suivi cette visite, des extincteurs ont été disposés dans l'entrepôt ainsi que des bastaings le long la voie ferrée courant sur toute la longueur de l'entrepôt. L'entreprise se serait également vu infliger une amende.

entrepôt. Cette mission test, de quelques jours, doit précéder la signature d'un CDD, puis d'un CDI. Nous observons par ailleurs que l'utilisation d'intérimaires semble marginale. Une autre différence par rapport aux autres entreprises considérées est que les préparations de commandes ne s'effectuent pas à partir de bordereaux mais à l'aide d'un pistolet à lecture optique. Le préparateur entre un numéro de commande et l'appareil indique une adresse ainsi que le nombre de produits à prélever. Une fois devant l'adresse, le préparateur effectue son prélèvement et « flashe » autant de codes barres que de colis prélevés. L'appareil lui indique ensuite l'adresse suivante. L'utilisation d'un tel système semble avoir rendu superflu le contrôle puisque c'est le seul entrepôt, qu'il nous a été donné d'observer, dans lequel les commandes sont directement acheminées au service « expédition », sans passer par l'étape du contrôle.

Nous avons donc travaillé en intérim dans quatre entrepôts et ceci durant une période d'environ trois ans et demi – entre octobre 1998 et février 2004 – principalement en tant que préparateur de commande ; de ce fait, cette thèse peut également être perçue comme une analyse, de l'intérieur, de ce « métier ». Les journaux de terrain[12], couvrent dix-huit mois de cette activité et deux entrepôts – Fixtwo et EGD2 – et constituent le corpus central. Les observations effectuées dans les entreprises EGD1 et Happy-Team sont à la base, si l'on peut s'exprimer ainsi, d'un corpus périphérique. Nous les avons aussi intégrées à l'analyse.

À ces observations, il nous faut ajouter six entretiens semi-directifs[13], chacun d'eux réalisés avec des intérimaires ayant travaillé au sein de l'entrepôt EGD2. Nous avons

[12] Le premier concerne l'entrepôt EGD2, le second l'entreprise Fixtwo. Plutôt que d'utiliser des carnets ou un autre support de ce type, nous utilisions des feuilles « volantes », aisées à dissimuler sous les bordereaux de préparation. À la fin de la journée – également le midi dans le cas d'EGD2 – les notes faisaient l'objet d'une première analyse puis étaient retranscrites dans un cahier.

[13] Avec des intérimaires dont le guide d'entretien figure en annexe.

également réalisé huit entretiens non directifs, avec un cadre, deux permanents d'exécution, deux travailleurs temporaires salariés de l'entrepôt Fixtwo, ainsi que trois permanents syndicaux en charge du travail temporaire. Quelle est la pertinence d'entretiens ciblés, c'est-à-dire en grande majorité circonscrits aux entreprises utilisatrices, dans lesquelles les observations ont été menées[14] ? C'est que nous ne souhaitons pas négliger le sens que les acteurs peuvent donner à leurs activités. En le confrontant à nos propres observations, au résultat de leurs pratiques, nous pouvons émettre et confronter des hypothèses. Mais notre intention est, en démarrant notre enquête, également de ne pas limiter *a priori* notre terrain.

Supposer la proximité plutôt que l'opposition

Dans une première partie il s'agira de définir notre recherche d'un point de vue empirique et théorique. Nous verrons ainsi que les observations participantes ne sont pas menées sur un terrain aussi restreint qu'il est possible de le postuler de prime abord : non seulement les entrepôts constituent un terrain privilégié afin d'étudier le contenu du travail intérimaire, mais il convient également d'ajouter que l'observation *in situ* nous permet d'envisager une nouvelle piste en ce qui concerne le débat sur l'instabilité de l'emploi (Chapitre 1). Nous pouvons supposer, en effet, que les constats effectués par nos soins permettent d'envisager la question suivante : dans quelle mesure l'intégration dans un collectif – ou au moins le respect de pratiques collectives si l'existence d'un collectif ne peut être démontrée – permet-elle d'assurer une certaine stabilité de l'emploi et pour ce qui concerne les intérimaires, un renouvellement des missions ? S'il la recherche ne vise pas à répondre à cette question – la focale microsociologique ne le permet pas –, cette dernière

[14] Les entretiens ont été également limités du fait de refus, notamment de celui de l'agent de maîtrise, responsable du magasin de l'entrepôt Fixtwo.

interrogation vise avant tout à alimenter le débat sur l'instabilité. Mais cette hypothèse ne pourra être approfondie qu'à la condition de mettre en évidence l'existence d'un collectif, fût-il *latent*. C'est que nous le supposons tel, car issu d'un processus, celui-ci est, par hypothèse, une réalité sinon inexistante, d'un point de vue psychologique, du moins confuse pour les membres qui le composent (Chapitre 2).

Cette thèse se propose donc de démontrer qu'un collectif de travail – *latent* – peut réunir en son sein des salariés et ce indépendamment du fait qu'ils soient intérimaires ou permanents d'exécution. La question mérite d'autant plus examen qu'il est possible de se rendre compte d'« effets de structures » [Durand, 2007, p.137], *a priori* défavorables à la constitution de tels collectifs au sein des entrepôts dans lesquels nous avons menés nos observations. Telle sera la question occupant la partie suivante. Nous ferons ainsi le constat d'une différenciation entre les deux types de salariés dans les entreprises utilisatrices (Chapitre 3). Or nous verrons que la dévalorisation des travailleurs temporaires, dans les entrepôts, les pousse à prendre la parole. Mais ce constat effectué, une question se pose : comment expliquer que les conflits les plus virulents opposent, d'une manière générale, les intérimaires à la hiérarchie des entreprises utilisatrices et non pas les temporaires aux permanents ? Il ne s'agit pas ici de soutenir l'idée selon laquelle il n'y a pas de conflits entre les deux types de salariés, mais pour ce qui concerne les entrepôts observés, il est plus juste de parler de « micro-conflits[15] », autrement dit de simples tensions. Cette absence – relative – de conflits est d'autant plus étonnante qu'est délégué, aux permanents d'exécution, le contrôle des intérimaires (Chapitre 4). Les embauchés se doivent de :

[15] Nous empruntons cette expression à Stéphane Beaud et Michel Pialoux [2004, p.100], ainsi qu'à Isabelle Farcy. Cette dernière désigne par ce terme les tensions entre intérimaires, ou entre « stables » et temporaires [2008, p.170]. Pour ce qui nous concerne, cela signifie, par conséquent, qu'il n'est pas question de rupture entre les deux types de salariés, que leurs relations ne peuvent être considérées comme différentes de ce qu'elles étaient avant une altercation. Un « micro-conflit » n'entraîne pas de rupture significative dans les interactions entre les membres du groupe, autrement dit de perte de cohésion, à l'image de celle décrite par Donald Roy dans *l'heure de la banane* [Roy, 2006, pp.155-187]. Nous parlerons donc indifféremment de

surveiller le temps de production des temporaires mais surtout et avant tout de *sélectionner* les travailleurs temporaires à travers le renouvellement des missions ou l'accès à un contrat plus stable. Dès lors, si l'on ne creuse pas la question, les relations entre les intérimaires et les permanents observés deviennent incompréhensibles. Pour quelle raison, alors qu'ils remplissent un rôle de « contrôle », n'entrent-ils pas en conflit avec les intérimaires ? Peut-on imputer cet état de fait à la présence d'un collectif ? Il ne nous est, alors, pas offert d'autre choix que de rechercher la – ou les – cause (s) – de cette absence de conflit, dans ce qui nous semble être prépondérant dans la délégation du contrôle, à savoir la sélection des intérimaires. Bref, les troisième et quatrième chapitres de cette thèse, constituent un deuxième temps dans notre argumentation, visant à identifier d'éventuels « effets de structure » [Durand, *Idem.*], sinon du secteur de l'entreposage, du moins issus des entrepôts dans lesquels nous avons mené nos observations. Ainsi donc, notre positionnement se situe dans la tradition interactionniste, puisque nous adoptons cette position intermédiaire, caractéristique, « entre une vision d'un monde qui dépendrait entièrement de la volonté humaine – et la vision d'un monde structurellement déterministe » [Strauss, 1992, p.255].

La dépréciation du travail des intérimaires ainsi que la délégation du contrôle des travailleurs temporaires au niveau des permanents d'exécution sont des caractéristiques, sinon de l'ensemble du secteur étudié, du moins elles ont pu être observées aux cours de nos diverses missions. Mais à ce stade, nous sommes toujours dans l'impossibilité d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse d'un collectif *latent* réunissant les deux types de salariés. D'où l'intérêt de considérer, dans une troisième partie, les relations entre des travailleurs intérimaires et des permanent d'exécution. En effet, si des embauchés interviennent dans le processus de sélection des travailleurs temporaires, alors il est possible d'émettre l'hypothèse selon laquelle les relations entre ces deux types de salariés sont des *relations de pouvoir* (Chapitre 5). Nous entendons par « pouvoir », le concept tel

« micro-conflits » et d'altercations.

qu'il est, en partie, défini par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Nous retiendrons leur point de départ, c'est-à-dire cette définition « très simple » empruntée à « Robert Dahl : "*Le pouvoir d'une personne A sur une personne B c'est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A"* » [Crozier, 1971, p.194 ; Crozier & Friedberg, 1992, p.66]. Mais en prenant soin d'ajouter que « le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : *c'est une relation d'échange, donc de négociation* dans laquelle deux personnes au moins sont engagées » [Crozier & Friedberg, 1992, p.66][16]. Nous verrons par conséquent que la relation, entre des intérimaires et des permanents, peut être certes une relation de pouvoir mais cela n'exclut en rien les échanges entre ces deux types de salariés. Il apparaît d'ailleurs que les termes de l'échange, mais plus encore leur remise en cause, nous permettent de mettre en évidence une certaine cohésion au sein de ce qui semble être un collectif. Mais il s'agit, à ce stade de notre recherche, d'aller plus loin. Il ne s'agit, en effet, pas de substituer une vision quelque peu univoque – bien que parfois complexifiée – d'une concurrence entre permanents et intérimaires, à une vision monolithique. Si les relations entre des salariés d'exécution, temporaires et permanents, peuvent être des relations de pouvoir, il en découle que c'est la vision même de salariés en concurrence qui est interrogée. Autrement dit, il s'agira de poser la question suivante : dans quelle mesure des embauchés et des travailleurs temporaires sont-ils concurrents (Chapitre 6) ? Mais est-on certain de cette concurrence ? Pour répondre à ces questions, il nous faudra passer pas une définition de la concurrence. Par la même occasion,

[16] Nous ne retiendrons pas, par conséquent, la définition « reprécisée » c'est-à-dire « comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'un des parties en présence ». Ou pour paraphraser Robert Dahl, « le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables » [1992, p.69]. C'est que cette définition nous semble laisser entendre que la situation favorable de A ne peut pas être préétablie, ne peut pas être antérieure à l'échange. La définition du concept, dans une certaine mesure en tout cas, est par ailleurs critiquée : « beaucoup […] ont objecté que le pouvoir du l'acteur directeur est quand même sans commune mesure avec le pouvoir microscopique de l'acteur ouvrier, et qu'il ne faudrait pas se leurrer sur l'ampleur de l'interdépendance et sur la dispersion réelle des opportunités de jeu » [Diani, Marty, Sainsaulieu, 1981]. De la même manière, s'il est un pouvoir des permanents vis-à-vis des intérimaires observés, il nous semble qu'il est également issu d'une part de la « dépréciation » des travailleurs temporaires et d'autre part de cette délégation

nous verrons que la rivalité n'est, en fin de compte, qu'un aspect de cette relation entre intérimaires et permanents.

---

du contrôle des intérimaires.

1ère PARTIE – UN TERRAIN PROPICE POUR INTERROGER L'ÉVENTUALITÉ D'UN COLLECTIF LATENT

Dans l'introduction générale, nous présentons notre recherche à grands traits. Celle-ci peut être qualifiée d'inductive dans la mesure où l'hypothèse ayant guidée notre recherche est issue du terrain. Nous mettons en évidence une animosité, à l'encontre d'un intérimaire dans un entrepôt, partagée par l'ensemble des personnels d'exécution, temporaires comme permanents. Or ce ressentiment nous semble être social, dans le sens où il n'est pas individuel mais collectif. D'où cette hypothèse qu'il signifie plus qu'il n'y paraît de prime abord : nous supposons par conséquent qu'il est le signe d'une cohésion, d'un collectif. La principale question à laquelle nous nous proposons de répondre dans cette recherche est donc celle de l'existence d'un collectif susceptible de regrouper les deux types de salariés que sont des permanents d'exécution et des intérimaires. Mais répondre à cette interrogation, c'est avant tout présenter notre recherche un peu plus avant que nous ne l'avons fait jusqu'ici. Cette première partie nous donne l'occasion de la révéler non seulement d'un point de vue empirique mais également d'un point de vue théorique. Autrement dit, le premier temps de cette recherche est l'occasion d'interroger la pertinence d'un terrain tel que celui de l'entreposage, mais également l'idée même selon laquelle un collectif peut regrouper deux types de salariés que sont des intérimaires et des permanents d'exécution.

Les deux premiers chapitres sont consacrés à cette démonstration de la pertinence d'un terrain tel que le nôtre afin d'étudier l'éventualité d'un collectif. Dans un premier temps nous tentons de répondre à la question suivante : quel est l'intérêt d'observer le contenu du travail intérimaire dans l'entreposage ? Dans le second chapitre de cette première partie, nous chercherons à définir le concept même de « collectif » que nous entendrons latent, dans la mesure où il ne constitue pas nécessairement une réalité consciente pour les protagonistes observés.

CHAPITRE 1 – DE L'INTERET D'OBSERVER LE CONTENU DU TRAVAIL INTERIMAIRE DANS L'ENTREPOSAGE

Au cours de l'introduction générale, nous nous sommes préoccupés de présenter l'enquête. Nous avons ainsi précisé qu'elle était ethnographique. S'il n'est pas ici question de terrain « exotique », notons cependant que celui-ci nous était étranger. Alors pour quelle raison l'avoir étudié ? C'est, en définitive, davantage le terrain qui, s'il est possible de s'exprimer ainsi, s'est imposé à nous. Après avoir démissionné d'un CDI à temps partiel comme vendeur dans la grande distribution, le travail intérimaire nous est apparu comme un moyen rapide de trouver un emploi, et ce d'autant plus facilement qu'une licence quasiment acquise à la fin d'un premier semestre nous laissait pratiquement toute latitude quant à un emploi à temps complet. Ce choix, nous serions tentés, par « reconstruction » de notre itinéraire, de le qualifier d'« utilitariste » en nous basant sur les deux typologies, élaborées par Dominique Glaymann, « des raisons de passer par l'intérim » [2007, p.226]. Mais pourquoi en être arrivé à effectuer des observations de ces terrains ? À l'époque des premières prises de notes assidues, à la fin des années 1990 par conséquent, peu de travaux traitaient explicitement de l'intérim. Si tel n'est plus le cas aujourd'hui, il nous semble cependant que les entreprises observées l'ont peu été jusqu'à maintenant de l'intérieur. Rappelons ainsi que nos observations du travail intérimaire sont effectuées dans des entrepôts distribuant, pour trois d'entre eux divers produits vers la grande distribution, et pour l'un d'eux du matériel de fixation pour particuliers et professionnels.

Mais quel est l'intérêt d'observations participantes sur l'intérim, *a fortiori*, sur un terrain aussi restreint que l'entreposage ? Si dans un premier temps nous pouvons justifier de la pertinence du croisement de deux objets que sont l'intérim et l'entreposage (1), une question reste en suspend : quel avantage, pour l'étude du travail intérimaire, peut être procuré par des observations participantes ? Les typologies existantes, basées sur les discours des intérimaires sont en fait peu opérantes pour répondre à la question nous occupant, à savoir celle de l'existence éventuelle d'un collectif regroupant les deux types de salariés. Loin de constituer un élément déterminant quant à cette l'éventualité, ce fait nous paraît cependant d'importance car il justifie, pour partie, un questionnement des relations entre intérimaires et permanents d'exécution dans les entreprises observées (2). Mais les observations participantes ne trouvent pas ici leur seule justification. Il nous semble en effet qu'il n'est pas anodin de mettre en évidence des pratiques collectives car elles permettent de nourrir le débat concernant la stabilité – ou l'instabilité – de l'emploi. Ainsi, nous tenterons de montrer que dans la littérature scientifique, certains intérimaires peuvent être assimilés à des « sublimes », tels que ceux définis par Bernard Gazier [2003 (a)]. En effet, un certain nombre d'entre eux peut souhaiter rester en intérim et il est possible de les considérer, dans une certaine mesure en tout cas, comme des « sublimes ». Mais de la même manière que les ouvriers de métier du XIX^{ème} maîtrisent le marché du travail grâce à un certain nombre de pratiques, et non pas seulement en raison de leur seule qualification, il faut considérer le fait que des « professionnels » de l'intérim se rendent dans une certaine mesure indispensables grâce à certaines pratiques qu'il convient de mettre à jour. Nous verrons ainsi qu'un travail peu qualifié, tel que celui de préparateur de commande, requiert un apprentissage de quelques heures. Mais nous montrerons aussi qu'un intérimaire ne peut devenir un « bon » préparateur – et être par conséquent assimilé à un « professionnel » et voir ses missions renouvelées – qu'à force de pratiques, au sein d'entrepôts (3). Mais pour l'heure revenons-en au terrain proprement dit.

1 – Un terrain exigu… *a priori*

Nombre de sociologues, qui se sont penchés sur l'intérim, n'ont pas manqué de mettre en évidence son développement depuis le début des années 1970. Pour Catherine Faure-Guichard et Pierre Fournier [2001], les grandes entreprises de travail temporaire se sont ainsi développées à l'occasion de la crise économique des années soixante-dix. Ce développement s'est accompagné d'une institutionnalisation[17], marquant la pérennisation du travail intérimaire. Le développement et l'institutionnalisation de l'intérim donnent à cette forme d'emploi, dite atypique, une certaine légitimité en tant qu'objet d'étude. Ceci est d'autant plus vrai qu'il existe un lien étroit entre la progression du travail intérimaire et la montée récente, tout comme la persistance d'ailleurs, d'un chômage de masse (1.1). Néanmoins cette thèse reste cantonnée à l'entreposage entendu comme un aspect particulier de la logistique : n'est-ce pas là prendre un risque ? Il nous faut donc nous expliquer sur ce parti pris, consistant à faire abstraction de la logistique en général, pour n'en retenir qu'un aspect particulier, l'entreposage (1.2).

1.1 – Développement et institutionnalisation de l'emploi intérimaire : un lien étroit avec le chômage

D'un point de vue comptable, l'intérim peut être présenté de différentes manières. S'il est possible de noter sa place relativement faible, par rapport au nombre total d'emplois, l'essor important du travail intérimaire, notamment depuis les années 1970-1980, pose question. Mais ce n'est pas le seul élément attirant l'attention : tel est le cas du

[17] Rachid Belkacem entend par institutionnalisation du travail intérimaire, « son installation durable à côté d'autres normes d'emploi » [2007, p.91] ainsi que « la reconnaissance politique de l'activité d'intérim dont la normalisation juridique en est une traduction » [*Idem.*, p.114].

nombre important de personnes concernées par cette forme d'emploi à un moment ou à un autre de leur trajectoire professionnelle.

Le travail intérimaire ne représente, à la fin du premier trimestre de l'année 2008, « que » 665 100 postes en « équivalents-emplois à temps plein »[18] [Domens, 2008 (b)]. Au final, cette forme d'emploi pèse, en cette période, environ 2% de l'emploi total [Chevalier, Macario-Rat, Mansuy, 2008]. Son poids semble à peine moins négligeable, si l'on prend en considération l'ensemble des emplois salariés : selon la DARES 3,6 % de ceux-ci sont, en 2007, des emplois intérimaires [Domens, 2008]. Mais il faut remarquer que la manière de comptabiliser ces travailleurs temporaires, en les assimilant à des « équivalents temps plein » minore le phénomène. Ainsi, la question du nombre de travailleurs transitant par l'intérim donne une importance certaine à cette forme particulière d'emploi. Si 1,7 million de personnes passent par l'intérim en 1998, elles sont 2,1 millions en 2002 [Fréchou, 2004]. En 2006 et 2007, le nombre de travailleurs concernés par cette forme d'emploi est à peu près stable : environ deux millions de personnes ont signé au moins un contrat de mission durant l'année [Domens, 2008 ; Riccardis, 2007]. Cela semble expliquer, plus peut-être que son poids dans l'emploi total, l'intérêt suscité par cette forme particulière d'emploi. Mais un autre élément d'explication peut être mis en avant grâce au constat partagé par l'ensemble des travaux sur le travail temporaire. En effet, l'essor de cette forme d'emploi est particulièrement important depuis les années 1970-1980. Ainsi est-il possible de remarquer, sur cette même période, la multiplication par cinq des effectifs de l'intérim [Concialdi, 2006 ; Glaymann, 2007(a)].

Certes les données récentes font état d'une baisse sans précédent de l'emploi intérimaire [Domens, 2009 (a)]. Ainsi, au deuxième trimestre de cette année, il est possible

[18] Cette statistique correspond au « pic », avant que soit enregistré la forte décrue du travail temporaire, à partir du second trimestre de l'année 2008 [Domens, 2008(a), 2009, 2009(a), 2009(b)].

de ne comptabiliser « que » 436 600 travailleurs temporaires – environ 419 000 emplois équivalents temps plein[19] –, soit une baisse d'un tiers des effectifs sur un an [Dubreu, 2009 (a) ; Domens, 2009 (c)]. Sur l'année 2008, ce sont 117 800 « équivalents temps plein » - un emploi intérimaire sur cinq – qui disparaissent, faisant de l'intérim la « principale variable d'ajustement de l'emploi à l'activité économique » [Domens & *alii*. 2009]. Cependant, il nous semble qu'une décrue, même de cette ampleur, ne remet pas fondamentalement en cause le constat. En effet, selon Dominique Glaymann, les variations du travail intérimaire constituent « un "indicateur avancé", qui anticipe les variations de l'activité économique et surtout de l'emploi » [Glaymann, 2007(a), p.16]. Ajoutons que François Michon et Christophe Ramaux observent également ce phénomène. Pour les auteurs, « l'emploi temporaire [...] tend […] à se rétracter dans les phases de hausse du chômage, à augmenter dans les phases de croissance de l'emploi global » [1992, p.41]. Notons un dernier point : un fait similaire est observé au début des années 1990. Ainsi, « de 1990 à 1992, le taux de recours[20] diminue, notamment dans l'industrie, en raison du ralentissement de la croissance. En 1993, année de récession, la chute est marquée » [Jourdain & Tanay, 2000]. Par la suite et jusqu'à récemment, l'emploi intérimaire a continué de croître.

La question du développement de l'intérim intéresse d'autant plus les chercheurs qu'il existe une corrélation, en France, entre l'apparition du chômage de masse, depuis le milieu des années soixante-dix et la progression des formes particulières d'emploi[21] dont l'intérim représente un aspect. C'est que, comme le souligne François Michon, « il était en

[19] La différence entre les deux chiffres est justifiée par le mode de calcul des « Équivalents-emplois à temps plein » qui « ne comptabilise pas les périodes de congés. » [Domens, 2009(c)]

[20] Le taux de recours est le rapport entre le nombre d'intérimaires et le nombre de salariés. Si en 1993 le taux de recours à l'intérim est de 1,3 %, il est de 1,6 % en 1994 et de 3 % en 1999 [Jourdain & Tanay, 2000].

[21] « Entre 1982 et 2005, le pourcentage des formes particulières d'emploi (intérim, contrats à durée déterminée, stages et contrats aidés par les pouvoirs publics, apprentissage et formation en alternance) a presque doublé. En 2005, 14 % de l'emploi salarié relève d'un tel statut » [Bevort & Jobert, 2008, p.248]. Sur une période sensiblement analogue – 1983-1985 – « le volume des emplois précaires a augmenté de 2,5 millions […], cette hausse absorbant plus de 60% de la croissance totale de l'emploi salarié (4 millions) »

effet difficile d'imaginer que des niveaux aussi élevés de chômage restent sans effet sur la relation de travail et d'emploi » [Michon *in* Belkacem, 1998][22]. En fait, la prise de conscience du caractère structurel de la crise économique au début des années 1980 va peser dans la construction de statuts alternatifs au CDI. Le travail intérimaire va devenir un instrument de la politique de l'emploi de l'État qui, pour faire face au chômage de masse, manifeste la volonté d'agir sur le volume total de l'emploi. Il va ainsi favoriser la création de statuts « alternatifs » [Belkacem, 1998, p.59] : retraite anticipée, formation, emplois aidés, etc. Pour les pouvoirs publics, il s'agit également de modifier les comportements des acteurs sociaux – employeurs et organisations syndicales – afin de susciter une négociation collective sur les thèmes en relation directe avec l'emploi – forme d'emploi, temps de travail, etc. Cette modification va s'effectuer par le biais de négociations collectives, impulsées par l'ordonnance du 5 février 1982 et qui aboutiront à « la négociation d'une convention collective propre au travail temporaire » [Belkacem, 2000]. Dans ce contexte va émerger la « construction négociée d'un statut de travailleur intérimaire » [Belkacem, 1998, p.66].

Ce processus d'institutionnalisation de l'emploi intérimaire débute, en France, à la fin des années 1960, par l'accord du 9 octobre 1969, signé entre la CGT et l'entreprise Manpower [Belkacem, 1998]. Dans les faits un nouveau contrat, autre que le CDI, va être instauré. L'accord précédemment évoqué va être repris dans les grandes lignes par la loi du 3 janvier 1972, donnant aux entreprises de travail temporaire un statut juridique ainsi qu'un cadre d'utilisation de la main d'œuvre intérimaire, dont le recours n'est réservé qu'à l'exécution de tâches non durables[23]. De cette légalisation[24] au début des années soixante-

---

[Concialdi, 2006].

[22] Pour Christophe Ramaux, la « persistance d'un chômage massif rend évidemment beaucoup plus aisé le recours à l'emploi temporaire. La demande de tel emploi, par la main-d'œuvre, augmente en conséquence et la pression du chômage réduit d'autant les possibilités de remise en cause – par les salariés permanents – des politiques de recrutement des entreprises » [Ramaux, 1994, pp.72].

[23] Il existe, à l'heure actuelle, divers motifs légaux de recours : le remplacement d'une personne absente,

dix, en passant par la loi de « Modernisation Sociale » de 2002, le travail temporaire s'est peu à peu institutionnalisé, au gré des gouvernements et des dispositions législatives qui vont restreindre – 1982 – ou au contraire favoriser – 1985, 1986 – le développement de cette forme d'emploi [Caire & Kartchevsky, 2000 ; Gallouj, 2008]. D'une manière générale, la tendance est à l'assouplissement du cadre légal [Glaymann, 2007]. Ce mouvement aboutit à la loi Borloo du 18 janvier 2005. À cette date, « le secteur de l'intérim […] s'installe durablement dans le paysage de l'emploi français » [Belkacem, Kornig, Michon, 2007]. La loi met, de fait, fin au monopole de l'ANPE en ce qui concerne le placement. Les agences de travail temporaire peuvent depuis lors s'occuper de « placement et contribuer au service public de l'emploi » [Gallouj, 2008, pp.95-96]. De fait est légalisée une pratique de contournement : celle de la pré-embauche [Belkacem, Kornig, Michon, 2007].

France : les principales dispositions légales concernant l'intérim

Loi du 3 janvier 1972 : Le Travail temporaire est légalisé. La loi donne un cadre d'utilisation de la main d'œuvre : les intérimaires ne peuvent être employés que pour des tâches non durables. La loi donne un statut juridique imposant aux entreprises de travail temporaires certaines contraintes : comme se déclarer à l'inspection du travail ou encore fournir des données – durée des contrats de mission, nature des postes de travail, etc. La loi prévoit également les contenus des contrats – passés avec l'entreprise utilisatrice ou le travailleur – comme les sanctions venant réprimer les activités illégales. Ce premier texte législatif reconnaît également des droits individuels – l'intéressement aux résultats…– et collectifs – représentation syndicale – des intérimaires.

Loi du 2 janvier 1979 : Elle complète la loi de 1972, relativement au contrôle de l'activité,

l'accroissement temporaire d'activité, les emplois saisonniers et ceux excluant le recours à un CDI [Duprez & Lepers, 2005] constituent les trois premières possibilités. La loi du 18 janvier 2005 a ajouté deux possibilités : il est depuis lors possible de recourir à l'intérim afin de permettre l'embauche de personnes en difficultés « sociales et professionnelles », et lorsque cette forme d'emploi donne lieu à un complément de formation [Belkacem, 2007 ; Glaymann, 2007(a)].

[24] Les principales dispositions légales concernant le travail intérimaire sont exposées dans l'encadré intitulé, « *France : les principales dispositions légales concernant l'intérim* » [*Cf.* pp.41-42].

en exigeant une garantie financière de la part des ETT afin d'éviter un éventuel défaut de paiement des salariés temporaires, ainsi que des cotisations sociales.

Ordonnance du 5 février 1982 : Les dispositions du texte tendent à restreindre l'usage du travail intérimaire, mais ne le suppriment pas comme le prévoyait *le programme commun de la gauche*. La durée des contrats est limitée à six mois. Il n'est plus question de six cas de recours mais de quatre et les sanctions pénales sont renforcées ; les travailleurs voient leurs droits collectifs améliorés tout comme ceux en matière de rémunérations. Celles-ci doivent, notamment, être alignées sur celles des permanents ayant des qualifications égales et occupant le même poste de travail.

Loi du 25 juillet 1985 : De nouveaux cas de recours sont admis – on revient aux six cas prévus dans la loi de 1972 – et la durée possible d'un contrat passe à un an.

Ordonnance du 11 août 1986 : Des dispositions donnent plus de liberté aux entreprises de travail temporaire au travers, notamment : de la durée des contrats de travail passant à 24 mois ; de la suppression de la liste limitative des cas de recours.

Loi du 12 juillet 1990 : Le nombre de recours est réduit à trois : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire d'activité, emplois temporaires – par exemple saisonniers.

Loi du 17 janvier 2002 (loi de modernisation sociale) : Les principes forts de la loi du 3 janvier 1972 sont rappelés. Le caractère temporaire de l'emploi intérimaire est mentionné ; la loi énonce les cas de requalification du contrat de mission en CDI [Journal Officiel du 18 janvier 2002], ainsi que les sanctions pénales en cas de violation du code du travail. Bref, cette loi « tentera une dernière fois de lutter contre le travail précaire » [Belkacem, Kornig, Michon, 2007].

Loi du 18 janvier 2005 (loi « Borloo ») : Les entreprises de travail temporaire contribuent au *service public de l'emploi*. Elles sont en capacité de proposer des CDD, CDI ainsi que des missions dans le but de faciliter l'embauche de personnes en difficultés « sociales et professionnelles particulières ». Elles peuvent également, sous condition de décret ou d'accord de branche étendu, intervenir dans le domaine de la formation professionnelle.

Sources : Belkacem, 1998, 2007; Glaymann, 2007.

Notons que ce mouvement d'institutionnalisation n'est toujours pas achevé, puisqu'au mois d'octobre 2008 le Parlement européen adopte une directive [Journal officiel de l'Union européenne, art. L.327/9] visant à garantir aux travailleurs intérimaires les mêmes droits que les autres salariés, en ce qui concerne notamment les salaires[25], les congés maternité, les vacances, et ce dès le premier jour d'embauche [*latribune.fr, 24-10-2008*]. Cependant, la disparité des législations européennes sur le travail intérimaire [Belkacem, Kornig, Michon, 2007] risque de perdurer. Cela est expliqué, non seulement du fait de dérogations prévues par la directives, mais également parce que les droits en matière de santé, d'hygiène et de sécurité sont exclus du champ d'application de la législation européenne.

Ainsi, la montée et la persistance du chômage de masse favorise l'institutionnalisation et le développement de cette forme particulière d'emploi qu'est l'intérim. Mais si l'étude du travail temporaire trouve sa justification, en tant qu'objet d'étude, dans cette corrélation, tel n'est pas le cas de l'entreposage.

1.2 – L'entreposage : dans l'ombre de la logistique

Pour quelle raison ne retenir de la logistique que le travail se déroulant dans les entrepôts ? Répondre à cette question c'est d'abord définir la logistique et justifier ensuite la limitation de cette thèse à l'entreposage seul (1.2.1). Mais vue l'absence – ou le peu d'études – concernant les entrepôts, il paraît également légitime de poser la question du poids de cette activité dans l'économie. L'entreposage est-il une activité marginale ? Au demeurant tenter de saisir le poids de cette activité confronte à certaines difficultés (1.2.2).

[25] Ce « principe de parité entre intérimaires et travailleurs permanents » constituait le principal point d'achoppement entre partenaires sociaux, dans des négociations ouvertes au milieu des années 1990. Le dossier a donc été transféré vers le conseil européen qui parvient à un accord, validé par le parlement [Michon, 2009].

Mais il est néanmoins possible de constater la présence particulièrement forte de l'intérim dans l'entreposage (1.2.3).

1.2.1 – La logistique, entre transport et entreposage : un déplacement dans l'espace et dans le temps

Nos observations sont effectuées dans des entrepôts. L'entreposage étant un aspect de la logistique, il convient dans un premier temps de dire ce qu'elle est.

Son origine est à rechercher chez les militaires. Les armées seraient les premières organisations conséquentes dont il a fallu organiser l'approvisionnement en vivres et en matériels. La logistique militaire implique par conséquent une organisation théorique tournée vers une finalité : « ravitailler » les troupes. D'un point de vue « civil », peu de recherches, autres que celles des gestionnaires, sont consacrées à cet objet. Du coup, les nombreuses définitions ayant cours actuellement sont le fruit de leurs réflexions. À un premier niveau, la logistique peut être définie par le bais d'une finalité : « mettre à disposition le bon produit, au bon endroit et au bon moment, au moindre coût » [Savy, 2006, p.11]. L'Association Française pour la Logistique (ASLOG) en donne une définition quelque peu équivalente : il s'agit de « l'ensemble des activités ayant pour objet la mise en place au moindre coût d'une quantité déterminée d'un produit à l'endroit et au moment où la demande existe » [Alby & Labarthe (de), 2005, p.2]. Afin d'insister sur un aspect de la logistique, entendue comme un processus organisationnel, les gestionnaires parlent de *Supply Chain*, anglicisme traduisible par les termes de « chaîne logistique ». L'expression de *supply chain management* [Médan & Gratacap, 2008] permettrait d'insister sur l'idée d'un processus transversal. En effet, d'un point de vue gestionnaire, l'analyse et la résolution de problèmes doivent être prises en compte, non sur un service ou une entreprise, mais pensées sur la chaîne logistique dans sa globalité. Il est par conséquent nécessaire de considérer les relations entre firmes : fournisseurs, entreprises sous-traitantes ou clientes. Dans une optique gestionnaire il convient donc d'appréhender la chaîne logistique

complète : « de l'amont à l'aval (ou, réciproquement, de l'aval à l'amont dans une optique de *flux tirés* où les fluctuations du marché commandent l'ordonnancement de la production) » [Savy, 2006, p.11].

Mais que désigne exactement cette chaîne logistique ? Il s'agit d'une organisation théorique, celle « des flux de biens » [Burmeister, 2000, p.46]. « Cette circulation de marchandises s'accompagne de flux d'informations » [Léglise, 2008, p.9] entre les différents protagonistes de cette chaîne. Sont donc présents deux aspects : d'une part les opérations désignant « un ensemble de méthodes et d'outils de gestion de flux intra et inter-entreprises et une branche du management » et d'autre part « un ensemble d'opérations physiques touchant la situation des produits dans le temps et dans l'espace (le transport, la manutention, l'entreposage et les opérations liées comme le conditionnement) » [Savy & Horn, 2004]. Ainsi, d'un point de vue physique, si l'on entend désigner par transformation manufacturière, la modification des caractères morphologiques ou physico-chimiques des produits, la transformation logistique, quant à elle, en modifie le caractère spatio-temporel. Elle implique un déplacement dans l'espace – le transport – et / ou dans le temps – l'entreposage – [Savy, 2006]. C'est ce dernier aspect de la logistique que nous retiendrons : notre étude de l'intérim passe, par le biais d'observations participantes, par le prisme des situations concrètes de travail. Elle donne donc à voir une certaine réalité micro sociologique et non l'organisation de cette chaîne logistique dans son ensemble[26]. Pour reprendre les propos de Michel Savy et Catharina Horn [2004, p.106], « la logistique n'est pas seulement une démarche organisationnelle, elle suppose l'accomplissement de procès physique » qu'il convient également d'étudier.

[26] *Cf.* Marc Raffenne [2007, 2007(a)], pour une approche sociologique de la chaîne logistique dans son ensemble.

Mais si nous disposons de statistiques officielles pour ce qui concerne l'intérim dans le transport, ce n'est pas le cas pour l'entreposage. Nous savons que, d'une manière générale, le secteur tertiaire fait peu appel aux intérimaires [Domens, 2008]. Au sein de ce secteur, le transport en est le plus gros utilisateur avec un taux de recours de 3.8 %[27] au quatrième trimestre 2008, c'est-à-dire un point de plus que la moyenne de l'ensemble des secteurs – soit 3,4 % au deuxième trimestre de la même année [Domens, 2009]. Or, il semble que « si la variabilité du transport passe souvent par la sous-traitance […], la variabilité de l'entreposage, de la manutention et de l'emballage assurés par des prestataires logistiques[28] passe plus souvent par l'emploi de personnel intérimaire » [Savy & Horn, 2004, p.111]. Les entrepôts seraient donc, *a priori*, les lieux les plus indiqués pour qui souhaite étudier le travail intérimaire. Il convient néanmoins de confirmer ce fait. Mais avant de considérer le nombre d'intérimaires travaillant dans l'entreposage, il nous faut au préalable rendre compte du poids de celui-ci dans l'économie.

1.2.2 – De difficultés pour rendre compte du poids de l'entreposage

Une question se pose : l'entreposage n'est-il pas simplement une activité marginale dans l'économie, rendant par là même notre objet d'étude peu digne d'intérêt ? Un premier élément de réponse tend à accréditer une idée inverse : la logistique serait une « nouvelle branche industrielle en émergence […] encore mal saisie par les systèmes statistiques et administratifs », dont l'activité, en pleine croissance, serait créatrice d'emplois [Savy, 2006, p.12]. Or il semble que cette idée, selon laquelle la logistique serait une nouvelle branche économique en émergence, commence à être considérée. Ainsi, les statistiques publiées par la DARES font mention de l'utilisation d'une nouvelle nomenclature d'activité économique – « NAF rév.2 » [Dubreu, 2009] – faisant apparaître un nouveau secteur d'activité intitulé

[27] Le taux de recours est le rapport entre le nombre d'intérimaires et le nombre de salariés. Autrement dit, dans ce cas précis, 3,8 % des emplois dans le transport sont des « postes » d'intérimaires.

« transport et entreposage ». Or le transport était auparavant considéré comme un secteur d'activité à part entière, tandis que l'entreposage était perçu comme un « service auxiliaire » du transport. La nouvelle nomenclature laisse donc apparaître une activité connexe. Cette idée selon laquelle l'entreposage serait un terrain restreint pour l'étude de l'intérim vient donc buter sur ce premier élément.

Néanmoins, la difficulté relative à la mesure de cette « activité » est toujours présente. Le problème ne se poserait pas avec tant d'acuité s'il nous était possible d'évaluer précisément la production de la logistique en général et celle de l'entreposage en particulier. Or la logistique est parfois tellement intriquée dans d'autres activités qu'il paraît extrêmement difficile, voire « conceptuellement impossible de mesurer la valeur ajoutée ou la production de la logistique » [Savy, 2006, p.14]. Marc Raffenne illustre cet état de fait en mettant en avant des plates-formes logistiques[29] qui ne sont pas nécessairement « des zones de stockage transitoire, mais des lieux d'assemblage de sous-éléments qui peuvent intervenir dans le montage de différents modèles » [Raffenne, 2007]. En fait, la logistique peut être confiée à des prestataires extérieurs chez lesquels « des prestations de conditionnement (*copacking*, *comanufacturing*[30]) vont se greffer à la gestion des stocks » [Artous & Leroy-Dutilleul 2003]. Autrement dit, mesurer le poids de la logistique est difficile – sinon impossible – du fait d'opérations confiées par le propriétaire des produits, totalement ou partiellement, à un prestataire extérieur. Dans ce cas, on parlera de logistique

[28] Il est question de « prestataires » lorsque la logistique est confiée à une entreprise extérieure.

[29] Il faut noter que les termes de plates-formes logistiques peuvent désigner, un « équipement précis (un entrepôt, un centre de tri) ou de façon plus large une zone d'activité » [Savy, 2006, p.7]. Sous cette seconde acception, « une plate-forme logistique accueille donc plusieurs entrepôts logistiques » [Observatoire Régional des Transports de Picardie, 2008, p.44].

[30] « Les frontières entre *copacking* et comanufacturing sont parfois difficiles à cerner », bien que ces termes soient définis. Le Co-paking est une intervention sur le conditionnement du produit tel que la « pose d'une étiquette, la préparation de lots promotionnels, etc. » [Artous & Leroy-Dutilleul, 2003]. Le Co-manufacturing peut être défini comme une « collaboration entre l'industriel et le prestataire logistique se caractérisant par la prise en charge par le prestataire d'opérations productives (par exemple assemblage). » [Observatoire Régional des Transports de Picardie, 2008].

pour « compte d'autrui » [Mariotte, 2007]. Dans notre enquête, deux établissements sont dans cette situation : les entrepôts EGD1 et EGD2. Ils sont, par conséquent, des prestataires logistiques [Savy, 2006 ; Léglise, 2008]. À l'inverse, on parle de logistique en « compte propre » – tels sont les cas des entrepôts Fixtwo et Happy-Team – lorsque la logistique n'est pas – ou seulement partiellement – confiée à des prestataires. Telle est donc une autre difficulté à laquelle les chercheurs doivent faire face afin d'évaluer le poids économique de la logistique en général et celui de l'entreposage en particulier.

Nous l'avons souligné précédemment : cette division entre « compte propre » et « compte pour autrui » rend extrêmement problématique la mesure du poids économique de la logistique[31], d'autant que les « pratiques de logistique sont en pleine mutation depuis quelques années. L'une des conséquences en est l'accroissement de besoins en capacités de stockage » [Mattatia, 2000], tout comme d'ailleurs une progression de la taille des entrepôts depuis une quinzaine d'années [Wemelbeke & Mariotte, 2007]. Mais de quelles pratiques, de quelles mutations est-il question ? Les mettre en évidence, c'est appréhender un peu mieux le poids de la logistique en général et de l'entreposage en particulier.

Dès la fin des années soixante-dix s'amorce, dans les entreprises de la grande distribution britannique, un mouvement « de concentration des structures de logistique et […] un passage progressif du contrôle de la distribution physique des marchandises des producteurs aux distributeurs » [Colla, 1997, p.187]. Par la suite, en France, au cours de la décennie suivante et de la première moitié des années quatre-vingt dix, un phénomène quelque peu similaire est observé. Durant cette période les distributeurs recherchent un

[31] Signalons cependant les travaux de Guillaume Daudin [2003] faisant état de certaines recherches américaines évaluant la taille dudit « secteur » en fonction de ses coûts en termes de stocks, de transport et d'administration. Ainsi l'importance de la logistique est estimée à moins de 9 % du PIB nord-américain en 2002. Une généralisation de ces calculs signale un secteur pesant environ 10 % du PIB mondial. Dans les deux cas, l'auteur note une tendance à la décroissance des coûts de la logistique.

contact direct avec les industriels. Ce mouvement va avoir deux conséquences. D'une part les fournisseurs – les industriels – centralisent leur stocks [Artous & Leroy-Dutilleul, 2003, p.10] et d'autre part la GMS – Grande et Moyenne Surface – pour massifier les flux, met en place des plates-formes dites « distributeurs » desservant les magasins d'une zone géographique donnée. L'entrepôt Happy Team est un cas concret illustrant nos propos. Ici, le « cœur du métier, consiste, à travers une informatique sophistiquée, à gérer les stocks et à préparer les commandes. Cette préparation […] implique souvent du "picking", c'est-à-dire la reconstruction d'une palette à destination d'un distributeur à partir de références diverses » [*Idem.*, p.15]. Comment expliquer que la grande distribution ait cherché à se doter des tels outils ? Selon Enrico Cola, la centralisation de l'approvisionnement dans des entrepôts a permis d'économiser l'équivalent de 2 % du chiffre d'affaires, et ce en réduisant « les stocks moyens aux différents stades de canal d'approvisionnement », notamment les « stocks tampons » dans les magasins [1997, p.189]. Il s'agit ici, ni plus ni moins, de l'introduction du flux tendu, venant se combiner au concept central de la logistique : l'organisation de la distribution physique [Artous & Leroy-Dutilleul, 2003, Raffene, 2007 (a)]. Ainsi, pour Sylvie Hamon-Cholet et Agnès Lerenard, les « logisticiens » ont « probablement été parmi les premiers à subir les effets du "juste-à-temps" » [2001, p.6].

Certes la logistique n'est pas réductible à l'entreposage *stricto sensu*. Le métier de logisticien, ou prestataire de services logistiques, a évolué. Le conditionnement s'est greffé à la gestion des stocks ; la logistique s'est développée à l'amont comme à l'aval de la production (*copaking, comanufacturing*) ; les industriels et les distributeurs se sont de plus en plus intéressés à l'organisation de la chaîne logistique dans son ensemble, non plus seulement au stockage et à la distribution des produits finis. On voit ainsi se développer, dans la seconde moitié des années 80, une logistique dite « industrielle », se situant entre les fournisseurs et les industriels [Raffenne, 2007, p.10]. Elle organise l'approvisionnement en pièces détachées automobiles et autres produits de haute technologie – tels que l'informatique et la téléphonie [Artous & Leroy-Dutilleul, 2003, p.14]. Par la suite, dans les années 90, les entreprises de transport se tournent vers la logistique. Ainsi, le « marché s'est

largement diversifié hors de la logistique liée à la GMS » [*Idem.*, p.27]. La distinction entre logistiques de distribution et industrielle n'a alors plus lieu d'être puisque « de nombreux prestataires sont polyvalents et capables d'être présents dans des marchés très divers. » [*Ibid.*, p.44]. Nous avons pu le constater au cours de notre mission pour l'entrepôt EGD1. En effet, une « cellule » – une partie de l'entrepôt située entre deux portes coupe-feu – de l'entrepôt est réservée au stockage de pièces détachées d'une marque automobile japonaise. Néanmoins, il faut noter que le profil de ces groupes a beau être celui d'opérateurs polyvalents, capables de prendre en charge une logistique des produits de grande consommation ou de l'automobile, le cœur de métier « reste la gestion des stocks et les prestations afférentes. » [*Ibid.*, p.27].

Les difficultés, dont nous avons précédemment fait état, pour évaluer le poids de la logistique en général et de l'entreposage en particulier, sont donc liées à la division entre activité en compte propre et activité en compte d'autrui, ainsi qu'aux pratiques de la logistique en pleine mutation ces dernières années. Pour autant, nous avons constaté certains éléments laissant penser que le poids de l'entreposage est croissant dans l'économie, notamment du fait de surfaces en construction et de sa prise en compte dans les statistiques officielles.

1.2.3 – Un biais pour mesurer le poids de l'entreposage : les PCS

Il reste à explorer un dernier élément confirmant l'hypothèse selon laquelle l'entreposage est une activité conséquente en France. N'oublions pas qu'il s'agit de questionner l'idée selon laquelle l'entreposage, considéré comme une activité économique, est non seulement loin d'être marginale mais que des entrepôts peuvent également être des lieux privilégiés afin d'observer le travail intérimaire. Or, si le cœur de métier est la gestion

des stocks, mesurer le poids des métiers relatifs à la manutention[32] et l'entreposage semble être une solution afin de saisir l'importance de ces activités dans l'économie.

Il est donc question d'un biais pour saisir la place de la logistique dans l'économie. Cet artifice est mobilisé par un certain nombre d'auteurs qui tentent d'estimer le nombre de personnes exerçant un métier de logisticien en mobilisant les PCS – Professions et Catégories Socioprofessionnelles. La plupart des enquêtes se concentrent sur un aspect de la chaîne : la logistique au sens le plus strict du terme, c'est-à-dire l'activité d'entreposage et la manutention, excluant ainsi le transport. De fait, les estimations pour ce qui concerne l'importance, eu égard au nombre d'emplois, de la logistique varient. Ces différences sont, à première vue, dues à la méthodologie utilisée pour estimer le nombre de personnes exerçant un métier de logisticien. Le point d'entrée est certes le même, les auteurs s'étant lancés dans la quantification des métiers de la logistique sur une même base : celle des Professions et Catégories Socioprofessionnelles – PCS. Cependant les études, dont nous avons connaissance, ne portent pas sur le même nombre de métiers pris en compte. Ainsi, la première recherche – publiée en 2001 – retient 9 métiers ; la deuxième – datant de l'année 2005 – en prend 16 en compte et la dernière – publiée en 2007 – 24. Malgré les divergences, il nous semble qu'une conclusion peut être tirée relativement aux estimations du volume de l'emploi dans la logistique, entendue comme les activités de manutention et d'entreposage. L'activité logistique est donc ici entendue au sens le plus strict du terme. Nous constatons que les différentes recherches évoquées précédemment– à l'exception de celle de Michel Savy et Catharina Horn dont nous faisons état dans le paragraphe suivant – sont concordantes et laissent apparaître des effectifs comptant 800 000 emplois environ[33].

[32] « Les manutentionnaires procèdent aux tâches de chargements et de déchargements » [Hamon-Cholet & Lerenard, 2001].

[33] Dans le détail, les estimations concernant le nombre d'emplois sont les suivantes : en 1999, Sylvie Hamon-Cholet et Agnès Lerenard [2001] estiment à 754 000 le nombre de postes tandis que Michel Alby et Marie-Thérèse de Larbarthe [2005], l'apprécient, la même année, à environ 800 000 emplois. Christian Galzada et Guillaumette Abadie [2004] estiment qu'en mars 2002, la logistique compte 831 000 emplois. Pour l'année

Mais une deuxième conclusion semble pouvoir être tirée. Dans la chaîne logistique une part importante des salariés est employée dans les métiers de l'entreposage et de la manutention[34]. En d'autres termes, c'est « le travail d'entrepôt ou travail d'intérieur » – caristes, manutentionnaires, etc., plutôt que le « travail de transport ou travail d'extérieur » – conducteurs routiers et chauffeurs livreurs – [Raffenne, 2007] qui occupe une majorité de salariés. Sur ce point, les diverses enquêtes ne divergent pas. Autrement dit, le travail dans les entrepôts, est loin d'être un phénomène marginal. C'est aussi ce que montre la recherche de Michel Savy et Catharina Horn [2004]. Les auteurs distinguent trois types d'activité et comptabilisent, pour chacune d'entre elles, le nombre de personnes concernées en croisant deux variables : la profession ainsi que la branche à laquelle appartient l'entreprise employant le salarié. Ainsi, le transport, la logistique et l'organisation du transport, occupent, en 1999, 1,945 million de personnes. L'organisation du transport regroupe 214 000 personnes. L'activité de transport implique 895 000 salariés. Mais c'est la logistique, entendue « comme l'ensemble des activités de manutention et d'entreposage » [*Idem.*, p.106] qui concerne le plus de monde, soit 1,05 million de personnes. Un rapport du « Sétra » [Service d'études techniques des routes et autoroutes, 2008] vient confirmer ces ordres de grandeur : il estime qu'en 2004, le transport emploie 831 000 personnes contre 874 000 pour la logistique – au sens restreint du terme. Henri Mariotte [2007] confirme : le transport occupe 705 000 personnes, tandis que la « logistique » en mobilise 811 000. Il apparaît, par conséquent, que les « activités de manutention et d'entreposage » loin d'être marginales dépassent, en nombre d'emplois, le transport.

2004, Henri Mariotte [2007] évalue à 811 000 salariés, le nombre de postes dans la « logistique », hors transport, tout en précisant qu'il s'agit d'emplois en « équivalents temps plein ».

[34] « Les principaux métiers de la logistique se trouvent […] être ceux de la manutention, du tri, de l'emballage et de l'expédition. Plus qualifiés sont les métiers de magasiniers et de caristes. Les fonctions d'encadrement s'exercent dans les différentes étapes du processus de production ou de distribution : achat et approvisionnement, transport, ordonnancement, planning » [Alby Michel, Larbarthe (de) Marie-Thérèse, 2005, p.2]

1.3 – Un recours massif aux intérimaires

Nous venons de mettre en évidence le fait que l'entreposage emploie un nombre relativement important de salariés, les effectifs dépassant même ceux du transport, entendu au sens strict du terme. Il reste, par conséquent, à mettre en exergue un dernier élément. La présence d'intérimaires, dans ces entreprises serait très répandue.

Adrien Friez et Henri Mariotte [2008] considèrent que les temporaires travaillant dans la logistique[35] sont, en 2005, environ 130 000 « équivalents temps plein »[36]. Autrement dit, près d'un emploi sur cinq dans la logistique est un emploi intérimaire. L'approche fine d'Henri Mariotte [2007] lui permet d'effectuer un autre constat, venant corroborer le précédent : la logistique pour compte d'autrui – 174 000 personnes – mobilise 40 000 postes d'intérimaires. Ainsi donc, chez les prestataires de service de la logistique – entreposage et manutention – 23 % des emplois, en équivalent temps plein, sont occupés par des intérimaires[37]. Pour rappel, le secteur réputé – et observé – comme traditionnellement le plus gourmand en main d'œuvre intérimaire est l'industrie automobile. Or le taux de recours dans cette industrie ne se situe « qu'aux » alentours de 10 % [Domens, 2008, 2008 (b)].

Il y a donc une sur-représentation des intérimaires dans certaines entreprises de l'entreposage. Ainsi, l'AFT-IFTIM[38], dans son 14ème rapport annuel [2009], relayé dans la presse spécialisée [Calais, 2008], note que les agences d'intérim deviennent le premier

[35] Les auteurs distinguant les professions de la logistique, de celles du transport de fret.
[36] Tout secteur confondu, l'intérim représente en 2005, environ 585 000 intérimaires « équivalents temps plein » [Riccardis (de), 2007].
[37] Notons également, qu'en 1999, la DARES relève que 7 % des « logisticiens » sont en CDD, soit environ 50 000 emplois. Par contre, le temps partiel est moins utilisé que dans le reste de l'économie : 6 % des salariés sont dans ce cas [Hamon-Cholet & Lerenard, 2001].
[38] Association pour le développement de la Formation dans le Transport et la Logistique / Institut de

organisme de placement des opérateurs du fait de la loi du 18 janvier 2005, mettant fin au monopole de l'ANPE. Mais surtout cette synthèse indique que les trois-quarts des établissements ayant participé à l'enquête recourent au travail intérimaire. Plus même, 47% indiquent recourir à cette forme d'emploi de manière permanente. Un argument supplémentaire, s'il en était encore besoin, confirmant un recours massif à l'intérim dans la logistique et en particulier chez les prestataires – que sont les entrepôts EGD1 et EGD2 de notre recherche. Des constats effectués précédemment, nous n'irions cependant pas jusqu'à affirmer que la main d'œuvre logistique est « composée majoritairement d'intérimaires et de contrats à durée déterminée » [Raffenne, 2007]. Pour être tout à fait précis, pour ce qu'il nous est donné de voir dans les entrepôts, ce constat nous paraît valable de manière ponctuelle. Il est certain cependant que « la nature même du pilotage par l'aval engendre un besoin de main d'œuvre flexible pour répondre aux moments conjoncturels des commandes des clients » [*Idem.*]. Ainsi le prestataire logistique qu'est EGD réapprovisionne, notamment, des boutiques spécialisées dans le textile. Durant les périodes de fin d'année et les soldes, l'activité des entrepôts est doublée, voire triplée [*Lesechos.fr*, 9 janvier 2008]. On imagine sans peine que le moyen privilégié pour faire face à cet « accroissement temporaire d'activité » est le recours au travail temporaire.

Ces fortes variations de l'activité expliquent sans nul doute ce recours massif aux travailleurs temporaires. Mais nous nous trouvons ici face à un paradoxe : alors que la logistique est une grande consommatrice de personnels intérimaires, alors que cette forme particulière d'emploi ne cesse de croître[39] – sauf en période de crise –, il n'existe pas, à notre connaissance en tout cas, d'études sociologiques relatives aux intérimaires de

---

Formation aux Techniques d'Implantation et de Manutention

[39] Michel Husson va jusqu'à noter qu'en période de croissance, la période de référence se situant en 1997 et 2001, la seule forme d'emploi atypique qui continue à se développer est l'intérim : « l'amélioration de la situation du travail a […] conduit à un blocage des processus de précarisation, à l'exception de l'intérim. » [2006, p.107].

l'entreposage. Cela est d'autant plus étonnant, que la logistique se développe, en France, depuis presque trente ans. Certes il est, jusqu'à maintenant en tout cas, extrêmement difficile, en l'absence de statistiques officielles, d'isoler l'entreposage en tant qu'objet d'étude. Cependant dans la mesure où, dans les métiers de la manutention et de l'entreposage, sont employés une majorité d'intérimaires, les entrepôts apparaissent, bel et bien, comme des lieux privilégiés pour étudier le travail intérimaire.

2 – Considérer l'activité « réelle » : une nécessité afin d'appréhender un éventuel collectif

Si l'entreposage, en tant qu'objet d'étude, n'a pas mobilisé, il faut reconnaître qu'un certain nombre de sociologues se sont penchés sur la question de l'intérim. Ils en ont dégagé des typologies d'intérimaires tout à fait remarquables pour la connaissance de cette forme d'emploi. Néanmoins, ces dernières interrogent essentiellement un aspect : le positionnement des travailleurs temporaires vis-à-vis du CDI à temps plein, autrement dit leur rapport à l'emploi, beaucoup moins leur rapport au travail[40]. Afin d'être tout à fait précis, si ce rapport au travail est interrogé, il l'est à partir de la seule parole des travailleurs (2.1). Or cette approche, passant par l'étude des discours des intérimaires, est limitée pour traiter de la question nous intéressant – à savoir la possibilité d'un collectif regroupant

[40] Nous faisons ici référence aux définitions élaborées par Catherine Faure-Guichard. Afin d'analyser le vécu du statut des intérimaires, l'auteur distingue [1999, pp.2-3] : « le rapport au travail (c'est-à-dire la position des individus par rapport au contenu de l'activité professionnelle exercée et par rapport au sens de cette activité professionnelle) et le rapport à l'emploi (défini comme la position des individus par rapport au fait d'exercer une activité professionnelle et par rapport au type d'emploi occupé, c'est-à-dire les conditions juridiques d'exercice de l'activité professionnelle et le statut induit par ces conditions juridiques) ». Ces rapports à l'emploi et au travail sont mis en relation avec « la place occupée par l'identité professionnelle dans l'identité sociale » pour analyser le vécu du statut d'intérimaire.

intérimaires et permanents. Comme illustration de nos propos, il nous semble pertinent de mettre en avant le fait suivant : en prenant en compte les seuls discours il n'est pas possible de trancher la question de l'existence d'un groupe intérimaire (2.2).

2.1 – Les typologies existantes ou les discours des intérimaires

Nous présenterons, dans un premier temps, trois typologies de travailleurs temporaires et mettrons en évidence leur limite commune. Le but est, *in fine*, de tenter de la dépasser.

2.1.1 – L'étude des parcours intérimaires ou l'exclusion de la temporalité dans les entreprises utilisatrices

La première typologie présentée est celle élaborée par Colette Jourdain. Celle-ci combine deux axes : « celui du choix selon que l'intérim est volontaire ou subi » et celui « du temps selon que l'intérim est à court ou à long terme » [Jourdain, 2002]. L'auteur distingue ainsi cinq types d'intérimaires :

- ceux étant à la « recherche d'un revenu d'appoint ». Et l'auteur de donner comme exemple les étudiants – qui pour la plupart vivent au domicile parental – désirant occuper un emploi – celui exercé en intérim est déconnecté de leur projet professionnel – pour financer leurs études ou leurs loisirs.

- les temporaires « dans l'attente de mieux ». Il s'agit d'un intérim « contraint » et de « dépannage », car ces individus n'ont pu trouver meilleur emploi, c'est-à-dire un contrat plus stable.

- ceux « qui ont choisi cette forme d'emploi ». Ce choix peut être volontaire car il permet de dégager du temps pour réaliser des projets hors travail, de varier les missions, d'obtenir une rémunération supérieure, de ne pas se sentir lié à une entreprise en

particulier ou encore d'acquérir des compétences et de les monnayer ;

- « les intérimaires en quête d'un tremplin professionnel ». Dans ce cas, les travailleurs temporaires cherchent à acquérir une expérience et à affiner un projet professionnel ;

- l'auteur distingue enfin les travailleurs temporaires « à durée déterminée ». Ces salariés refusant le statut de chômeur, ils acceptent un emploi qu'ils jugent indigne, par rapport à un CDD ou un CDI.

L'intérêt de cette typologie nous semble modéré, bien entendu au seul regard du problème que nous nous proposons de résoudre. En effet Colette Jourdain interroge la temporalité dans les parcours des travailleurs temporaires et non la temporalité dans les entreprises utilisatrices. De ce fait, il est bien difficile d'en tirer quelques conclusions sur les rapports que les travailleurs temporaires sont capables de nouer avec des permanents dans les entreprises utilisatrices. Il reste que l'auteur pose la question du « choix », par les intérimaires, de cette forme particulière d'emploi. Or ce point nous semble devoir être creusé davantage, tant cet élément apparaît d'importance dans les différentes typologies d'intérimaires élaborées jusqu'à présent.

2.1.2 – L'intérim : un choix quelque peu illusoire

Les travaux de Dominique Glaymann, à travers son « essai de typologie » [Glaymann, 2005, p.164, 2008] des raisons que des travailleurs ont d'être en intérim, sont certainement ceux qui vont le plus avant pour concernant cette question du choix. La préoccupation du sociologue est, plus précisément, de tenter de discerner ce qui relève d'une convenance personnelle ou de la contrainte « en analysant des parcours et des choix individuels ». Le chercheur distingue ainsi « quatre catégories d'intérimaires » :

- Le premier groupe d'intérimaires – « les choix faibles » – n'a pas personnellement décidé de travailler en intérim. Cette forme d'emploi leur a été conseillée, voire imposée, par l'entreprise utilisatrice ou l'ANPE. Ils ont pu éventuellement opter pour l'intérim, mais c'est faute d'avoir pu trouver un emploi par d'autres voies.
- Dans le deuxième groupe – « les choix contingents » – les travailleurs temporaires subissant de fortes contraintes – déménagement, reprise d'emploi, etc. – ont pris la décision de recourir au travail temporaire.

- Pour le troisième groupe – « les choix utilitaristes » –, il s'agit d'une décision réfléchie, c'est-à-dire une option choisie parmi différentes possibilités.

- Enfin, le quatrième groupe – « les choix autonomes » – regroupe des intérimaires justifiant leur recours à l'intérim en raison d'avantages procurés par cette forme particulière d'emploi.

Cette typologie nous paraît particulièrement intéressante dans la mesure où l'auteur montre que les choix sont quelques peu illusoires puisque « les raisons pour lesquelles on devient intérimaire relèvent largement de réalités externes » [Glaymann, 2005, p.170]. En somme, en grossissant le trait à outrance, il est possible d'affirmer que chercher à savoir lesquels des intérimaires souhaitent rester en intérim et à plus forte raison dans une entreprise utilisatrice, est vain puisque cela ne dépend pas – ou peu – de leur propre volonté. D'autant plus, comme le souligne l'auteur, qu'une approche compréhensive[41],

[41] Le sociologue fait appel à Max Weber et à ses concepts de « rationalité en valeur » et « rationalité en finalité » pour « éclairer et distinguer les parcours des intérimaires et les motivations de leurs actes » [Glaymann, 2007, p.229]. Rappelons que Max Weber distingue quatre types d'activités sociales, passant des formes d'activités les moins conscientes (celles qui sont proches de la simple réaction) à celles qui sont les plus conscientes (les « plus sociales »). Ainsi, le comportement traditionnel repose sur l'attachement aux coutumes et à l'habitude (la plupart des activités quotidiennes sont de cette nature). Le comportement « affectuel », quant à lui, est une action qui s'exerce sous l'emprise de l'émotion, de la passion ou des

repose sur une interprétation des actes et des motivations que les intérimaires restituent en entretien. Il n'en reste pas moins que Dominique Glaymann interroge, par ce biais, le rapport à l'emploi. Mais cette interrogation met en évidence une limite de cette approche pour ce qui concerne notre propre questionnement : comment mettre en évidence une pratique collective, commune aux intérimaires et aux permanents d'exécution, si l'on porte peu – ou pas – d'attention aux rapports que ces mêmes salariés sont en capacité de nouer dans les entreprises utilisatrices ?

2.1.3 – Un rapport à l'emploi, un rapport au travail

Nous en venons à l'hypothèse selon laquelle il est possible d'appréhender les caractéristiques de ces intérimaires – éventuellement capables de pratiques collectives – à travers le rapport à l'emploi et le rapport au travail, tels que les définis Catherine Faure-Guichard [Faure-Guichard, 2000, 1999]. Par ce biais, l'auteur élabore des catégories de travailleurs temporaires et distingue l'intérim *d'insertion*, de *transition* et de *profession*[42].

- L'intérim *d'insertion* fait ainsi apparaître deux grands types de trajectoires : des intérimaires sans identité professionnelle, leur formation initiale ne correspondant pas à un désir propre mais surtout, « parce que le contenu du travail et les conditions d'exercice de ce travail […] ne leur conviennent pas » [Faure-Guichard, 2000, p.36]. D'autres temporaires sont à la recherche d'une insertion, mais ne sont pas parvenus à

---

sentiments. L'agent peut également avoir un comportement rationnel en valeur : il agit selon des valeurs (éthiques, esthétiques, religieuses) et ne tient pas compte des conséquences de ses actes. Enfin le comportement peut être « rationnel en finalité », l'action étant tournée vers un but utilitaire. L'agent compare systématiquement les moyens aux fins, les fins possibles entre elles et prend en compte les conséquences possibles de ses actes [Weber, 1995].

[42] Aux trois types d'intérimaires de l'auteur, Dominique Glaymann en ajoute un quatrième [2008, p.38] : « l'intérim de relégation qui correspond à des "transitions" ratées vers l'emploi stable, qu'il s'agisse de jeunes durablement maintenus dans des emplois sans durée qu'ils alternent avec du chômage ou des formations plus ou moins efficaces, ou de seniors qui ne trouvent pas (ou plus) d'embauche en CDI »

trouver un CDI en relation avec leur formation.

- L'intérim de *transition* est un intérim qui est « perçu et conçu comme transitoire dans l'itinéraire professionnel d'individus, confrontés malgré eux à cette relation d'emploi particulière qu'est l'intérim » [Faure-Guichard, 2000, p.73]. Pour ces individus, la socialisation par le travail est primordiale : « leur identité sociale repose prioritairement sur l'exercice d'une activité professionnelle » [*Idem.*, p.93]. Elle peut être maintenue par le biais de l'intérim.

- Enfin, l'intérim de *profession* met au jour deux pratiques distinctes. La première concerne des jeunes sans charge de famille ou encore des femmes dont le salaire est un revenu d'appoint ; l'usage de l'intérim permet de disposer de temps pour soi ou pour sa famille. La seconde pratique renvoie aux intérimaires désignés par les agences comme « professionnels » [Faure-Guichard, 1999, p.11] de l'intérim. Ils sont très recherchés car disposant « de qualifications et de compétences spécifiques, connues et reconnues par les entreprises locales. Ils négocient leur « professionnalité » [*Idem.*, p.11] auprès des agences ainsi que des entreprises utilisatrices et refusent l'embauche. Pour eux, « le travail est perçu comme le moyen et le lieu exclusifs de l'épanouissement individuel et la construction identitaire, tout autant que comme un devoir moral de tout citoyen » [Faure-Guichard, 2000, p.139].

Mais dans quelle mesure cette typologie nous fait-elle avancer dans notre propre réflexion ? Si la catégorisation permet de mettre en évidence des trajectoires et des identités, la typologie de Catherine Faure-Guichard ne permet pas d'appréhender une éventuelle pratique commune – qu'il nous a d'ailleurs été donné d'observer dans les entreprises utilisatrices – entre les deux types de salariés d'exécution que sont les temporaires et les permanents. La raison en est que l'auteur travaillant notamment sur l'identité des intérimaires se base sur le concept d'identité professionnelle, tel qu'il est défini par Claude Dubar [1991]. Pour Catherine Faure-Guichard, l'identité –

professionnelle – est ainsi entendue comme « le résultat à la fois stable et provisoire, individuel ou collectif, subjectif et objectif, biographique et culturel, des divers processus de socialisation qui, conjointement construisent les individus et définissent les institutions » [Dubar, *in* Faure-Guichard, 1999, p.18]. De ce fait, l'auteur affirme prendre ses distances avec les travaux fondateurs de Renaud Sainsaulieu [1988] celui-ci ne traitant « que » d'identités au travail. C'est que la typologie de ce dernier reposerait sur une hypothèse erronée, celle d'une stabilité des salariés dans une entreprise. Or pour Catherine Faure-Guichard celle-ci n'a plus cours [Faure-Guichard, 2000, p.18]. Or ce raisonnement a une conséquence : dès lors que l'auteur conclut à une instabilité des salariés, il devient impossible d'affirmer que des temporaires puissent être stables. Autrement dit, est occulté ici le fait que certains intérimaires puissent bénéficier d'une stabilité, même relative, dans une entreprise utilisatrice. Or ne pas prendre en compte une telle hypothèse reviendrait, selon nous à faire l'impasse sur tout un pan de la réalité du travail intérimaire et sous-estimer l'expérience de l'intérim au sein même des entreprises utilisatrices.

2.2 – La question de l'existence d'un groupe intérimaire pour illustrer la limite des typologies existantes

En définitive, les typologies élaborées jusqu'à présent ne permettent pas de répondre au problème sur lequel nous nous sommes penchés dans ce chapitre, à savoir l'éventualité d'une pratique commune entre les deux types de salariés. En fait, les typologies ne sont pas tant à mettre en cause que les discours des uns et des autres en général. En considérant la seule parole des travailleurs temporaires, il est impossible de conclure à l'existence, ou non, d'un groupe intérimaire ou plus encore d'un groupe plus large. Afin de savoir si les travailleurs temporaires se sentent appartenir à un groupe, il convient au préalable de définir ce que nous entendons par ce terme. Nous reprendrons ici

les conclusions d'Howard Becker en ce qui concerne la définition du concept. Selon le sociologue américain, la réalité d'un groupement existe « dans la mesure où deux groupes peuvent mutuellement se considérer comme différents l'un de l'autre[43] ». Autrement dit, il s'agira de répondre à la question suivante : intérimaires et permanents se considèrent-ils comme appartenant à un groupe commun ou à deux entités distinctes ? Nous répondrons de la manière suivante : à quelques exceptions près, une grande majorité de travailleurs temporaires pense former un groupe (2.2.1) ; de plus celui-ci semble également exister vis-à-vis de la hiérarchie (2.2.2). Cependant l'étude du discours d'un permanent d'exécution est le point de départ d'une réflexion invitant à envisager l'existence d'un groupe intérimaire avec davantage de circonspection (2.2.3). C'est qu'il existe une contradiction entre les discours des uns et des autres qu'il nous faut tenter de dépasser. C'est la raison pour laquelle nous pensons que les discours et les pratiques doivent être confrontés. D'ailleurs, Max Weber ne disait rien d'autre lorsqu'il affirmait qu'une interprétation – quant au sens donné par les acteurs à leurs actions – devait toujours être confrontée au résultat de cette même activité (2.2.4).

2.2.1 – Les temporaires ou la perception d'un groupe intérimaire

Les travailleurs temporaires se définissent comme intérimaires et se comparent plus ou moins explicitement aux embauchés. Cette idée peut être confirmée à travers le récit que fait Daniel Martinez [2003] de son expérience en intérim. Pour lui, les intérimaires ont un point commun : ils connaissent la « galère ». Ce sentiment peut donner naissance à des formes de solidarité : « ainsi rencontre-t-on dans le cadre de l'intérim des gens attachants. À remuer la merde ensemble, des liens solides se tissent » [Martinez, 2003, p.87]. Cela explique, selon l'auteur, le fait que les intérimaires puissent se rendre service, comme décrit

[43] Conclusions que le sociologue américain tire lui même des travaux d'Everett Hughes en ce qui concerne les deux groupes ethniques que sont canadiens francophones et anglophones [Becker, 2002, p.23].

ci-après : « [*Un intérimaire*] me confie qu'il aura besoin de récupérer demain matin et me demande de déposer sa feuille d'heures à l'agence » [*Idem.*, p.58]. Cette petite faveur est une pratique extrêmement courante, qu'il nous a été donné d'observer : ainsi, René intérimaire chez Fixtwo, dépose systématiquement les feuilles d'heures de ses collègues, l'agence de travail temporaire se trouvant sur le trajet de retour à son domicile.

Par ailleurs, l'appartenance à un groupe intérimaire est perceptible à travers l'observation suivante. Henri, préparateur de commande dans l'entrepôt EGD2, bénéficie d'un *a priori* positif de la part d'un autre travailleur temporaire, Didier, du seul fait qu'il soit également intérimaire[44]. Le préparateur en question met en avant le fait qu'il apprend de manière officieuse, par l'intermédiaire d'un agent de maîtrise, sa fin de mission quelques jours avant la notification officielle de cette décision. Rapportant cet état de fait à Henri, il lui annonce qu'il va se « servir » – autrement dit voler des produits – et lui demande de fermer les yeux, ce qu'Henri accepte de faire. Ainsi donc Didier, sachant proche sa « fin de mission », en appelle à l'empathie de son collègue capable de comprendre en tant qu'intérimaire ce que cela implique : le retour de l'incertitude quant à l'obtention d'autres missions. Mais il présente également le fait de « se servir » comme naturel, le versement des indemnités légales – de fin de mission et de congés payés – étant insuffisant. Le produit du vol est présenté par Didier comme une compensation vis-à-vis de la précarité de son statut.

L'appartenance à un groupe est également exprimée, à travers une distance supposée entre travailleurs temporaires et salariés permanents. François, cariste intérimaire employé par l'entrepôt EGD2, fait le constat suivant :

[44] Aucun lien particulier ne peut être observé entre les deux salariés. Les échanges entre eux se limitent uniquement à de menus services rendus dans le cadre de leur travail de préparateur de commande.

> « - En intérim, on est pas considérés. Il y a deux clans dans une société : les embauchés et les intérimaires. »

C'est également le sentiment de Mario. Pour lui, il est possible de reconnaître les permanents de l'entreprise dans laquelle il est en mission, à leurs tenues rouges. Ils sont, de surcroît, identifiables au fait qu'ils travaillent peu… en tout cas moins que les travailleurs temporaires :

> « - [*Les entreprises*] préfèrent travailler avec des intérimaires. Au moins dès qu'il y a une baisse de travail… tu vois. Pas contre si après il y a beaucoup de travail, ils vont te demander de rester.
> - *Mais les CDI, alors, ils font quoi ? S'il n'y a plus de boulot ?*
> - Bah, eux, ils discutent, ils tournent. Tu vois comment ça se passe ! De toute façon, c'est flagrant. Parce que là bas, les embauchés, ils sont habillés tout en rouge. Même les gens qui viennent de l'extérieur, ils nous [*le*] disent à nous [*les intérimaires*], quand ils nous parlent. Par exemple moi je charge et je parle avec un chauffeur qui me dit : "c'est grave ! Tous les mecs en rouge, en plus tu les vois de loin tous les mecs en rouge, ils sont là, en train de papoter". Et tout le reste, les intérimaires, ils bossent. Et moi tout à l'heure, je suis en train de charger et je discute vite fait, justement avec un chauffeur. Et mon responsable passe : "Mario tu te dépêches s'il te plait à décharger le camion !". Tout ça parce que je discute cinq minutes. Et avec lui [*ce même chauffeur*] aussi on en parlait et il me disait : "c'est vrai moi, quand je viens décharger ici, je vois qu'il y a toujours les mecs en rouge qui sont en train de tchatcher". T'as vu… et tous les autres, ils travaillent. Je sais pas si c'est spécifique à cette société là, mais c'est un peu aussi comme ça, les intérims. Toi tu sais : tu as vu. »

Au final, on retrouve cette identification à un groupe lorsque le travailleur temporaire prend à témoin l'enquêteur, sous-entendant ainsi une vision commune. Pour Mario, tous deux partagent le même point de vue – les intérimaires sont contraints d'en faire davantage que les permanents – du seul fait que l'enquêteur partage cette expérience d'intérimaire.

Pour autant, est-il possible d'affirmer que tous les travailleurs temporaires se sentent appartenir à un groupe distinct de celui-ci des permanents ? Cela ne nous semble pas certain si l'on considère le cas d'un autre temporaire : Gilles. Ce dernier est un cariste en

mission dans l'entrepôt Fixtwo. Contrairement à François et Mario, il n'oppose pas les intérimaires aux permanents. Il peut même prendre la défense de Dimitri – permanent d'exécution affecté à l'expédition –, lorsque celui-ci sera mis en cause par des intérimaires lui reprochant de se reposer sur eux afin d'effectuer le gros du travail. Le discours de Colette – affectée au contrôle dans l'entrepôt EGD2 – quant à lui, porte une ambiguïté :

> « - Là-bas, il y a que neuf embauchés… ils sont tous chefs, à part le pauvre Robert. Ils se tirent tous dans les pattes, ce sont des pions quelque part. Vis-à-vis de l'entreprise, je ne crois pas qu'ils soient grand chose. Alors que nous intérimaires, on avait quand même le salaire en conséquence. »

Si Colette fait référence à un groupe, en affirmant ce « nous », il n'en reste pas moins vrai qu'il est possible de percevoir de l'empathie vis-à-vis du « pauvre Robert », et certainement pas de l'hostilité, ni de généralisation pouvant alimenter l'idée d'une opposition entre les deux types de salariés.

Mais admettons cependant que les cas de Gilles et Colette soient des cas particuliers, autrement dit qu'ils ne sont pas significatifs. Il nous faut dès lors accepter l'idée selon laquelle les intérimaires peuvent se considérer comme appartenant à un même groupe. Il reste cependant à mettre en évidence le fait qu'ils puissent être reconnus comme tels par l'encadrement, mais également par les permanents d'exécution. Nous étudierons successivement ces deux points.

2.2.2 – Le groupe intérimaire est reconnu par la hiérarchie

Il ressort des extraits d'entretien de Mario et François l'idée d'une différenciation dont nous ferons état au cours d'un chapitre suivant, entre les deux types de salariés dans les entreprises utilisatrices. Pour l'instant, disons simplement qu'il faut entendre par

différenciation le fait qu'il existe une dévalorisation systématique des intérimaires : ils sont, entre autres choses, censés commettre plus d'erreurs et sont plus facilement soupçonnés d'être des voleurs[45]. Or cette dévalorisation est nécessairement portée en partie par l'encadrement de premier niveau, à savoir les agents de maîtrise. Ils ont la charge de faire appliquer des règles formelles, telles que le respect des rendements, des consignes de sécurité ou encore des horaires de travail. Les conflits sont ainsi particulièrement nombreux entre ces intérimaires et les agents de maîtrise. C'est le cas de François, en mission dans l'entrepôt EGD2. Il pointe des erreurs à propos d'un certain nombre d'heures travaillées et non comptabilisées, incriminant un agent de maîtrise pour qui « tous les moyens sont bons pour essayer de te carotter ». Quoiqu'il en soit, beaucoup d'intérimaires sont stigmatisés

[45] *Cf.* Chapitre 3. Le fait que nous ayons pu observer ce comportement de la part d'un intérimaire ne signifie pas une absence de ce type de pratiques chez les embauchés. L'histoire d'un cadre démissionnaire est d'ailleurs connue par les travailleurs temporaires en mission dans l'entrepôt EGD 2 depuis plus de six mois. Ils savent que l'entreprise n'a engagé aucune poursuite judiciaire contre lui. Par contre il nous est donné d'observer le fait suivant : lorsqu'un intérimaire est pris en train de voler, la gendarmerie est immédiatement avertie et des poursuites sont engagées, « pour l'exemple ». C'est en tout cas ce que déclare le directeur après avoir réuni l'ensemble du personnel, dès le lendemain. Par ce discours de fermeté, le responsable de l'entrepôt tient, selon ses propres termes, à « prévenir tout le monde ». Mais un autre cadre est soupçonné de vol par les intérimaires. Son impunité apparaît telle qu'il peut reprocher aux temporaires une « simple » détérioration de matériel, en invoquant la situation financière de l'entreprise. Henri, préparateur de commande intérimaire, est confronté à une telle situation. À la fin d'une préparation, alors qu'il n'y a que peu de place dans la zone de contrôle, l'intérimaire en question déplace quelques palettes afin de libérer un emplacement. De l'une d'elle, trois cafetières tombent et se brisent. Le cadre, passant à proximité, vient le voir et tient les propos suivants : « C'est du fric qu'on a dans le cul ! » Cependant nous savons, grâce à une source extérieure à l'entreprise, que l'ensemble de son électroménager vient de l'entrepôt. Électroménager qui sera transporté chez une tierce personne – par crainte d'une éventuelle perquisition – lorsque les agissements du cadre démissionnaire seront connus de la direction. Cette différence de traitement – entre un cadre et un intérimaire – n'est pas sans faire penser à ce qu'a pu observer Robert Linhart : « jamais on ne fouillera une de ces voitures de cadres qui circulent librement : tout le monde sait bien qu'ils embarquent des boîtes de vitesse entières et qu'ils se servent sans gêne dans les accessoires. Pour eux l'impunité est assurée. Mais le pauvre type qu'on aura piqué à sortir un tournevis est sûr d'être licencié sur-le-champ » [Linhart 1981, pp.54-55.]. Afin d'être tout à fait complet, il paraît opportun de conclure que la stigmatisation des intérimaires en tant que voleurs potentiels, dont nous faisons état dans le troisième chapitre de cette recherche, peut favoriser le phénomène. C'est en tout cas ce que semble mettre en évidence le cas d'Alexandre. Celui-ci en volant, affirme se conformer à l'image qu'il pense être celle d'un intérimaire. Ce type de phénomènes est par ailleurs noté par Georg Simmel. Ainsi, pour le sociologue allemand, en persécutant le « malheureux » – le pauvre, la prostitution « misérable » par opposition à la prostitution « élégante » –, la société prend le risque que celui-ci ait « la forte tentation [de] commettre vraiment un ["péché"] contre elle ». Pour Georg Simmel, la prostitution et le vol ne sont ni plus ni moins que le « produit […] de nos conditions sociales » [1991, pp.11-31].

pour une raison ou pour une autre. Ainsi Henri est accusé de vol par la directrice de l'entrepôt EGD2. L'accusation est à peine voilée et il n'est pas question d'excuses par la suite. La directrice concèdera tout au plus une erreur de la réception. Or cette différenciation et ces soupçons pesant constamment sur les intérimaires ont pour conséquence une prise de parole pouvant être violente, puisque certains temporaires peuvent se rebeller et abandonner leur mission. Il est à noter que ces intérimaires prennent la parole, non seulement vis-à-vis des agents de maîtrise mais également de l'encadrement [*Cf.* Chapitre 3, pp.135-149].

Cette stigmatisation semble accréditer l'hypothèse selon laquelle la hiérarchie des entreprises utilisatrices reconnaît par là même l'existence d'un « groupe intérimaire ». Cependant il reste à vérifier l'hypothèse selon laquelle les intérimaires constituent bel et bien, pour les permanents d'exécution, un groupe.

2.2.3 – Le point de vue d'un permanent : au delà du cas particulier, la réalité du groupe intérimaire est contestable

Or cette idée selon laquelle les embauchés considèrent les intérimaires comme un groupe distinct est contestable. Ainsi, Dimitri, permanent de l'entrepôt Fixtwo remet en cause la réalité du groupe intérimaire, ce dernier reconnaissant une plus grande proximité avec des intérimaires qu'avec d'autres permanents :

> « - *Comment cela se passait avec Mario, Marc et Mathieu [tous trois intérimaires] ?*
> - Je pense qu'on était un peu mieux…un peu mieux organisé […]. Si tu veux maintenant t'as des gens comme[46]…c'est pas des cons mais ils font les cons : ils le font exprès. Mais nous on peut pas accepter […]. Avec eux c'est différent : ils vont laisser traîner les choses […]. Tu vas dire les choses dix fois… c'est ça qui est

[46] Dimitri fait référence à trois permanents d'exécution mutés d'un autre site, sur celui de Fixtwo.

> énervant ! Quand tu demandes un truc – tu me connais, [*c'est*] pour faciliter le travail – et ben, on le fait bien. Des mecs comme ça tu vas leur expliquer une fois, deux fois, bon ils vont t'écouter… et la troisième fois ils vont faire la même connerie ! On dirait qu'ils le font exprès […].
> - *De qui parles-tu ?*
> - Je parle des nouveaux collègues là. Pas les intérimaires ! Les intérimaires, tu expliques ; s'il fait pas tu redis encore une fois ; après il fait attention et puis voilà […].
> - *Donc ça marchait mieux avec les intérimaires ?*
> - C'était assez organisé. Parce que l'équipe…la nouvelle équipe qui arrive c'est des anciens aussi dans leur travail, et quand ils se mélangent avec l'équipe, c'est différent ; c'est pas comme les intérimaires. Tu peux t'intégrer plus facilement. Quand tu dis voilà…t'as ça , ça, et ça à faire, [*les intérimaires le font*]. Pour les autres, non c'est pas mon truc … ils vont toujours chercher un truc [un *prétexte pour ne pas le faire*]. C'est ça qui est pas bien ; et ça je pense [*que cela*] aurait été la même chose si on est arrivé chez eux aussi. »

La réalité du groupe intérimaire n'est par conséquent pas aussi tangible que le laissent supposer *a priori*, les déclarations des travailleurs temporaires. Chez Fixtwo en tout cas, le groupe intérimaire ne semble pas reconnu par Dimitri.

Il n'est qu'à se pencher sur les termes employés pour désigner les nouveaux arrivants, pour rendre compte du fait que la question de l'intégration, soulevée par Dimitri, dépasse le cas particulier d'anciens permanents « mutés » dans l'entrepôt Fixtwo. Il affirme en effet, qu'« avec *eux*, c'est différent ». Les « nouveaux », également permanents d'exécution, sont désignés par un pronom personnel. Or l'utilisation de ce pronom – en l'occurrence « *eux* » – implique une extériorité que Dimitri n'applique pas aux intérimaires présents sur le site de l'entreprise Fixtwo. En fait, pour ce permanent ce sont « *eux* » – les embauchés venant d'un autre site du groupe – qui viennent se « mélanger avec l'équipe », sous entendu un groupe, voire un collectif, déjà constitué et comprenant notamment des travailleurs temporaires[47].

[47] Nous reviendrons plus en détail, au cours du chapitre 6, sur ce sentiment d'appartenance.

La seule position de Dimitri ne permet pas de remettre en cause l'idée selon laquelle les intérimaires forment un groupe en tant que tel. Mais rappelons le fait suivant : nous avons mis en évidence d'autres cas particuliers : ceux de deux intérimaires mentionnés précédemment – Colette et Gilles –, ne percevant pas plus les temporaires comme appartenant à un groupe particulier. Certes l'absence d'unanimité ne suffit pas à mettre en doute l'existence dudit groupe. Elle instille néanmoins un doute, que nos observations de terrain confirment.

2.2.4 – Pour un changement de perspective : des discours aux pratiques

Or il faut bien reconnaître que les pratiques des intérimaires, dans les entreprises utilisatrices, ne sont pas prises en compte. Cette sous-estimation est, somme toute, commune à toutes les typologies d'intérimaires réalisées jusqu'à présent. En effet les chercheurs précédemment évoqués[48], travaillent sur les discours, les représentations des intérimaires. Cette limite est d'ailleurs concédée par Dominique Glaymann, lorsqu'il cite Max Weber : « des motifs invoqués et des "refoulements" (ce qui veut dire d'abord des motifs non avoués) dissimulent trop souvent à l'agent même l'ensemble réel dans lequel s'accomplit son activité, à tel point que les témoignages, mêmes les plus sincères subjectivement, n'ont qu'une valeur relative » [Glaymann, 2005, p.173].

Mais poursuivons la citation du sociologue allemand : « La tâche qui incombe à la sociologie est de découvrir cet ensemble et de le déterminer par interprétation, *bien que*

[48] Nous n'avons pas fait mention jusqu'ici de la catégorisation élaborée par Guy Caire, l'auteur s'intéressant aux « motivations profondes » des intérimaires. Or il nous semble que ces motivations ont été largement étudiées par la suite et, à notre connaissance, de manière plus approfondie. Rappelons tout de même cette typologie. Guy Caire distingue les « travailleurs entre deux emplois stables ou dans l'attente d'un emploi stable » ; ceux « qui ne peuvent travailler qu'à certaines périodes et pour des durées strictement limitées », et enfin ceux qui « ont choisi de faire provisoirement ou définitivement carrière dans le travail intérimaire […]. Ce sont les professionnels du travail temporaire (8 à 15%). » [Caire, 1973].

l'on n'ait pas pris *conscience*, ou le plus souvent insuffisamment, du sens "visé" *in concreto* : c'est là un cas limite de l'interprétation significative » [Weber, 1995, p.36]. Et Max Weber d'ajouter : « comme toute autre hypothèse, il est indispensable de contrôler l'interprétation significative compréhensible par le résultat, c'est-à-dire la tournure prise par le déroulement réel de l'activité » [*Idem.*]. Nous suivrons la proposition du sociologue allemand. Il s'agira de rendre compte du contexte par l'intermédiaire d'observations effectuées dans les entreprises utilisatrices. Le sens visé par les « agents » devient de ce fait, une des deux variables à prendre en compte, la seconde étant les pratiques collectives observées au sein des entrepôts.

Il nous semble ainsi que prendre en compte le déroulement réel de l'activité amène à nuancer le propos : sous cet angle, l'éventualité d'un collectif nous paraît devoir être considérée avec plus d'attention. D'ailleurs les travaux de Nicolas Jounin montrent bien qu'une telle affirmation doit d'être nuancée : ce dernier, après avoir mené des observations participantes durant une année dans le secteur du bâtiment, conclut à une opposition entre permanents et intérimaires. Ainsi, les premiers cherchent à préserver leur santé ainsi que leur sécurité, touchent des primes. Ces avantages, procurés par l'embauche et la « protection » allant avec [2008, p.133], provoquent « aversion » et « jalousie » chez les seconds, les temporaires. Néanmoins cette opposition n'a rien d'« obligatoire ». Ainsi, le sociologue, au cours d'une mission de quelques semaines, a le sentiment d'appartenir à « une belle équipe […] soudée et chaleureuse ». Nicolas Jounin précise, certes, que « cela tranche avec ce [*qu'il*] a souvent observé » [*Idem.*, p.150]. Il n'empêche : les observations des pratiques des salariés amènent le sociologue à considérer avec prudence l'absence de collectif de travail qu'il constate par ailleurs.

3 – Comprendre la stabilité des « professionnels de l'intérim », c'est également considérer leur manière de travailler

Les travaux de Nicolas Jounin évoqués précédemment montrent que prendre en compte le déroulement réel de l'activité amène à nuancer le propos quant à l'absence ou l'existence d'un collectif de travail. Il nous paraît, par conséquent, nécessaire de questionner l'idée selon laquelle un intérimaire puisse être coupé de tout lien collectif. Or la polarisation, dans la littérature scientifique entre intérim de transition et professionnelle n'est pas sans faire penser à celle ayant cours chez les intermittents, eux-mêmes décrits comme un groupe de « Sublimes », par Bernard Gazier (3.1). Il convient cependant de noter, que si la figure du « Sublime » est mobilisée dans ce débat, les pratiques collectives, quant à elles, ne sont pas interrogées. Pourtant, des travaux historiques montrent que ce sont ces mêmes pratiques qui sont à la base de la maîtrise du marché du travail par les ouvriers de métiers durant le XIX^{ème} siècle (3.2). La comparaison entre « Sublimes » d'aujourd'hui et d'hier ne nous paraît donc pas triviale, puisqu'elle permet de poser la question suivante : ne pas interroger les pratiques collectives aujourd'hui, n'est-ce pas biaiser le débat sur l'instabilité de l'emploi en présupposant qu'un collectif, par exemple, n'est pas susceptible de contribuer à la stabilité des salariés, y compris celle des travailleurs temporaires (3.3) ? Avant toute chose, il convient cependant de signaler qu'une question telle que de l'émergence d'un modèle d'emploi instable ne peut être tranchée par nous, alors que nous thèse privilégie une approche microsociologique et non pas macrosociologique. Il s'agit ici simplement de mettre en avant une piste de réflexion en situant la thèse dans un débat plus vaste.

3.1 – Une polarisation entre professionnels de l'intérim et intérimaires en transition ou la question des « sublimes »

Si des travaux ont pu montrer que, parmi les intérimaires, un certain nombre d'entre eux peuvent être candidats à la pérennisation de leur condition, il n'en est pas moins vrai que la littérature scientifique laisse également apparaître une polarisation entre les intérimaires « en transition » et les autres, les « professionnels » (3.1.1). Or cette polarisation n'est pas sans laisser penser à celle des intermittents du spectacle, eux-mêmes qualifiés de groupe de « sublimes ». Ce groupe mobilisé, dans le débat sur l'instabilité de l'emploi, comme figure positive servant à illustrer l'utilité des « Marchés transitionnels de Travail » n'est cependant pas sans faire penser aux intérimaires pour des raisons qu'il convient de préciser (3.1.2).

3.1.1 – Des candidats à la pérennisation de leur situation

Outre les différentes typologies d'intérimaires exposées dans ce même chapitre, un certain nombre d'auteurs peuvent faire cette distinction entre l'intérim de transition et l'intérim professionnel, en référence à la typologie de Catherine Faure-Guichard [1999, 2000]. L'intérim « transitoire » est par ailleurs défini comme une étape, une transition désignant en particulier une situation subie, palliative au chômage [Lefèvre, Michon, Viprey, 2002]. Chez ces intérimaires, l'incertitude est vécue sur un mode négatif : cette forme particulière d'emploi est une solution temporaire, transitoire donc. Or la référence est toujours, pour ces salariés, celle de l'emploi stable, autrement dit du CDI et des garanties en matière de protection sociale, ou encore relatives aux possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale [Dorval, 2003]. L'intérim de transition est par conséquent un intérim subi, un palliatif au chômage, contrairement à l'intérim professionnel.

Les professionnels de l'intérim sont réputés plus qualifiés, tout en ayant un usage volontariste de cette forme d'emploi. Cependant, l'importance, d'un point de vue

numérique, de ces derniers semble limitée. Une permanente d'un syndicat, rencontrée en entretien, les estime ainsi à 15%, tandis que l'organisation patronale – toujours selon la même source –, le Prisme, les estimerait lui à 20%. Ainsi, à son niveau le plus haut – environ 665 000 « équivalent temps plein » au premier trimestre 2008 [Domens, 2008 (a)] – ces salariés seraient, tout au plus, au nombre de 130 000. Ces chiffres sont par ailleurs cohérents, avec ceux avancés par Hélène Fréchou en 2004, qui dénombrait 165 000 intérimaires « permanents », c'est-à-dire des travailleurs temporaires ayant cumulé plus de six mois de missions dans l'année. Néanmoins plus que leur nombre, leur importance est perceptible du fait de leur influence économique. Ces mêmes « permanents » représentent 20 % de l'activité du travail intérimaire en 1998. L'année suivante, une entreprise de travail temporaire évalue que ces « professionnels », c'est-à-dire en intérim depuis plus de 14 mois, constituent 25 % de l'ensemble de ses « collaborateurs » et contribuent à 62 % de son chiffre d'affaires [Lefèvre, Michon, Viprey, 2002, p.46]. Au delà de tous ces chiffres bruts, il est cependant possible de noter une certaine convergence dans les données : les professionnels de l'intérim assurent une part conséquente de l'activité des entreprises de travail temporaire. Ces travailleurs temporaires ont par ailleurs une dénomination spécifique et peuvent être qualifiés d'« IFIDE » : « Intérimaires à Forte Capacité d'Emploi » [Gallouj, 2008].

Il faut cependant noter que l'usage volontariste de cette forme particulière d'emploi est mis en évidence dès la fin des années 1970, par Michel Pialoux [1979]. Le sociologue note ce type de comportement chez des jeunes issus de quartiers populaires. Pour un certain nombre l'intérim apparaît, déjà à cette époque, « comme un moyen de se débrouiller au jour le jour » – mais également comme le moyen « de repousser dans un lointain indéfini le moment où ils devront subir l'univers de l'usine ». Pour les plus qualifiés d'entre eux, cette forme d'emploi offre l'opportunité « de monnayer, au meilleur compte, leur diplôme » [*Idem.*, pp.33-34]. Aujourd'hui ce constat reste d'actualité : des jeunes – pas seulement, certes – « acceptent volontiers le statut d'intérimaire qui leur procure de la souplesse et des salaires plus élevés que des CDI peu rémunérés » [Dufour *& alii*, 2008, p.150]. Il existe

donc, comme le notent Catherine Faure-Guichard et Pierre Fournier, un certain nombre de « candidats à la pérennisation de leur condition » [2001, p.29] notamment car certains de ces travailleurs temporaires supporteraient difficilement les rapports hiérarchiques. Ainsi, l'intérim serait un moyen, pour une catégorie de salariés « statistiquement très marginale », de « fuir la subordination salariale […] en adoptant une espèce de "nomadisme" comparable à celui des anciens compagnons, ou à la façon des "Sublimes" » [Glaymann, 2008, p.42].

Cette expression de Dominique Glaymann nous semble appropriée. C'est que la polarisation entre intérimaires professionnels et travailleurs temporaires en transition, l'usage volontariste de l'instabilité par certains, tout cela n'est pas sans rappeler les travaux de Bernard Gazier lorsqu'il fait référence à un groupe de « Sublimes » que constituent, selon lui, les intermittents du spectacle. Il est en effet difficile de ne pas rapprocher la situation des travailleurs temporaires de celle des intermittents du spectacle, sachant que les estimations les plus optimistes considèrent que les professionnels de l'intérim représentent, tout au plus, répétons le, 25 % du total des intérimaires. Ainsi l'expression usitée par Bernard Gazier à propos des intermittent du spectacle, « beaucoup d'appelés et peu d'élus » [2003, p.334], nous paraît pouvoir s'appliquer, également, pour ce qui concerne les intérimaires. Dans le monde artistique ou dans l'intérim, il est possible d'observer une polarisation entre ceux qui « réussissent » et les autres. Par réussite il faut entendre, pour ce qui concerne les travailleurs temporaires, cette capacité à s'assurer une continuité des missions, donc une continuité de l'emploi. Néanmoins, adopter cette vision n'est pas sans poser problème car l'équivalent du « Sublime », ou ce qui constitue une figure analogue chez les intérimaires, à savoir le professionnel, est envisagé comme coupé de toute pratique collective. Mais il nous semble, avant tout, que l'hypothèse selon laquelle la stabilité d'un intérimaire peut se construire dans une entreprise utilisatrice doit être envisagée.

3.1.2 – Intermittents du spectacle et intérimaires : une même polarisation entre ceux qui réussissent à concilier flexibilité et sécurité… et les autres.

La question soulevée maintenant est par conséquent la suivante : dans quelle mesure est-il possible de considérer les intérimaires sinon comme des « Sublimes » au moins comme un « apparenté » ? Les « sublimes » sont classiquement, pour Bernard Gazier, les salariés hautement qualifiés de l'électronique et des biotechnologies, les « très hauts fonctionnaires qui vont de poste en poste avec la sécurité de pouvoir revenir, en cas de besoin dans leur administration d'origine » [Gazier, 2003 (a), p.318]. Mais il souligne également l'existence d'un groupe bénéficiant d'une organisation particulière : les intermittents du spectacle. Ce groupe est également étudié par Pierre-Michel Menger [2002]. Le point de départ – l'« hypothèse de départ » – de la réflexion de ce sociologue est le suivant : les activités de création artistiques sont « de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrées par les mutations récentes du capitalisme » [*Idem.*, p.8]. Autrement dit, « dans les représentations actuelles, l'artiste voisine avec une incarnation possible du travailleur du futur, avec la figure du professionnel inventif, mobile, indocile aux hiérarchies, intrinsèquement motivé, pris dans une économie de l'incertain, et plus exposé aux risques de concurrence interindividuelle et aux nouvelles insécurités des trajectoires professionnelles » [*Idem.*, p.9]. En ce sens l'artiste serait une figure préfigurant celle du travailleur de demain.

Or la situation ne semble pas foncièrement différente pour les travailleurs temporaires : hormis une indemnisation plus généreuse, que le régime général prend par ailleurs en charge [Gazier, 2003(a), p.322], les artistes partagent une même caractéristique avec les intérimaires : il y a une forte polarisation entre les travailleurs qui « vivotent » [*Idem.*] et les autres, ces derniers disposant d'une certaine autonomie, notamment dans les choix des contrats. Elle est, tout au plus, moindre pour les intérimaires, en raison de conditions d'indemnisation plus strictes. Mais au final, pour les deux catégories de

travailleurs, il est question d'un « système » d'indemnisation – qu'il soit général ou particulier pour les intermittents – « qui assure une protection aux plus compétitifs » [Ramaux & Ribac, 2003, p.147]. En définitive, s'il est possible de considérer les artistes comme des « Sublimes », sans aller jusqu'à considérer les intérimaires « professionnels » comme tels, il faut reconnaître qu'ils peuvent être considérés « à la manière de », pour reprendre les propos de Dominique Glaymann [2008, p.42], du fait qu'un certain nombre d'entre eux parvient à concilier flexibilité – ou « autonomie » – et sécurité.

3.2 – Les « Sublimes » au XIX^{ème} siècle ou la maîtrise du marché du travail grâce aux pratiques collectives

Ainsi, les intermittents bénéficient « d'un régime original qui construit de la continuité là où il n'y a que discontinuité » [Gazier, 2003 (a), p.319]. Au regard de ce que nous avons dit précédemment, cette remarque peut-être faite au sujet des intérimaires, puisqu'un certain nombre d'entre eux arrive à concilier « sécurité » et « autonomie ». Mais une question se pose : la continuité est-elle seulement le fruit d'un régime d'indemnisation, pour ne reprendre que le cas des intermittents[49], ou peut-elle également prendre corps dans des pratiques collectives ? Si la figure positive, de « subversion tranquille », du « Sublime » « a beaucoup à nous apprendre aujourd'hui » [*Idem.*, p.13], les travaux de certains historiens peuvent également éclairer notre propre questionnement.

Notons d'abord qu'au XIX^{ème} siècle il existe deux groupes ouvriers distincts : « les "gens de métier" qui poursuivent la tradition de l'artisanat urbain et les spécialistes de la grande industrie (mineurs, ardoisiers, verriers, forgerons, etc.), qui sont le plus souvent

[49] Ou principalement la qualification pour reprendre « le cas des travailleurs par projet de l'économie "high-tech". » Pour Bernard Gazier ces salariés cultivent un réseau professionnel, se forment sans arrêt, « ne prennent pas de congés », etc. [Gazier, 2003 (a), p.12]. Néanmoins, rien n'est dit sur l'activité de ces salariés au sein des entreprises.

proches du monde rural » [Noiriel, 2002, p.56]. Notons ensuite que le patronat français de cette époque fonde sa stratégie sur « les bas salaires d'une main d'œuvre rurale » [*Idem.*, p.69]. De plus, « au moindre retournement de conjoncture, [*cette*] main d'œuvre rurale est renvoyée à ses cultures » [*Ibid.*, p.64]. Mais le recours aux ouvriers-paysans ne comporte pas que des avantages. Outre les difficultés économiques rencontrées du fait que la demande intérieure – déjà faible – peut s'effondrer en cas de mauvaise récolte, il est d'autres inconvénients. Tel est le cas du cumul de l'activité rurale et industrielle qui rend cette main d'œuvre peu productive. Et pour cause, les journées peuvent aller jusqu'à 19 heures [*Ibid*., p.68]. Mais il faut également noter une insuffisance de l'exode rural dans les branches où le travail est particulièrement pénible – par exemple dans les mines de charbon.

C'est donc dans un contexte particulier qu'émerge la figure du Sublime[50] et plus largement, celle des ouvriers de métier. Il est possible de la formaliser de la sorte : la pénurie de main d'œuvre ainsi que des savoir-faire intériorisés garantissent aux ouvriers de métier pouvoir de négociation et autonomie. Le pouvoir de négociation s'acquiert en organisant la rareté sur le marché du travail par la mobilité. Grâce à celle-ci, les verriers, par exemple, « se constituent […] tout un réseau d'amitiés professionnelles qui permettent une circulation interne des informations sur le travail, l'embauche, l'évolution technologique qui renforce la cohésion de la communauté » [Noiriel, 2002, p.59]. Le pouvoir de négociation de ces ouvriers est d'autant plus grand que la qualification « est souvent nécessaire au démarrage des entreprises » [*Idem.*]. Par ce biais, les ouvriers de

[50] Le sublime « succède à la figure de la "grosse culotte", en déclin vers 1860, cet ouvrier très qualifié qui "faisait" lui-même ses apprentis, contrôlait le marché du travail et fixait ses prix » [Dewerpe, 1998, p.21]. L'ouvrage de Denis Poulot [*in Dewerpe*] n'est pas étranger au fait que le « Sublime » ait pu devenir une figure des ouvriers de métier, mais également de la résistance ouvrière. Or Philippe Noiriel montre que l'autonomie et le contrôle du marché du travail laissés aux « producteurs » sont de plus en plus mal tolérés par le petit patronat mais pas du seul fait des sublimes. Ainsi les ouvriers-paysans résistent à l'exode rural, à l'intensification du travail ainsi qu'à la mécanisation [Noiriel, 2002, pp.67-77].

métier détiennent « la maîtrise directe des processus de fabrication » [Scacciatelli, 2008].

Mais le contrôle du marché du travail, que les ouvriers cherchent à imposer au patronat, passe également par l'apprentissage. C'est que, selon Alain Dewerpe [1998], la suppression des corporations n'a pas aboli la tradition du compagnonnage qui perdure tout au long de la première moitié du XIX^{ème} siècle. Ainsi et malgré l'émergence du machinisme, l'apprentissage reste long ainsi qu'informel et cela jusqu'à la fin du siècle. L'apprentissage est long car la main d'œuvre dispose d'un savoir-faire avant tout artisanal passant par « l'exemple, par l'imitation et la répétition » [Noiriel, 2002, p.57]. Il est également informel, car il se fait essentiellement dans le cadre domestique. L'hérédité professionnelle permet par conséquent de garantir le contrôle du marché du travail. Il est ainsi possible de comprendre que le « patron » ne peut remplacer les « Sublimes » : c'est que les savoir-faire mis en œuvre par les ouvriers sont mal appréhendés [Dewerpe, 1998, p.21], du seul fait de la forme que prend l'apprentissage.

Bref, les « réseaux d'amitiés professionnels » permettent d'organiser la rareté sur le marché du travail et l'apprentissage long dans le cadre domestique semble rendre les ouvriers de métier indispensables. Mais le patronat tente d'installer des stratégies de contournement de la qualification, notamment par le biais du salaire au rendement. C'est la raison expliquant la mise en place de « pratiques collectives de résistance » dans les ateliers [Scacciatelli, 2008, p.72]. Ainsi, on assiste à l'élaboration de pratiques de freinage[51], « passant par des contre-disciplines collectives » et cela dans le but « d'empêcher la baisse du tarif de référence par le zèle d'un ouvrier qui raccourcirait la norme du temps de fabrication » [*Idem.*.].

[51] « La plupart des sociologues ayant travaillé en usine ont noté la fréquence des comportements qui tendent à limiter le rythme, caractéristique de ce qu'on appelle habituellement le freinage » [Peneff, 1992, p.84].

Ce petit détour historique nous a permis de mettre en évidence un fait : les ouvriers de métier de la fin du XIX^{ème} siècle, dont le « Sublime » constitue une figure, devaient leur pouvoir et leur autonomie sur le marché du travail à certaines pratiques collectives, tel l'apprentissage ou l'organisation de la rareté par la mobilité, sans oublier celles déployée au sein même des ateliers. Or si les « Sublimes » d'aujourd'hui, « ont le même type d'autonomie et de pouvoir » que naguère, force est de constater, une nouvelle fois, que les pratiques collectives, *a fortiori* celles se mettant en place au cours du déroulement réel de l'activité, ne semblent pas faire l'objet d'une attention particulière.

3.3 – L'apprentissage du travail « complexe » de préparateur comme source de stabilité pour des intérimaires

Mais quel est l'intérêt de ce détour historique, de cet aperçu sur le « Sublime » ? Pour le comprendre, il faut en revenir aux propositions de Bernard Gazier, et de leur inscription dans un débat.

Bernard Gazier met en avant un nouveau modèle social qualifié « de social-démocrate flexible » qui repose sur les « marchés transitionnels du travail » – les « MTT ». En schématisant, il est possible de dire qu'il s'agit de permettre aux individus les plus fragiles de « gérer » les transitions entre deux emplois, autrement dit d'investir des « marchés transitionnels du travail », c'est-à-dire de prendre, par exemple, un congé parental, un congé de formation, etc. Ainsi, face à la rareté des emplois, les « MTT […] peuvent être conçus comme des sous-marchés supplémentaires offrant des positions temporaires et venant démultiplier les possibilités d'ajustement » du marché du travail. Ainsi les salariés, en échange d'une sécurisation de leur parcours, acceptent – ou selon les termes du débat sont contraints à – davantage de flexibilité, étant entendu « qu'un employeur souhaite pouvoir adapter en permanence l'activité de ses collaborateurs aux changements de la demande et de la technique » [Gazier, 2003, p.338]. Ces « marchés transitionnels du travail » sont une réponse aux transformations du marché du travail, à la

déstabilisation des emplois stables et à la difficile intégration des précaires.

Autrement dit, nous assisterions à une instabilité croissante de l'emploi, perceptible par l'intermédiaire du développement des emplois « précaires ». Nous avons ainsi vu, au début de ce chapitre, que la croissance de l'intérim, depuis une trentaine d'années, est significative. Ce constat vaut aussi pour les autres formes « particulières » d'emploi : CDD, temps partiels, etc. Ainsi, en 2007, dans le secteur privé, 14 % des salariés sont en CDD, intérim ou occupent un emploi aidé [Bessone *& alii*, 2008]. La période courte ne rend que partiellement compte du phénomène : il est possible de faire un autre constat, selon lequel « le nombre d'intérimaires et de bénéficiaires d'un contrat aidé a été multiplié par quatre entre 1982 et 2001 » [Givord, 2005]. En vingt ans – entre 1982 et 2002 – le nombre de salariés en CDD dans le secteur privé a augmenté de 186 %, celui des intérimaires de 300 % [*Idem.*, p.131][52]. Autrement dit, les « emplois dits atypiques (CDD, intérim, contrats aidés) ont […] connu une progression impressionnante : ils représentaient ainsi 12% de l'emploi en 2007, alors que cette proportion était marginale 25 ans auparavant. En flux, cette évolution est encore plus sensible : plus des deux-tiers des embauches en 2006 étaient des CDD » [Givord & Wilner, 2009].

Mais la thèse d'une instabilité croissante de l'emploi ne fait pas consensus. En effet, sur la base des constats présentés précédemment, naît un débat que l'on peut présenter de la manière suivante [Bevort, Lallement, Nicole-Drancourt, 2006] : d'un côté est développée l'idée selon laquelle un modèle d'emploi instable émerge [Gautié, 2006] et de l'autre une conception selon laquelle l'instabilité de l'emploi serait le résultat d'un contexte économique défavorable [Ramaux, 2005].

[52] Pour ce qui concerne la période récente, la « part des contrats courts – *CDD et intérim* – représentait au quatrième trimestre 2008 10,3 % de l'emploi total, alors qu'elle en représentait 10,9 % au quatrième trimestre

La première position, défendue par Jérôme Gautié, implique de considérer la flexibilité comme une donnée inévitable ; le problème est par conséquent de concilier celle-ci avec plus de sécurité. Autrement dit c'est la question d'une « flexicurité à la française » que l'auteur pose. Cette alliance de sécurité et de flexibilité prend corps dans certaines propositions[53], notamment celle de Bernard Gazier et des « Marchés Transitionnels du Travail ». Cette idée, selon laquelle un nouveau modèle d'emploi instable s'impose, est largement répandue comme le montre la recension non exhaustive des travaux « qui prônent un système de sécurité d'emploi », effectuée par Christophe Ramaux [2005]. Néanmoins, cette conception ne fait pas l'unanimité. Selon ce même auteur, l'instabilité de l'emploi est avant tout la conséquence « de choix de politiques économiques et sociales parfaitement contestables » [Ramaux, 2003, p.152.]. Michel Husson partage ce point de vue lorsqu'il affirme qu'il s'agit d'un « déterminisme » méritant une discussion [Husson, 2006].

Il nous semble, quant à nous, que retenir l'hypothèse de l'émergence d'un modèle d'emploi instable peut amener à sous-estimer les liens pouvant exister entre l'emploi et le travail et, par conséquent, nier que les conditions d'exercice du travail puissent avoir une influence sur le statut de l'emploi [Lallement, 2007, p.539]. Notre hypothèse est que le respect de pratiques collectives par un intérimaire, son inscription dans un collectif – éventuel –, lui donnent la possibilité de bénéficier d'une certaine stabilité au sein d'une entreprise utilisatrice. De là l'importance des observations participantes, permettant de prendre en considération le déroulement réel de l'activité.

2007 et 9,9 % en moyenne annuelle en 2003 » [Domens & *alii*. 2009, p.5].

[53] Pour Mélanie Guyonvarch, les « réformes proposées sont essentiellement qualitatives et visent à faciliter les transitions sur le marché du travail », qui dépendraient, dans une large mesure de politiques de formation. L'auteur en arrive à cette conclusion en mobilisant un corpus de trois rapports : Cahuc-Kramarz (2004), Boissonnat (1995) et Supiot (1999) [Guyonvarch, 2009].

Mais mettons en avant un cas précis afin d'illustrer nos propos, celui de la préparation de commande, *a priori* un travail simple. Il est donc possible de présupposer que les préparateurs sont interchangeables. C'est qu'un salarié peut devenir préparateur de commande, c'est-à-dire travailler seul, au bout de quelques heures seulement. Mais un bref aperçu des « techniques » de travail mises en œuvre par certains intérimaires, ceux qu'il serait possible de qualifier de « professionnels » du fait notamment de leur temps de présence important dans une même entreprise utilisatrice – parfois plusieurs années –, montre que cette simplicité n'est qu'apparente. Il faut dire que des intérimaires ont la manière de devenir quasi « irremplaçables » grâce à des rendements rendus possibles par une certaine dextérité « intellectuelle » acquise par l'expérience.

Par exemple, préparer une palette – ou un « boxe » – ne se fait pas de n'importe quelle manière. Un préparateur peut être amené à élaborer son propre cheminement – autre que celui indiqué par le bon de préparation – en fonction des poids et volumes de colis à prélever. C'est que les colis les plus lourds, qui sont souvent d'ailleurs les plus volumineux, doivent être placés en bas de la palette pour ne pas écraser des « produits » plus fragiles[54]. Mais bien placer ces mêmes colis, sans avoir à faire et refaire la palette au cours de la préparation, nécessite d'avoir acquis une « carte mentale » de l'entrepôt et des adresses auxquelles il est possible de trouver les colis les plus volumineux et les plus lourds. Un préparateur débutant peut être amené à faire et défaire une palette à plusieurs reprises, afin de placer les colis les plus fragiles en haut, dans le but de les protéger. Un préparateur confirmé, « outillé » de cette carte mentale commencera par « étudier » le bon de préparation afin de repérer les produits les plus volumineux et les plus lourds, ce qui lui permettra de gagner, au final, du temps.

[54] Notons un incident qui fit bien rire les préparateurs de commande de l'entrepôt EGD 1. Le directeur de l'entrepôt les réunit un matin pour leur montrer une palette réceptionnée dans un hypermarché et prise en photo. Sur cette palette, des fours à micro-ondes ont été placés sur des cafetières électriques, complètement détruites lors du transport.

Il est également possible d'énoncer le cas de ce travailleur temporaire, en mission dans l'entrepôt EGD2, qui prépare ses commandes et les place sur une palette telle une pyramide : à la question de savoir pourquoi il agit ainsi, il répond que la palette est plus stable : il peut ainsi rouler plus vite, ce qui permet, bien sur, un gain de temps. Mais il faut ajouter également que plus une palette est haute et plus elle risque de se renverser, ce qui peut occasionner une perte de temps. Mais « monter » une palette telle une pyramide, c'est stabiliser la palette, mais c'est également accroître sa hauteur. Ainsi, une commande nécessitant, pour un préparateur débutant six palettes, n'en nécessitera plus que quatre avec cette méthode. Elle permet donc à ce préparateur intérimaire d'« économiser » un aller retour entre la zone de préparation et la zone de contrôle. Constatant sa préoccupation, le seul permanent d'exécution de l'entrepôt lui apprend son « truc », plus efficace. Il s'agit de « scotcher » les colos sur la palette, par conséquent la rendre stable, sans abimer les produits : tout simplement en disposant la face collante du scotche vers l'extérieur. Nous avons constatés que ces « trucs », ne sont pas enseignés aux préparateurs nouvellement arrivés dans un entrepôt : seuls les « anciens » préparateurs prennent le temps d'étudier leur commande – pendant une ou deux minutes – avant de commencer à préparer mais également d'échanger ces petites « astuces » permettant de gagner du temps.

Il est également possible de mettre en avant le cas de Bernard, ce cariste intérimaire en mission dans l'entrepôt EGD2. Au cours de l'entretien il nous dira avoir prétendu être en capacité de conduire un certain type de chariots élévateur – les chariots « à pinces » – utilisés par les caristes du GEM – Gros ElectroMénager – afin de préparer les commandes de ce service. C'est que, cariste de longue date, il pense mettre à profit son expérience sur différents types de machines pour apprendre en peu de temps à maîtriser parfaitement ce chariot. Il est d'ailleurs le seul à passer ainsi d'un service à l'autre, pouvant ainsi rendre service, au pied levé, en cas d'absence à pallier, sans que la direction ait besoin d'avoir recours à un autre intérimaire. Il nous est également possible de citer les cas de Fabien et d'Henri, respectivement préparateurs dans les entrepôts EGD 1 et 2, et qui se servent régulièrement d'un chariot élévateur afin de descendre une palette et de gagner du temps en

évitant d'avoir à rechercher un cariste, qu'il est nécessaire d'attendre car souvent occupé à servir d'autres préparateurs. Si les deux intérimaires ne sont pas titulaires d'un permis, ils en ont appris le maniement au cours d'une expérience professionnelle précédente. Même formellement interdite, une telle pratique n'est pas sanctionnée, ni même empêchée en tout cas lorsqu'il semble évident à l'encadrement que l'intérimaire n'est pas novice en la matière.

Au final, ces préparateurs expérimentés, semblent « quasi » irremplaçables. C'est qu'un apprentissage au long court leur a permis d'acquérir une dextérité telle que leurs rendements sont largement supérieurs, en particulier en période de forte activité – nous avons relevé des écarts de 30 à 50 % dans les entrepôt EGD 1 et 2 –, à ceux des préparateurs débutants et présents depuis quelques semaines seulement dans un entrepôt.

***

Il est temps, à ce stade d'avancement de notre réflexion, de nous retourner et de revenir à la question posée au début de ce chapitre. Elle était la suivante : quel est l'intérêt d'observations participantes sur l'intérim, *a fortiori*, sur un terrain aussi exigu que l'entreposage ?

Nous pouvons maintenant répondre que l'entreposage n'est pas un terrain aussi restreint que l'on aurait pu le supposer *a priori*, du fait de ses effectifs, mais également d'un recours important à la main d'œuvre intérimaire. Dès lors, les entrepôts peuvent être considérés comme des lieux privilégiés pour étudier l'intérim. Mais que donnent à voir l'enquête et plus particulièrement les observations participantes ? Un aperçu des différentes typologies, concernant les intérimaires, élaborées jusqu'à présent, met en évidence le fait que le « déroulement réel de l'activité » est peu pris en compte dans la littérature

scientifique. Par conséquent, il apparaît nécessaire d'appréhender le contexte des pratiques des intérimaires, c'est-à-dire l'activité au sein des entrepôts observés. Mais un autre argument peut être mis en avant quant à l'utilité d'observations participantes : passer sous silence les pratiques collectives des intérimaires, c'est admettre une situation instable pour ces travailleurs. Or le cas des ouvriers de métier au XIX^{ème} siècle permet de rappeler la nécessité de considérer avec prudence l'hypothèse, actuelle, d'une instabilité de l'emploi : à cette époque le contrôle du marché du travail passe par des pratiques collectives telles que l'apprentissage, l'organisation de la rareté sur le marché du travail, mais aussi de résistance. Bien entendu, il ne s'agit pas de comparer la situation des ouvriers de métier à celle des intérimaires aujourd'hui. Mais à ce stade d'avancement de notre réflexion, il nous paraitrait prématuré de conclure à une absence de collectif dont une cause possible serait une instabilité généralisée de l'emploi, alors même que l'hypothèse selon laquelle des collectifs pourraient être source de stabilité pour des temporaires n'a pas été éprouvée.

Autrement dit, si l'activité au sein des entreprises est peu, voire pas, prise en considération, si les pratiques collectives sont mises de côté, alors comment est-il possible d'affirmer, à l'instar de Catherine Faure-Guichard, que les intérimaires ne font partie d'aucun collectif de travail [2000, p.18] ? Notre recherche vise, rappelons-le, simplement à répondre à cette dernière question, sans avoir la prétention de trancher le débat sur l'instabilité.

CHAPITRE 2 – UN COLLECTIF LATENT

Le premier chapitre fut l'occasion de mettre en évidence l'idée selon laquelle l'entreposage constitue un terrain privilégié afin d'étudier l'intérim. Mais nous en avons également pointé un aspect peu exploré, en tout cas jusqu'à maintenant, à savoir le contenu du travail intérimaire. En effet, si un certain nombre de sociologues se sont essayés à l'élaboration de typologies, il faut noter que celles-ci concernent avant tout l'emploi intérimaire plutôt que le travail en intérim. Or la question des pratiques, nous semble d'autant plus importante, que nous avons pu montrer que les « Sublimes », ces ouvriers de métier du Second Empire, devaient leur maîtrise du marché du travail, certes à leur qualification, mais aussi à des pratiques collectives, y compris celles de résistance dans les ateliers. Or cette figure ouvrière, mobilisée aujourd'hui, évoque une figure protégée « contre les vicissitudes la vie » [Scacciatelli, 2008, p.67]. De la même manière, son « équivalent » intérimaire, le « professionnel » est mis en avant dans un débat tendant à opposer cet intérim à un autre, dit d'insertion.

Or il nous semble qu'une approche en termes d'emploi masque un élément pour le moins important. L'interrogation concerne le fait que la stabilité d'un intérimaire puisse dépendre, certes, de la nature de son contrat de travail, mais qu'elle peut également prendre source dans le travail. Notre hypothèse étant que la stabilité, relative car dépendante des renouvellements de missions, voire l'accès au CDI, peut dépendre d'un collectif. Mais il faut bien évidemment commencer par démontrer qu'une telle possibilité se trouve être dans le domaine du possible, ne serait-ce, pour l'instant en tout cas, que d'un point de vue théorique. Plus précisément, nous développerons au cours de ce chapitre l'hypothèse selon laquelle nous avons à faire, dans les entrepôts observés, à des collectifs latents. Mais avant

d’en arriver là, il convient de dire ce que peut être un collectif.

Durkheim introduit *Le suicide* par une mise en garde : « les mots de la langue usuelle, comme les concepts qu’ils expriment, sont toujours ambigus et le savant qui les emploierait tels qu’il les reçoit de l’usage et sans leur faire subir d’autre élaboration s’exposerait aux plus graves confusions » [1993, p.1]. Bref le sociologue se doit d’élaborer une définition scientifique. Il nous incomberait donc, de ce point de vu, d’élaborer une définition scientifique du collectif. La question se posant à nous aujourd’hui est la suivante : que faire lorsqu’une quantité non négligeable de définitions scientifiques ont déjà été élaborées ?

L’interrogation nous semble d’autant plus pertinente, qu’adopter cette démarche au pied de la lettre impliquerait de passer sous silence la métamorphose des collectifs dont le résultat pourrait être une incapacité à lutter, du fait, notamment du développement des emplois précaires (1). Mais nous verrons que si la mobilisation des précaires est effectivement plus compliquée, cela ne veut pas dire pour autant que des conflits impliquant des salariés précaires soient impossibles. Bref, l’absence de lutte de la part des précaires ne peut être un point de départ satisfaisant quant à une définition scientifique du collectif (2). Il convient par conséquent d’en revenir à une définition de sens commun. De ce point de vue, un collectif peut-être entendu comme une collectivité capable d’action collective. Cette dernière hypothèse est une lapalissade, mais qui nous est précieuse, car elle impose de nous tourner et de nous positionner vis-à-vis de tout un pan de la littérature sociologique, à savoir les théories de l’action collective. Nous verrons que ce positionnement implique, *de facto*, une certaine définition du collectif (3).

1 – Les définitions scientifiques d'un collectif : quelques points saillants et une métamorphose

Du fait de nombreuses définitions, il est difficile de saisir dans l'immédiat ce qu'un collectif peut être. Nous commencerons donc par définir le collectif, quitte à étoffer la définition par la suite, par le bais d'un certain nombre de points saillants rencontrés dans la littérature scientifique : recherche d'un but commun, normes communes et identification collective sont autant de points nous paraissant significatifs. Bref, à ce stade, il serait possible de donner une définition du collectif intégrant ces trois caractéristiques (1.1). Mais une telle définition ne peut rendre compte des métamorphoses des collectifs observées. C'est sans doute, au moins en partie, pour cette raison qu'il existe une grande quantité de définitions. Un certain nombre d'auteurs semblent cependant s'accorder, lorsqu'ils traitent de questions relatives aux formes d'emplois « atypiques », en mettant en évidence une incapacité, du fait notamment du développement des emplois précaires, à lutter ensemble (1.2). Mais cette incapacité à lutter, de la part des précaires, peut-elle nous être utile pour définir un collectif ?

1.1 – But commun, règles communes et identification : trois éléments *a priori* significatifs pour appréhender un collectif

Il nous faut donc présenter ici les trois points nous étant apparus comme couramment mobilisés, et souvent intriqués dans des définitions extrêmement diverses, lorsqu'est abordée la question des collectifs de travail. Les notions de but commun, de reconnaissance de règles communes ou encore d'une identification à un groupe d'appartenance ont été rencontrées au cours de nos recherches.

Pour Jean Peneff, un groupe de travailleurs – peu importe sa taille – peut-être qualifié de collectif lorsqu'il est « exposé aux mêmes contraintes, au même pouvoir, qui

déjoue la même surveillance, qui reste en contact étroit pour élaborer une contre stratégie ». Ainsi, un élément déterminant pour ce denier sociologue, c'est notamment le but commun : « dans les ateliers d'OS, le groupe est la section de la chaîne qui subit la même cadence et qui s'unit pour réagir » [Peneff, 1992, p.188]. Pour Renato Di Ruzza et Colette Franciosi les définitions qu'ils ont rencontrées ont en commun de mettre en avant un « collectif de travail […] constitué de personnes dont l'activité a une finalité, même partielle, commune, et qui sont amenés à collaborer, à co-construire, à des degrés divers, le résultat de leur activité. » [Di Ruzza & Franciosi, 2002, p.215.]. Comme dernière illustration, il est possible de mettre en avant la psychologie sociale. Si à travers l'ouvrage de Jean Maisonneuve [2002], il apparaît que l'objectif partagé n'est pas nécessairement un mobile fondamental, « l'attrait d'un but commun » – tout comme celui de « l'action collective » et de « l'appartenance au groupe » – est un « affect » à prendre en considération [*Idem.*, pp.27-28].

Un deuxième point saillant qu'il nous est possible de dégager est le respect de règles communes**.** Ce partage de normes implique ce que Gheorghiu Mihaï Dinu et Frédéric Moatty désignent sous l'expression de « valeurs éthiques partagées» [Mihaï Dinu, Moatty, 2007, p.241]. Des normes peuvent être, non seulement, partagées mais elles peuvent également être imposées « à chacun » par le collectif, comme le montrent les observations de Louis-Marie Barnier dans un atelier de maintenance aéronautique [2008, p.146]. Cet aspect nous semble être d'importance. En effet, la poursuite d'un but, qu'il soit commun ou individuel, nous semble impliquer des normes que les individus doivent respecter. Dans un groupe, une coopération n'implique-t-elle pas un minimum de règles communes à observer ? C'est ce que semble mettre en évidence le point de vue gestionnaire de Christophe Everaere lorsqu'il fait explicitement référence aux travaux de psychologie sociale. Pour ce dernier un collectif est autrement appelé « groupe primaire » ou

« restreint » [Everaere, 1999, p.169][55]. Dans un tel groupe, les échanges interindividuels sont nombreux, les membres du groupes poursuivent « de façon active les mêmes buts » [*Idem.*, p.171], les relations sont affectives, l'interdépendance est forte, les rôles sont différenciés et enfin il y a constitution de normes et de croyances.

Enfin, il nous a été possible de relever un troisième élément mobilisé. Dans une perspective psychosociologique, Jean Maisonneuve semble définir les « groupes réduits » par le biais de nombreux facteurs de cohésion. Pour ne parler que « des mobiles socio-affectifs », il est possible de citer des facteurs individuels comme les affinités interpersonnelles ou encore la satisfaction de besoins personnels. Pour ce qui concerne les facteurs collectifs l'auteur énumère différents attraits tels que celui « d'un but commun », « de l'action collective » ou « de l'appartenance au groupe ». Bref, il s'agit là d'un ensemble de facteurs déterminant « le processus d'identification des membres à leur groupe et l'intensité (variable) du sentiment du "nous" » [Maisonneuve, 2002, pp.27-28]. D'un point de vue sociologique, il est possible de retrouver cette référence au sentiment d'appartenance. Ainsi, pour Catherine Peyrard, « le collectif renvoie […] au groupe d'appartenance déclaré comme tel par ses membres, il oppose un nous à un eux » [Peyrard, 2007]. Notons par ailleurs que ce sentiment d'appartenance est, selon Richard Hoggart, un élément essentiel de cohésion car la « plupart des groupes sociaux doivent l'essentiel de leur cohésion à leur pouvoir d'exclusion, c'est-à-dire au sentiment de différence attaché à ceux qui ne sont pas "nous". […] Pour les classes populaires, le monde des "autres" se désigne d'un mot : "eux" » [Hoggart, 1970, p.117].

[55] L'auteur fait référence aux travaux de Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin, qui ont élaboré une « classification des groupes humains » en fonction du degré de « structuration » du groupe – c'est-à-dire « du degré d'organisation interne et *la* différenciation des rôles ». Sont ainsi distingués, la foule – dont le degré de « structuration » est « très faible » –, la bande, le groupement, le groupe primaire ou restreint, le groupe secondaire ou l'organisation ayant le degré de structuration le plus élevé [Anzieu & Martin, 2007, p.42].

Recherche d'un but commun, respect de normes et identification : à ce stade, il serait possible d'emprunter sa définition du collectif à Bénédicte Zimmermann [2006] et de l'entendre comme une « entité structurée générant des dynamiques et des identités collectives ».

1.2 – Le problème de la métamorphose des collectifs

Cette dernière définition est bien évidemment très large et ne rend pas compte du fait qu'un certain nombre de scientifiques ont défini le collectif, en mettant éventuellement l'accent sur tel ou tel point qui semble déterminant quant à l'appréhension même de ces collectivités. De plus, cette définition empêche de pointer ce qui pourrait être à l'origine de cette diversité de définitions portant sur les collectifs. Il est ici question de leur transformation. Ainsi, lorsque Frédéric Moatty introduit une partie d'un ouvrage consacrée, entre autre chose, à ce sujet, le sociologue prend soin de préciser que cette question est « abordée dans sa diversité actuelle ». Autrement dit, pour l'auteur, les anciens collectifs sont caractérisés par une image, celle « de groupes stables soudés autour de valeurs communes opérant dans un théâtre industriel avec son unité d'action, de temps et de lieu », représentation actuellement dépassée. Il est aujourd'hui question d'une diversité de collectifs en raison « de transformations socio-économiques, organisationnelles et technologiques » [Moatty, 2007, pp.273-277]. La diversité des collectifs est aussi perceptible à travers de multiples appellations : il est ainsi question de « collectifs en soi » [Jacquot, 2006], « improbables » [Caveng, 2006], ou encore de « communautés molles » dans lesquelles les personnes ne « recherchent ni accord, ni appartenance, mais survie » [Courpasson, 2000, p.254]. Pour Jean-Pierre Durand, le constat est celui de l'existence de « collectifs *artificiels* construits par le management de proximité » qui se sont substitués aux collectifs affinitaires d'hier fondés sur des affinités variées telles que les origines géographiques ou encore les « sensibilités syndicalo-politiques » [Durand, 2006, pp.303-304].

Il convient néanmoins d'être un peu plus précis pour ce qui concerne l'idée d'une métamorphose des collectifs. Au delà de la manière de les qualifier et des diverses définitions pouvant en découler, comment se manifeste cette transformation ? Dans les entreprises, les collectifs de travail seraient « déstructurés par la mobilité de la main d'œuvre et la mise en concurrence des individus entre eux » [Loriol, 2003]. Les ouvriers, pour ce qui les concerne en particulier, doivent s'adapter aux conditions suscitées par des productions diversifiées, qui n'ont d'autre but que de répondre à la demande de « clients ». Ils doivent donc « s'adapter collectivement et continuellement aux clients » [Parodi, 2004, p.198]. Et pour répondre à l'incertitude, ils sont incités à prendre « des initiatives et participer aux décisions collectives ». Mais abonder en ce sens, c'est prendre le risque de se bouiller avec un collègue de travail, « si, au passage, la condition de travail de celui-ci se dégrade. » Bref, pour Maxime Parodi, cette organisation laisse apparaître des conflits entre ouvriers et la conséquence en est l'affaiblissement des « résistances collectives » [*Idem.*.]. C'est sans compter également avec les « parcours précaires des jeunes opérateurs, intercalant des périodes de chômage, d'intérim, etc. », ces parcours les ayant formés « à une adaptabilité rapide aux différentes exigences des entreprises » [Garcia, 2009], ce qui peut être source de conflictualité entre générations[56].

Mettre en avant les idées d'« atomisation du collectif de travail » [Mamarbachi, 2007] et de « communautés de sujets en concurrence » [Courpasson, 2000, p.250] suppose d'adhérer à cette idée selon laquelle les collectifs de travail n'ont pas disparu mais se sont transformés. Il nous semble qu'est également pointée une incapacité à lutter de la part des salariés, ou pour le moins une improbable « action contestataire » [Mamarbachi, 2007], du fait, notamment, du développement des emplois précaires. Rappelons ici ce constat que nous avons effectué dans l'introduction de cette thèse [*Cf.* pp.18-19], à savoir celui de la

[56] Ces conflits de génération sont également mis en avant pas Stéphane Beaud et Michel Pialoux [2004] ainsi que par Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld [2002] – cités par Parodi [2004, pp.198-200].

perception des précaires par un certain nombre de sociologues. Les précaires en général, et les intérimaires en particulier, peuvent être perçus par la littérature scientifique de la manière suivante : dans un contexte de chômage de masse, ils souhaitent obtenir un CDI et entrent, par conséquent, en « concurrence » avec les permanents qui, quant à eux, font tout pour garder leur position dans l'emploi.

Bref, cette question de la métamorphose des collectifs ne fait qu'ajouter une difficulté supplémentaire pour ce qui concerne une appréhension claire du concept même de collectif car, au-delà de la diversité des définitions, il semble qu'il soit avant tout question d'une remise en cause d'une capacité supposée des salariés précaires à lutter.

2 – La transformation des collectifs comme obstacle aux luttes de précaires ?

Mais qu'en est-il exactement de cette éventuelle incapacité à lutter ? Qu'est-ce que cela implique pour ce qui concerne l'élaboration d'une définition de ce que peut-être un collectif ? Cette question, d'une incapacité à défendre collectivement leurs propres intérêts de la part de collectifs composés notamment de précaires, nous semble soulever une autre interrogation concernant d'éventuels liens entre ce type de travailleurs et les syndicats. Autrement dit la question est la suivante : les précaires sont-ils en capacité de lutter, avec l'aide des organisations syndicales ? Nous verrons que ces travailleurs sont distants de ces organisations (2.1) non seulement du fait d'une crise du syndicalisme (2.1.1) mais également de difficultés spécifiques inhérentes à la situation d'instabilité de ces salariés (2.1.2). Pour autant, la distance vis-à-vis des syndicats n'est pas la seule hypothèse à laquelle il est possible de se référer : celle d'une identification sociale insuffisante, pour un développement des luttes de précaires, est aussi avancée (2.2). Néanmoins, s'il n'est pas possible de mettre en évidence une action de classe ou un mouvement social – en ce qu'il

impliquerait un projet de société – les luttes de précaires ne sont pas nécessairement impossibles (2.3). La mobilisation des précaires, sans être impossible se trouve être compliquée de ce fait. Cependant, ce constat ne nous pas d'une grande utilité pour la résolution de la question qui nous occupe dans ce chapitre, à savoir une éventuelle définition du collectif. Arrivé à ce stade de notre réflexion, il ne nous est donc pas offert d'autre choix que d'en revenir à une définition de sens commun (2.4).

2.1 – Une distance des précaires vis-à-vis des organisations syndicales

La distance des précaires vis-à-vis des syndicats implique-t-elle une incapacité à mener des luttes sociales ? Il convient dans un premier temps de mettre en évidence cette distance supposée entre syndicats et précaires en général et dans les entrepôts observés, entre syndicats et intérimaires en particulier. Avant de parler de difficultés spécifiques, il faut déjà admettre qu'il est question d'une crise du syndicalisme dont les causes paraissent être multiples (2.1.1). À cela, il faut ajouter l'absence de syndicats dans certaines entreprises : c'est que la présence de salariés temporaires dans les entreprises semble être synonyme d'un engagement syndical nécessairement limité (2.1.2).

2.1.1 – La crise du syndicalisme

Pour Dominique Andolfatto [2007], la crise du syndicalisme[57] – ou en tout cas la « crise d'une forme historique du syndicalisme - celle héritée de la période keyneso-fordienne » [Bouffartigue, 2007] – doit être avant tout analysée par le biais de facteurs endogènes aux syndicats. Leur « politisation » serait un premier facteur explicatif : elle serait à l'origine d'une concurrence entre organisations tout comme de luttes internes.

[57] S'il est question d'une « crise aigüe » pour Antoine Bevort et Annette Jobert [2008, p.45], Michel Lallement parle lui d'un déclin tendanciel du syndicalisme aux cours des dernières décennies dans les pays

L'éclatement du paysage syndical français et ses nombreuses confédérations – l'auteur en dénombre huit – serait un deuxième facteur explicatif. À ces raisons s'ajoute le fait, selon Dominique Andolfatto, que « la prévalence du modèle du syndicalisme général d'industrie » ne facilite pas non plus l'action syndicale. Autrement dit les organisations syndicales ont continué à affirmer la primauté d'une identité ouvrière alors que « l'ouvrier avait cessé d'apparaître comme la figure de référence dans le monde du travail » [Bevort & Jobert, p.46]. L'« explosion de l'action catégorielle – et accessoirement des coordinations » en serait des illustrations [Andolfatto, 2007, p.12]. L'auteur s'oppose donc quelque peu à ce qu'il nomme « l'analyse habituelle » mettant en avant des facteurs exogènes tels les restructurations économiques, le chômage, la répression syndicale ou la montée de l'individualisme. Il ne s'agit pas pour lui de nier l'existence d'une relation de causalité entre « la crise de l'emploi et la désyndicalisation », mais celle-ci doit être « nuancée » : la répression syndicale n'est pas une nouveauté et l'individualisme n'est pas nécessairement un frein à l'engagement syndical. De même, si les restructurations économiques impliquent la disparition de sections syndicales dans l'industrie, dans le même temps, les syndicats ont du mal à se déployer non seulement dans les services [*Idem.*, pp.11-12], mais également dans les entreprises de moins de cinquante salariés. Il est question ici d'un « désert syndical dans les entreprises de moins de 50 salariés » [Freyssinet, cité par Zamora, 2009] – termes qui sont repris aux cours d'un entretien par un permanent syndical – les syndicats étant également absents de « pans entiers du secteur des services (du grand commerce alimentaire aux *start up* les plus modernes) » [Bevort & Lallement, 2005].

Ainsi donc, il est peu étonnant de ne pas avoir rencontré de syndicalistes aux cours des différentes missions dans le secteur de l'entreposage puisque ces organisations sont souvent absentes des services ainsi que dans les entreprises de moins de cinquante salariés. Si l'on ajoute à cela les difficultés de syndicalisation propres aux précaires en général, et

---

industrialisés en général et en France en particulier [Lallement, 2007, p.243].

aux intérimaires en particulier, l'absence d'organisation syndicale dans les entrepôts observés devient d'autant plus aisément compréhensible.

2.1.2 – L'instabilité comme obstacle à l'« engagement syndical »

C'est que l'incertitude même du début de « carrière » semble contribuer au « manque » d'engagement des salariés dépendant d'un contrat temporaire. Pierre Rimbert et Sébastien Crespo, dans un texte consacré aux « raisons et […] modalités de l'engagement de jeunes ouvriers dans l'action syndicale » [2004, p.35], montrent que l'instabilité des jeunes travailleurs joue un rôle important pour ce qui concerne le manque d'engagement au sein d'une organisation syndicale. Dans l'usine observée, les auteurs cités, relèvent le fait qu'« on ne se syndique pas durant cette période probatoire qui tient les salariés précaires à distance de toute action syndicale sous peine de non-renouvellement […]. De cette discontinuité des débuts des parcours professionnels ouvriers découle la difficulté pour les "vieux" militants à repérer et à former de jeunes recrues » [*Idem.*., p.37]. Ajoutons que la distance vis-à-vis des syndicats paraît d'autant plus grande, dans les entrepôts observés, que les embauchés, en tout cas ceux avec lesquels nous avons été en contact dans les entrepôts EGD 2 et Fixtwo, sont eux-mêmes d'anciens intérimaires. Il n'est pas même dit qu'ils aient pu entrer en contact avec des militants syndicaux. À notre connaissance, cela n'a pas été le cas. En tout état de cause, il est possible de faire le constat suivant : dans les entrepôts dans lesquels nous avons mené nos observations[58], les intérimaires, au moment de débuter une mission, ne rencontrent pas de « vieux militants », mais seulement d'« anciens intérimaires ».

[58] Nous ne pouvons être aussi catégoriques pour ce qui concerne l'entrepôt Happy-team. Notre temps de présence dans cette entreprise ne nous a pas permis de conclure à une présence ou absence de syndicat.

Un syndicaliste rencontré en entretien fait un constat quelque peu similaire, au sujet des intérimaires. Pour ces travailleurs temporaires, l'exercice des droits syndicaux est ressenti comme pouvant être un obstacle au renouvellement des missions :

> « - Concilier le travail syndical et celui chez les clients c'est extrêmement compliqué. Rien n'est fait pour que ce soit facile.
> - *Qu'est-ce qui peut compliquer les choses ?*
> - En mission, tu es élu et tu es convoqué à une réunion. Bon une fois tu dis "je vais chez le médecin". Par ailleurs, tu es actif dans ton CE : tu participes à une commission et donc tu vas avoir 2 ou 3 absences par mois. Elu délégué du personnel : c'est une autre réunion de plus. Donc si tu commences à être absent 4 ou 5 jours par mois, ça complique ta mission. Les heures de délégation peuvent être posées en dehors du travail, ça c'est réglé car tu peux les poser en intermission. Le problème, c'est que gérer ne serait-ce que trois absences par mois, ça ne le fait pas. Moi ça m'est arrivé. Des mecs avec qui je bossais depuis des années : "mais il y a un problème ? Tu es absent toutes les semaines ! " À un moment tu le dis au mec. Déjà quand c'est ton employeur, ils n'aiment pas tellement. Mais alors quand c'est un client ! Dans les accords, il est prévu que la boîte d'intérim peut envoyer quelqu'un en remplacement. Mais ça, on n'a jamais réussi à le faire appliquer ! »

Un autre représentant syndical va jusqu'à parler de « discrimination à la mission ». En fait, il est possible de résumer la situation de ces travailleurs temporaires par le biais de l'euphémisme suivant : si les intérimaires peuvent bénéficier « d'une représentation collective au niveau de leur agence de travail intérimaire, leur prise en compte par les instances représentatives du personnel est plus difficile dans l'entreprise utilisatrice » [Sobczak, Rovive-Feytmans, Havard, 2008, p.27].

2.2 – Une identification sociale difficile comme obstacle à l'engagement ?

Cependant certains travaux mettent en avant l'idée selon laquelle l'absence des syndicats ainsi que la distance des précaires en général – et des intérimaires pour les cas observés – vis-à-vis des organisations syndicales ne constituent pas les seuls éléments faisant obstacle à l'émergence de luttes collectives. C'est que la différence de statut peut être à la base « d'une inégale capacité mobilisatrice » en introduisant « un clivage au sein du collectif de travail défavorable à l'émergence d'actions collectives larges » [Collovald &

Mathieu, 2008, p.150]. Mais plus précisément est mise en avant « une identification sociale pour le moins difficile » [Béroud & Bouffartigue, 2009], un affaiblissement de « l'identité collective au travail » [Bevort & Jobert, 2008, p.191]. Autrement dit, il nous semble que la question soulevée est la suivante : une identification sociale est-elle nécessaire à l'émergence de luttes collectives ?

Selon un certain nombre d'auteurs, l'identité des salariés précaires ne serait pas « encore » suffisante et expliquerait non seulement la faiblesse des syndicats[59] mais encore le peu d'engagements. Les « expériences » mises en place par les syndicats, visant à résister à la progression de la précarité, « ne se transmettent pas » [Dufour *& alii*, 2008, p.156]. Du coup, « le précariat, même statistiquement représentatif, n'est pas devenu pour lui-même un groupe représentable » [*Idem.*, p.156]. Pour Sophie Béroud et Paul Bouffartigue, la faiblesse du mouvement syndical est ainsi le fruit de son incapacité à atteindre et organiser « les fractions les plus fragilisées du salariat ». Autrement dit le mouvement syndical est incapable de « faire des salariés précaires les sujets d'un processus d'affirmation politique et d'unifier leurs expériences. » [Béroud & Bouffartigue, 2009].

Lionel Jacquot en arrive à cette même conclusion en posant l'hypothèse selon laquelle les « collectifs sont affectés par les mutations organisationnelles et managériales » [2006, p.273]. Pour le sociologue, l'absence d'identité collective est le fait du « néo-management » qui parvient à neutraliser, « les dimensions anticapitalistes du salariat » en s'attaquant à « l'expérience ouvrière »[60]. Selon l'auteur, les pratiques individuelles – les

[59] Le lien entre action syndicale et identité est mis en avant par Pierre Rosanvallon pour qui le syndicalisme s'est édifié à partir d'une « prise en compte d'une situation de séparation sociale. Le monde ouvrier a perçu son identité à partir du sentiment de rejet, dans le constat d'une division sociale radicale entre "eux" et "nous" » [1998, p.151].

[60] « L'expérience ouvrière, ensemble de pratiques individuelles (tout ce qui relève des arts de faire, des savoirs et savoir-faire, des astuces…) et collectives (des simples concertations ou coopérations aux stratégies de classe) qui permettent l'apprentissage des solutions, des moyens, des usages aptes à résoudre les problèmes

astuces par exemple – et collectives – de la coopération aux « stratégies de classe » – sont empêchées. Autrement dit c'est l'apprentissage « de solutions capables de résoudre les problèmes concrets que le travail pose chaque jour en dehors des moyens assignés par la direction » qui est remis en question. Pour Lionel Jacquot, il est donc impossible qu'une « intelligence collective » se développe et, par conséquent, qu'une conscience d'appartenance à un même groupe social émerge. Bref, le passage d'une classe en soi à celui d'une classe pour soi paraîtrait impossible.

Les auteurs précédemment cités font ici référence à l'identité comme « phénomène spécifiquement collectif » [Brubaker, 2001, p.74]. C'est le sens donné à ce terme que l'on retrouve tout particulièrement dans certaines recherches sociologiques, notamment chez « Alberto Melucci, une des figures de proue de l'analyse des mouvements sociaux axée sur les questions d'identité » [*Idem.*., p.73]. Il en est de même chez Alain Touraine pour qui l'identité – « c'est-à-dire la défense de ses intérêts propres » [Touraine, 2000, p.156] – est un des trois principes requis pour qu'il soit possible de parler de mouvement social[61]. L'identité, comprise ici comme un phénomène collectif, est ainsi « entendue objectivement (comme une similitude "en soi") ou subjectivement (comme une similitude éprouvée, ressentie ou perçue). Cette similitude est censée se manifester dans la solidarité » [Brubaker, 2001, p.71].

Mais cette référence a également trait à une « conception forte de l'identité qui reproduit ainsi l'épistémologie marxienne de la classe » [Brubaker, p.74] notamment pour

---

concrets que pose le travail, se déploie à proportion de l'affirmation de la conscience de classe » [Jacquot, 2004].

[61] Ces principes doivent coexister et être liés les uns aux autres [Touraine, 2000, pp.154-158]. Au concept d'identité, il faut ajouter les principes d'opposition et de totalité. Le principe d'opposition implique la « conscience d'un adversaire » [Touraine, 2000, p.220]. Selon le principe de totalité, un mouvement social se doit d'avoir des « objectifs précis » [*Idem.*.] et une « légitimé sociale » : ainsi le mouvement ouvrier et les « industrialisateurs » lient leur action à l'intérêt de la société entière.

ce qui concerne le passage d'une classe en soi à une classe pour soi. Rappelons ici que, pour Karl Marx, la constitution des ouvriers en classe est issue d'un processus dont le commencement peut être situé à la naissance de la grande industrie. Celle-ci a donné naissance à une multitude de travailleurs et la « domination du capital » a créé pour « cette masse une situation commune, des intérêts communs ». Il est ici question d'une classe « en soi », de part son opposition au capital[62]. Elle devient une classe pour elle-même à la suite d'un processus : concentrés dans certains endroits par la grande industrie, les ouvriers s'organisent en coalition pour défendre leur salaire. Puis sous la pression des capitalistes qui se « réunissent dans une pensée de répression » les coalitions se regroupent. Elles prennent un caractère politique à partir du moment où le maintien de la coalition prend le pas sur la défense du salaire. *In fine* c'est donc la conscience des intérêts communs et la lutte qui caractérisent une classe pour elle-même, une classe au sens plein du terme [Marx, 2002, pp.230-231][63].

Pour en revenir plus précisément au sujet nous concernant, disons qu'il n'est pas d'identification sociale forte chez les précaires. Est-ce pour autant qu'il n'est pas de luttes

[62] Le cas le plus évident de classe en soi nous semble être celui des « paysans parcellaires » vivant en France au XIX^{ème} siècle. Pour Karl Marx les paysans constituent une classe dans la mesure où ils ont un mode de vie, des intérêts ainsi qu'une culture, opposés à ceux des autres classes da la société. Mais ils ne constituent pas une classe car ils ne sont unis que par un lien local. Leurs intérêts communs ne créent « ni communauté, ni d'union nationale, ni d'organisation politique ». L'image du sac de pommes de terre sert à illustrer le fait que les paysans n'ont pas de lien particulier entre eux : ils forment un tout homogène mais incapable d'action. « Ainsi, la grande masse de la nation française est constituée par une simple addition de grandeurs de même nom, à peu près de la même façon qu'un sac rempli de pommes de terre. Dans la mesure où des millions de familles paysannes vivent dans des conditions économiques qui les séparent les unes des autres et opposent leur genre de vie, leurs intérêts et leur culture à ceux des autres classes de la société, elles constituent une classe. Mais elles ne constituent pas une classe dans la mesure où il n'existe entre les paysans parcellaires qu'un lien local et où la similitude de leurs intérêts ne crée entre eux aucune communauté, aucune liaison nationale ni aucune organisation politique. C'est pourquoi ils sont incapables de défendre leurs intérêts de classe en leur propre nom. » [Marx, 1997, p.171]

[63] « Les conditions économiques avaient d'abord transformé la masse du pays en travailleurs. La domination du capital a créé à cette masse une situation commune, des intérêts communs. Ainsi cette masse est déjà une classe vis-à-vis du capital, mais pas encore pour elle-même. Dans la lutte […] cette masse se réunit, elle se constitue en classe pour elle-même. Les intérêts qu'elle défend deviennent des intérêts de classe. » [Marx,

collectives possibles ?

2.3 – L'absence d'identification sociale forte et la distance vis-à-vis des syndicats n'empêchent pas les luttes collectives

Jusqu'à présent, nous avons mis en évidence le fait que la précarité influence de manière négative les luttes sociales. C'est que, outre la crise du syndicalisme, les précaires sont, d'une manière générale, distants des syndicats : les contrats temporaires ne facilitent pas, loin s'en faut, l'engagement syndical. Il est par conséquent possible de constater un affaiblissement des luttes de ce fait, mais pas seulement. L'affaiblissement des identités collectives n'est certainement pas étranger au phénomène. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il faille rejeter l'idée que des précaires puissent défendre un intérêt commun.

Certes il existe un lien entre le développement de la précarité et l'affaiblissement des syndicats ainsi que des luttes collectives. Il faut cependant nuancer le constat. Si « la précarité divise et affaiblit le salariat » elle « annule rarement toutes les solidarités entre exploités, lesquelles fondent la possibilité de mouvements et d'organisations collectives » [Béroud & Bouffartigue, 2009]. Il est ainsi possible de rendre compte de diverses luttes : celle de syndicalistes au profit d'intérimaires [Béroud & Giraud, 2007], dans la restauration rapide [Bouffartigue, 2005], une lutte de travailleurs sans-papiers [Béroud & Bouffartigue, 2009], d'intermittents du spectacle [Sinigaglia, 2007] ou encore de chômeurs [Perrin, 2004]. Toutefois il faut également préciser que la conflictualité est parfois beaucoup moins visible que dans le cas d'une action en justice ou encore des grèves : « manifestations, pétitions, occupations, freinage, défilés, délégations, recours en justice, absentéisme, etc., témoignant d'un climat social plus ou moins dégradé » [Bevort & Jobert, 2008, p.168]… mais également de pratiques collectives plus ou moins organisées, en tout cas nous semble-

---

2002, pp.230-231]

t-il.

Interroger la capacité de lutte des précaires, c'est par conséquent se rendre compte, non pas d'une incapacité à se mobiliser dans un but collectif, mais du fait que ce type de salariés ne peut, en tout cas en l'état actuel des choses, acquérir une identité collective forte. Bref, pour ce qui concerne l'élaboration d'une définition du concept de collectif, il paraitrait hasardeux d'y intégrer le concept d'identité collective comme caractéristique.

2.4 – Le collectif est entendu comme la possibilité d'agir collectivement

Qu'avons-nous appris jusqu'à maintenant ? Certes, un certain nombre d'auteurs considèrent que des collectifs – ou « communautés » – peuvent exister mais des définitions multiples peuvent être envisagées. Sans en avoir fait une revue exhaustive, nous notons qu'un certain nombre de points saillants apparaissent dans la littérature scientifique. De plus la métamorphose des collectifs semble indiquer que ces collectivités ne sont pas nécessairement porteuses d'une identité collective forte. Néanmoins ce n'est pas pour autant que les précaires sont dans l'incapacité de lutter. La nécessité de déconstruire cette notion de collectif de travail nous apparaît ici, puisqu'une définition scientifique du collectif ne peut être élaborée sur la base des constats effectués jusqu'à présent.

À défaut de saisir ce qu'un collectif est, contentons-nous déjà de dire ce qu'il ne peut pas être. Cela ne peut être une simple collection d'individus. Il est ainsi des textes plus ou moins récents, de disciplines académiques différentes mais semblant faire consensus : un collectif est plus qu'un simple agrégat d'individus. Ainsi pour Jean Maisonneuve « on ne saurait […] parler de "groupe" à partir des seuls facteurs de proximité, de ressemblance et d'interrelations ; celles-ci ne prennent un sens collectif qu'à l'intérieur d'une structure – tantôt préalable tantôt émergente – qui régit le jeu des interactions et implique, à un niveau plus ou moins conscient, un but, un cadre de référence et un vécu communs » [Maisonneuve, 2002, p.21]. Ce point de vue est en partie partagé par Jean Peneff [1992],

pour qui « la réunion d'une douzaine de compagnons pour deux semaines avec une tâche floue à l'horizon » [*Idem.*., p.188] ne peut constituer un collectif. Ce constat est également celui de Christophe Everaere, pour qui « la proximité physique n'est pas une condition nécessaire ni suffisante à la constitution d'un collectif » [Everaere, 1999, p.169].

Mais ce point de départ est tellement vague qu'il est immédiatement besoin de préciser ce qu'un collectif peut-être, y compris du point de vue du sens commun. Il convient cependant de noter, à l'instar de Christophe Everaere, que les termes de collectif, groupe et équipe sont proches : tous trois indiquent l'idée d'une réunion de plusieurs personnes, « s'opposant ainsi à l'individu » [Everaere, 1999, p.168]. Restons-en néanmoins au terme de collectif, car il s'ouvrirait à nous une multitude de définitions. Nous entendrons donc par collectif, au sens commun du terme, la possibilité pour un groupe d'agir alors même que, pris individuellement, les individus ne seraient pas capables de tels actes.

3 – La conscience d'un intérêt commun : une nécessité pour l'action ?

Nous en sommes donc arrivés à cette idée selon laquelle un collectif est une collectivité agissante, alors même que, pris individuellement, les individus qui la composent ne seraient pas capables d'agir. Bref, un collectif est capable d'action collective. Derrière cette lapalissade, il est question ici de tout un pan de la littérature sociologique. Si l'on considère les ouvrages généraux traitant de ce sujet, il semble que l'action collective découle nécessairement d'un intérêt manifeste (3.1). Il convient cependant, à l'instar de Raymond Boudon et de François Bourricaud, de noter qu'Albert Hirschman et Mancur

Olson ont interrogé une séquence considérée, semble-t-il « comme allant de soi »[64] et en ont conclu que la conscience d'un intérêt commun, ou d'un bien collectif, n'est pas une raison suffisante pour agir (3.2). Néanmoins, il faut noter que, même pour ces auteurs, la conscience est toujours nécessaire à l'action. Cependant, il est des sociologues, d'une autre tradition sociologique, remettant également en cause ce schéma : il s'agit d'interactionnistes – Anselm Strauss et Howard Becker en l'occurrence – énonçant qu'il n'est pas besoin d'avoir conscience d'un intérêt commun pour agir collectivement (3.3). Mais dans quelle mesure cet aperçu est-il utile à l'élaboration d'une définition d'un collectif ?

3.1 – L'action collective et l'intérêt manifeste

La littérature sociologique en général semble poser l'idée que l'action collective découle d'un intérêt manifeste. Pour Michel Lallement la chose est ainsi entendue. Largement traitées, il est possible de dire que les théories de l'action collective sont dominées par une préoccupation, une question posée par le sociologue de la manière suivante : « quelles sont les conditions et par quelle processus un groupe latent (ensemble d'individus qui ont un intérêt commun, comme les consommateurs, les ouvriers, les femmes…) peut-il devenir un groupe organisé qui se dote de mécanismes de décisions collectives (comme les syndicats) pour agir et défendre ses intérêts ? » [2000, p.166]. Ainsi, pour Raymond Boudon et François Bourricaud, il est possible de « résumer la problématique de la théorie de l'action collective par deux questions : sous quelles conditions un groupe latent est-il capable d'entreprendre une action visant à promouvoir l'intérêt commun de ses membres ? Par quels processus et sous quelles conditions un groupe latent peut-il se transformer en groupe semi-organisé ou en groupe organisé ? »

[64] Pour les auteurs du *Dictionnaire critique de la sociologie* c'est « la séquence intérêt commun – prise de conscience de l'intérêt commun – action collective, [*qui est*] conçue comme généralement allant de soi. »

[2004, p.9] Par ailleurs, d'autres ouvrages, ceux-là consacrés exclusivement à ce champ de recherche, posent la question de manière quelque peu similaire. Ainsi, pour Daniel Céfaï, bien qu'une définition de l'action collective n'aille pas sans poser de nombreuses questions [2007, pp.8-14], le titre de son ouvrage – *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective* – est évocateur. En effet la question de la mobilisation sous-entend un but commun, un « objectif partagé » [*Idem.*, p.8]. Il est également possible de noter la définition de l'action collective élaborée par Olivier Fillieule et Cécile Péchu. Les auteurs font ainsi référence à *« toute action concertée de un ou plusieurs groupes cherchant à faire triompher des fins partagées* » [1993, p.9]. Enfin, comme dernière illustration, il est possible de prendre en considération la « définition minimale » élaborée par Patrice Mann : « l'action collective est une *action commune ayant pour but d'atteindre des fins partagées*. » [1991, p.7]. Ce qui intéresse particulièrement l'auteur, c'est « la logique qui conduit des individus à s'unir en vue de promouvoir ou de défendre un nouvel ordre de vie » [*Idem.*, pp.8-9].

3.2 – La conscience de l'intérêt commun comme présupposé ?

Si Mancur Olson et Albert Hirschman ont le mérite d'avoir renouvelé la réflexion relative à l'action collective, en mettant notamment en avant le fait que « logique de l'action collective et logique de l'action individuelle ne font pas un mais deux » [Boudon, *in* Olson, 1987, p.8], il nous semble cependant que les auteurs présupposent – également – que la conscience d'un intérêt commun est nécessaire à l'action collective, voire même que cette conscience est présupposée.

[2004, p.10]

3.2.1 – Mancur Olson et la logique du ticket gratuit

Commençons par présenter les travaux développés par Mancur Olson. L'individu rationnel mis en avant par l'auteur nous semble être parfaitement conscient d'éventuels intérêts communs qu'il peut avoir avec d'autres individus. Il faut cependant reconnaître que ce point du vue peut prêter à discussion : ainsi, pour Patrice Mann, Mancur Olson reconnaît que des intérêts peuvent effectivement rester latents [Mann, 1991, p.61], ce que semble également attester les propos de Raymond Boudon et de François Bourricaud[65]. Cependant, cette idée ne nous apparaît pas aussi limpide qu'elle semble l'être pour les deux auteurs précédemment cités. C'est que Mancur Olson affirme effectivement que tous les membres d'un groupe ne sont pas tous nécessairement « raisonnables et intéressés » [Olson, 1987, p.22], mais il ajoute également qu' « aucune des remarques faites ci-dessus ne s'applique pleinement aux petits groupes dont la situation est infiniment plus complexe et où l'activité volontaire en faveur de la réalisation des objectifs communs est une chose naturelle » [Olson, 1987, p.23]. Pour les petits groupes, par conséquent, il nous semble que la conscience d'un intérêt commun est « naturelle ». Mais considérons que cette remarque a peu d'importance puisque pour qu'une l'action collective soit possible il ne fait aucun doute que la conscience d'un intérêt commun est requise. C'est en tout cas ce que nous allons tenter de mettre en évidence.

Pour Mancur Olson, dans un groupe de petite taille, des individus peuvent se lancer seuls dans une action qui profitera à l'ensemble du groupe. C'est que, dans un groupe de taille réduite, « plus grand est l'intérêt de chaque membre à se le procurer, plus grandes seront les chances que ce membre obtienne une portion si substantielle du bénéfice total

[65] Ce point de vue est avancé par les deux auteurs dans cette phrase, lorsqu'ils sous-entendent que cette conscience n'est pas systématique : « il est donc impossible d'admettre qu'un groupe latent, même dans le cas où il a une "conscience" de l'intérêt commun, doive en tout circonstance développer une action collective visant à promouvoir cet intérêt commun. » [Boudon & Bourricaud, 2004, p.11]

qu'il gagnera à veiller à ce que l'on se procure ce bien, même s'il doit supporter seul le coût total » [Olson, 1987, pp.57-58]. Mais pour les grands groupes, également appelés « latents », la situation est toute autre. Ici, les individus ne se mobilisent qu'à force d'encouragements. Autrement dit, un groupe « latent » peut être en capacité d'agir[66], mais cela ne se fait pas sans condition : il doit exister des encouragements à l'action, qu'ils soient par ailleurs positifs ou négatifs. Par ces termes, il faut entendre le fait qu'une organisation est capable de contraindre et de récompenser la participation d'un individu[67]. Ainsi les syndicats, par le biais des piquets de grève, d'usage de la violence recourent à la contrainte afin d'inciter les individus à participer à une grève. Mais un syndicat peut aussi offrir « des avantages […] à ceux qui adhèrent et les *refuser* aux autres » [*Idem.*, p.96], telle une assurance, ou la prise en compte des revendications, qui *a priori* ont moins de chance d'être relayées par le syndicat pour les non-adhérents. Le cas de l'A.M.A – Association Médicale Américaine –, avancé dans l'ouvrage de Mancur Olson, est par ailleurs significatif du subtil mélange « de coercition implicite et d'incitation positive » [*Ibid.*, p.166] : un médecin qui se voit exclu de cette association – *coercition* – est de ce simple fait, privé d'une protection – *incitation positive* – en cas d'erreur professionnelle.

Mais comment expliquer qu'un grand groupe, ou groupe latent, ait à ce point besoin de ce type d'incitations pour que les individus acceptent d'agir afin d'atteindre un objectif commun à tous les membres du groupe ? De la même manière qu'il est difficile d'imaginer que des individus paient volontairement des impôts à l'État, il n'est personne pour supporter volontairement les coûts[68] liés à l'action. Or dans les groupes importants, les

[66] Il sera alors question d'un groupe « latent mobilisé », ou « groupe "latent" pour l'action » [Olson, 1987, p.74].
[67] Pour être tout à fait précis, l'auteur parle d' « incitations sélectives » positives – des avantages accordés aux membres de l'organisation – ou négatives – telle l'obligation d'adhérer à un syndicat avant de pouvoir être embauché – la pratique du *Closed shop* par certains syndicats.
[68] Les coûts d'organisation sont « les coût de communication parmi les membres du groupe, les coûts des diverses négociations entre eux les coûts pour créer, faire fonctionner et maintenir toute organisation

efforts d'un seul individu ont peu d'influence. De ce fait, un individu peut se contenter de compter sur les autres afin d'atteindre l'objectif commun. C'est « la logique du ticket gratuit » [Mann, 1991, p.62], de « l'opportuniste » [Bajoit, 1988, p.333], du « *free rider* », c'est-à-dire de l'individu faisant « cavalier seul [*ou du*] passager clandestin qui profite d'un ticket gratuit » [Céfaï, 2007, p.212]. Or cette logique du ticket gratuit présuppose qu'un individu a conscience d'un intérêt commun mais qu'il ne fait rien pour aider le groupe à accaparer cet avantage.

3.2.2 – L'obtention d'un bien collectif est un but commun conscient

Ainsi Mancur Olson montre que la conscience d'un intérêt commun n'est pas suffisante pour qu'il y ait action collective. Mais il n'en reste pas moins vrai que cette conscience est nécessaire à l'action collective. Notons au passage que, pour Alessandro Pizzorno, la théorie d'Olson n'est pas « une théorie de l'action collective en général mais seulement de cette action collective spécifique qui est destinée à produire des biens publics » [Pizzorno, 1990, p.75]. C'est en fait le « modèle » des « théories du choix rationnel qui exclut la rationalité du comportement collectif » ; et c'est cette exclusion qui en fait des théories de l'action collective limitées. Mais laissons de côté ces dernières considérations et intéressons-nous à ces biens publics, dont Mancur Olson affirme effectivement que leur production est la fonction principale des groupes. Pour ce dernier, est dénommé « bien commun, collectif ou public, tout bien, qui consommé par une personne […] dans un groupe […], ne peut absolument pas être refusé aux autres personnes

---

formelle » [Olson, 1987, p.70] « la participation à l'action collective […] est plus ou moins coûteuse pour chacun des membres du groupe : elle suppose, en effet, que les individus consacrent une partie de leur temps à des tâches d'organisation (réunions, distribution de tracts, démarchage en vue de faire signer des pétitions, etc.) ; elle est aussi souvent coûteuse financièrement, puisqu'il faudra par exemple payer une cotisation syndicale ou participer à des collectes de soutien. Aussi, s'il juge que le coût de la participation à l'action est supérieur aux avantages qu'il peut retirer sans supporter ce coût, l'individu n'a logiquement aucune raison de participer » [Mann, 1991, p.62].

du groupe. En d'autres termes, ceux qui n'achètent ou ne paient aucun bien public ou collectif ne peuvent être exclus ou écartés du partage alors qu'ils pourraient l'être des biens non collectifs » [*Idem..*, pp.36-37]. Par exemple, la protection – qu'elle soit offerte par l'armée, la police ou la justice – est un bien collectif que l'organisation, ici l'État, fournit à ses membres, les citoyens [Olson, 1987, p.37]. À cette liste non-exhaustive, il est également possible de mentionner, à l'instar d'Albert Hirschman, « le prestige international, le niveau de scolarisation ou le niveau sanitaire d'un pays » [1995, p.158]. Ce dernier en donne par ailleurs une définition quelque peu similaire, si ce n'est la précision selon laquelle « nul ne peut s'abstenir d'en bénéficier, à moins d'abandonner la collectivité qui les fournit. » [1995, p.158]. Mais ce qui importe ici c'est de signaler que l'individu « hirschmanien » a une conscience de l'intérêt commun.

3.2.3 – Albert Hirschman et le cas de l'enseignement public

Commençons par présenter les concepts développés par Albert O. Hirschman avant tout développés dans l'ouvrage intitulé *Défection et prise de parole* [1995]. Cet ouvrage présente « au niveau des modes d'action individuelle, la diversité des types de rapports entre organisations et individus. » [Ferraton & Frobert, 2003, p.94] Il y affirme que le mécontentement d'un individu peut s'exprimer soit par de la défection *(exit)* ou de la prise de parole *(voice)*. Le livre est consacré, selon les propos de l'auteur, « à l'analyse de ces deux voies et de leur interaction. » [Hirschman, 1995, p.17]

Très succinctement résumés, il est possible de présenter les concepts de « défection » et de « prise de parole » de la manière suivante : à supposer qu'une organisation soit moins performante, ou que la qualité d'un produit se détériore dans le cas d'une entreprise, les membres de celle-ci, ou les consommateurs, ont le choix entre ces deux attitudes. Dans les deux cas, il s'agit d'un signal dont les dirigeants peuvent se saisir afin de repérer et régler un problème susceptible de mettre en danger l'organisation – ou l'entreprise. La défection c'est le fait de quitter une organisation ou, pour un consommateur

mécontent, de ne plus acheter un produit. La prise de parole signifie qu'un individu plutôt que de faire défection, tente de modifier une situation jugée insatisfaisante, notamment par le biais d'une menace de défection. Autrement dit, par ce moyen, l'individu « cherche à modifier l'orientation, la production ou les manières de faire de la firme ou de l'organisation considérée. » [Hirschman, 1995, p.53] Mais cette « prise de parole a peu de chances de se développer efficacement [*si*] la possibilité de la défection est présente. » [*Idem.*, p.123] Car, en effet, « à la différence de la défection, la prise de parole est coûteuse *en termes* d'effort et de temps. » [Hirschman, 1995 (a), p.24] À ces deux concepts, Albert Hirschman en ajoute un troisième : le loyalisme (*loyalty*). Les clients d'une firme – ou les membres d'une organisation – plutôt que de faire défection, du fait de leur insatisfaction, restent fidèles. Cette loyauté est soumise à conditions : ils doivent anticiper une « amélioration problématique » [Hirschman, 1995, p.124] du produit – ou de l'organisation – et doivent se sentir en capacité d'influer « sur la politique de la firme ou de l'organisation. » [*Idem.*.] Le « loyalisme » permet non seulement de freiner la défection mais il favorise également la prise de parole[69].

Mais examinons un passage précis du développement d'Albert Hirschman, qui en dit un peu plus long sur un présupposé de l'auteur : les individus semblent avoir une conscience claire de l'intérêt commun car une décision, même individuelle a nécessairement des conséquences, sur un plan collectif, qu'il est possible d'évaluer. Prenons le cas développé par l'auteur, à savoir l'école. Des parents, insatisfaits de

[69] Cette notion de « loyalisme » est critiquée par Guy Bajoit qui lui reproche son manque de clarté, l'utilisation – ainsi que la définition – qu'Albert O. Hirschman fait du concept incitant à « considérer comme fidèles tout ceux qui ne désertent pas » [Bajoit, 1988, p.328]. L'auteur pose ainsi la question de savoir s'il est possible de considérer les individus résignés comme fidèles. Ainsi, « à la typologie des réactions individuelles au mécontentement » – que sont la défection, prise de parole et loyauté – [*Idem.*, p.325], il convient d'ajouter l'apathie. D'ailleurs, Hirschman admet, suite à la chute du mur de Berlin, que son postulat doit être complexifié. Il distingue donc une organisation avec deux types de membres : ceux qui sont très fidèles et ceux qui ne le sont pas ou très peu. Les réactions à une dégradation seront différentes : les uns feront défection tandis que les autres prendront la parole [Hirschman, 1995 (a), p.60].

l'enseignement public décident de placer leurs enfants dans une école privée. Or ces mêmes parents, parmi les plus exigeants, en choisissant l'école privée plutôt que l'école publique, risquent de contribuer encore « par leur acte à la détérioration de l'enseignement public ». Pour l'auteur, ils ne peuvent « s'abstraire complètement du problème posé dans la mesure où la qualité de l'enseignement public a nécessairement une incidence sur sa vie et sur celle de [*leurs*] enfants. » [Hirschman, 1995, pp.159] C'est que la dégradation de l'école publique « dans leur quartier risque d'avoir un impact sur la qualité de leur propre vie et sur celle de leurs enfants. » Par conséquent, les parents sont parfaitement conscients des risques encourus, par la dégradation de l'enseignement public, et peuvent estimer « que ce risque est trop grand en comparaison des meilleurs résultats scolaires que leur enfants pourraient obtenir dans l'enseignement privé. » [Hirschman, 1995, pp.157-158] Autrement dit, ils peuvent décider, en parfaite conscience, de maintenir leur enfant dans une école publique pour les raisons évoquées précédemment. Mais citons une nouvelle fois l'auteur tout en précisant un peu plus sa pensée : « envisageons le cas d'un bien collectif dont la qualité se dégrade ; à tout moment du processus, chaque membre du corps social mettra en balance les inconvénients matériels et moraux que comporte le fait de demeurer fidèle et les dommages que lui-même et la société dans son ensemble risquent d'avoir à subir du fait de la nouvelle dégradation qu'entraînerait son départ. » [Hirschman, 1995, pp.160-161] La conscience d'un intérêt commun est ici explicitement présupposée, à ce qu'il nous semble en tout cas.

Néanmoins, quelle que soit la critique « trop facile » que l'on puisse faire d'un présupposé, cette vision de l'action collective nous interpelle. Pour être plus précis, en prenant à rebours les positions de Mancur Olson et surtout celle d'Albert Hirschman sur ce point précis de la conscience d'un intérêt commun, apparaît, en contrepoint, un courant ne postulant pas que cette conscience d'un intérêt commun soit nécessaire à l'action collective et par voie de conséquence au processus de constitution d'un collectif.

3.3 – L'action collective comme résultat d'un ajustement des actions

Ce courant théorique, c'est l'interactionnisme. Pour celui-ci, ou du moins pour certains de ces auteurs, l'action collective n'est pas nécessairement le produit d'un intérêt conscient, manifeste. Les termes d'action collective y sont entendus au sens large**.** Ainsi, Isabelle Baszanger introduisant les travaux d'Anselm Strauss [*in* Strauss, 1992, pp.11-63], présente l'action collective comme une dimension typique du courant interactionniste. Anselm Strauss définit ainsi « l'alignement comme un processus par lequel les acteurs accordent leurs actions relatives au travail, au moyen d'interactions avec eux-mêmes et d'interactions avec les autres » [*Cité par* Isabelle Baszanger, *Idem.*, pp.43-44][70].

Ce concept d'alignement est d'ailleurs à mettre en corrélation avec celui « d'ajustement », développé par Howard Becker lorsqu'il analyse la déviance. Pour le sociologue américain, l'action collective en est le résultat. Les individus agissent en tenant compte de ce que les autres font ou imaginent qu'ils vont faire. Et c'est le résultat de tous ces « ajustements » que Becker appelle action collective. Pour le sociologue américain, les gens « font ce qu'ils font avec un œil sur ce que les autres ont fait, sont en train de faire, ou sont susceptibles de faire dans le futur. Les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'actions sur les actions des autres perçues ou attendues. On peut appeler action collective le résultat de tous ces ajustements, surtout si l'on garde présent à l'esprit que le terme ne renvoie pas aux seules actions collectives explicitement concertées, mais recouvre toute les activités que l'on peut considérer comme accomplies par un certain nombre de gens agissant ensemble » [1985, pp.205-206]. Howard Becker prend donc soin de préciser qu'il ne s'agit pas seulement des actions collectives concertées. De ce point de vue l'action collective n'est pas entendue au sens, restrictif, d'une mobilisation « consciente », avec un

[70] « Cette notion d'alignement est invoquée initialement par H. Blumer » [Céfaï, 2007, p.572], mais également, selon Howard Becker, par George Herbert Mead [1985, p.207].

intérêt collectif manifeste. Autrement dit, et cela n'est pas sans importance pour ce qui concerne notre propre travail, un collectif peut être entendu – et c'est ce que nous ferons – comme le résultat contingent d'ajustements.

Si l'on considère que l'action collective n'est pas nécessairement le produit d'un intérêt manifeste, alors le collectif peut-être entendu comme un processus qui conduit les individus à agir conjointement, de manière consciente ou non. Autrement dit, le collectif peut être considéré comme « latent » au sens donné, au moins en partie, à ce terme par Ralf Dahrendorf. Il ne s'agit certes pas de déterminer la position de celui-ci par rapport à un autre « groupe de conflit », c'est-à-dire occupant une position « de domination ou de sujétion » [1972, pp.182-183], mais de dire que la réalité de ce groupe, tout comme l'intérêt commun, reste pour les protagonistes composant le collectif, une réalité sinon « inexistante au sens psychologique » du moins confuse. *A contrario* donc, la prise de conscience de l'existence de ce collectif en ferait un collectif « manifeste ».

Mais au final, qu'est-ce que ce collectif – qu'il soit latent ou non ? Un processus au cours duquel les gens agissent conjointement. Par conséquent, mettre en évidence le collectif, c'est mettre à jour le processus, l'ajustement des actions, donc les relations entre les intérimaires et les permanents observés.

***

Qu'avons-nous mis en évidence dans ce chapitre ? Pour définir ce que nous entendions par collectif, il nous a fallu dans un premier temps, passer outre une difficulté propre à un concept largement utilisé dans la littérature scientifique, d'autant plus que l'idée, selon laquelle les collectifs se sont métamorphosés ces dernières années, s'est développée tout comme celle, d'ailleurs, que les collectifs auraient en commun d'empêcher

les luttes, notamment du fait du développement des emplois précaires. Or nous avons constaté qu'une distance vis-à-vis des organisations syndicales, ainsi qu'une absence de conscience collective forte n'empêchaient en rien des luttes de salariés précaires. Mais il apparaît, tout compte fait, qu'un positionnement vis-à-vis d'une définition de sens commun nous donne la possibilité de mette en exergue un courant théorique, l'interactionnisme, postulant que l'action collective n'est pas nécessairement consciente et peut résulter d'un ajustement des actions. Nous émettons ici l'hypothèse selon laquelle les ajustements produisent de l'action collective, d'autant que ce dernier concept peut faire référence à des activités aussi diverses que « se mettre en grève, participer aux activités de la classe à l'école, prendre un repas en commun ou traverser la rue » [Becker, 1985, p.206]. C'est ce concept, dans l'acception développée par Howard Becker, qui doit nous permettre d'expliquer que des salariés, tels que des travailleurs intérimaires et des salariés permanents d'exécution observés dans des entrepôts, bien qu'étant *a priori* des concurrents, puissent appartenir à un même collectif de travail.

Pour être plus précis, nous allons développer l'hypothèse selon laquelle un collectif peut être un processus, au cours duquel les individus agissent conjointement. Par conséquent, mette en évidence le collectif, c'est mettre à jour le processus, l'ajustement des actions, donc les relations entre intérimaires et permanents d'exécution. Bref, caractériser les relations entre les deux types de salariés, qui nous ont été données d'observer dans les entrepôts, c'est caractériser le collectif de travail.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette première partie, nous mettons en évidence le fait que notre terrain est loin d'être exigu. En fait, les observations participantes menées en tant qu'intérimaire dans différents entrepôts nous semblent avoir un certain intérêt. C'est que, non seulement le terrain n'est pas aussi étriqué qu'il est possible de le supposer *a priori*, mais une approche en termes d'observations participantes nous permet de focaliser notre attention sur les pratiques des travailleurs, notamment des intérimaires, et de nous dégager ainsi quelque peu des principales études menées jusqu'à présent sur l'intérim. Quel est l'intérêt de ce changement de focal ? En orientant notre recherche sur le contenu même du travail de préparateur de commande, nous nous donnons la possibilité de mettre en évidence le fait que la stabilité, des intérimaires observés, peut prendre sa source dans le travail même.

De ce fait, l'hypothèse d'un collectif regroupant des travailleurs temporaires et des permanents nous paraît être envisageable, à condition de définir ce que nous entendons par collectif. Nous montrons qu'il peut s'agir d'un processus au cours duquel les gens agissent conjointement, sans qu'ils en aient d'ailleurs nécessairement conscience. Par conséquent, mettre en évidence le collectif, c'est mettre à jour le processus, l'ajustement des actions, donc les relations entre les intérimaires et les permanents observés dans les différents entrepôts.

2Eme PARTIE – DES EFFETS DE « STRUCTURE » DÉFAVORABLES À L'EMERGENCE D'UN COLLECITF

Il est donc question d'un collectif « latent » susceptible de regrouper en son sein des intérimaires ainsi que des permanents d'exécution. Rappelons que définir un collectif, c'est définir l'action collective. Il est possible de caractériser celle-ci par le concept d'« ajustements des actions », développé par Howard Becker : « les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'actions sur les actions des autres perçues ou attendues. On peut appeler action collective le résultat de tous ces ajustements » [Becker, 1985, pp. 205-206] en rappelant que les actions ne sont pas nécessairement « explicitement concertées ». Ajoutons qu'elles peuvent être aussi diverses que participer à une grève, « aux activités de la classe à l'école, prendre un repas en commun ou traverser une rue » [*Idem*, p. 206]. L'action collective ne relève ainsi pas nécessairement d'un agissement parfaitement conscient de la part des membres agissant.

Mais il faut noter que cette idée même de collectif semble, à première vue en tout cas, difficilement compatible avec ce qui peut s'apparenter à des effets de « structures » ou pour le moins des effets propres aux entreprises observées. Mais quels sont les éléments entrant en contradiction avec l'idée même d'un collectif regroupant des travailleurs temporaires et des permanents d'exécution ? Nous verrons, au cours du troisième chapitre de cette recherche, que l'intérimaire peut être considéré comme un « étranger » dans les entrepôts observés et que son travail est *a priori* déconsidéré. Mais un élément

supplémentaire nous semble défavorable à l'émergence d'un éventuel collectif : le « contrôle » des intérimaires est délégué aux permanents d'exécution. Le quatrième chapitre doit nous permettre de mettre cela en évidence par le biais du processus de sélection des travailleurs temporaires.

CHAPITRE 3 – L'INTERIMAIRE : UN ETRANGER ?

Si notre intention est de montrer que des salariés permanents d'exécution et des travailleurs temporaires peuvent faire partie d'un même collectif, que nous avons défini comme « latent », il nous faut déjà mettre en évidence leur capacité à nouer des liens. Or la situation des intérimaires amène à douter d'une telle assertion. La réponse de Dominique Glaymann semble d'ailleurs infirmer l'hypothèse selon laquelle les deux types de salariés peuvent appartenir à un même collectif. Pour le sociologue les relations entre les salariés temporaires et les autres salariés sont « rarement bonnes », les intérimaires se sentant souvent surexploités et mis à l'écart [Glaymann, 2007, p.80]. Colette Jourdain confirme cette idée puisque, pour elle, environ un tiers des intérimaires, auprès desquels elle a enquêté, mettent en avant « un manque de considération », mais également le fait que les travailleurs temporaires « ne bénéficient pas des avantages propres à l'entreprise » [Jourdain, 2002, p.12]. Autant d'éléments qui ne favorisent pas, *a priori*, de bonnes relations avec la hiérarchie ou les collègues. Mais au delà des discours des intérimaires, qu'en est-il exactement ? Du fait de l'instabilité qui est la leur, les intérimaires peuvent-ils nouer des relations dans les entreprises utilisatrices ? Il nous semble que « difficulté à nouer des liens » n'est pas pour autant synonyme d'absence de liens.

Notre enquête met en avant le fait qu'il existe bel et bien une différenciation entre les travailleurs temporaires et les salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée. Le travail des intérimaires est déprécié (1). Or cette dévalorisation va pousser les intérimaires à prendre la parole. De ce fait ils vont contribuer d'eux-mêmes à leur instabilité, en entrant en conflit avec l'encadrement, porteur de différenciation. Dans ce contexte l'enjeu, pour les intérimaires, est d'éviter les affrontements avec le personnel d'encadrement. Or pour ce

faire, ils se doivent de ne plus être considérés comme des étrangers[71], c'est-à-dire qu'ils doivent apparaître, non pas comme une simple marchandise « force de travail » mais, comme des individus à part entière. En effet, c'est l'absence de liens personnels qui rend possible la dépréciation des individus, par la hiérarchie. Dans le cas contraire, la dévalorisation devient plus difficile (2). C'est la raison pour laquelle les intérimaires n'ont d'autre choix que de nouer, au plus vite, des liens avec l'encadrement au sens large, s'ils souhaitent prolonger leur mission. Cependant la construction de ces relations dépend également de la capacité des intérimaires à faire face à une contrainte de temps. C'est que dans les entrepôts observés, le juste à temps est un principe de fonctionnement ; les commandes doivent être quasi systématiquement préparées et envoyées avant la fin de la journée. Dans ces conditions, les préparateurs ont une obligation implicite : prélever autant de colis que possible en un minimum de temps. Or cette contrainte de temps est d'autant mieux maîtrisée que les salariés temporaires ont créé des liens avec l'ensemble du personnel (3).

Mais avant d'en arriver à cette dernière idée, il faut néanmoins mettre en évidence ce qui paraît être un obstacle aux relations entre les travailleurs temporaires et permanents d'exécution, à savoir la différenciation entre les deux types de salariés.

[71] Nous entendons par étranger celui qui est, selon Georg Simmel, « un élément du groupe même, tout comme les pauvres et les divers "ennemis de l'intérieur" – un élément dont l'articulation immanente au groupe implique à la fois une extériorité et un face à face » [Simmel, 1999, p.663].

1 – La dévalorisation des intérimaires

Afin de dépasser le constat selon lequel il est extrêmement difficile, pour un intérimaire de nouer des liens dans l'entreprise dans laquelle il est en mission, nous devons mettre en évidence les éléments contribuant à cette situation. Pour ce faire, nous mettrons en avant le fait qu'il existe une différenciation entre salariés temporaires et permanents d'exécution, celle-ci impliquant une dévalorisation systématique des intérimaires. Cependant, cette différenciation ne revêt pas la même forme dans les entreprises utilisatrices. Dans les entrepôts EGD2 et Fixtwo nous avons pu observer un traitement différencié des erreurs (1.1). Chez EGD1 et EGD2 les intérimaires sont *a priori*, soupçonnés d'être des voleurs (1.2). Dès lors des dispositions sont prises pour prévenir le problème. Si les entrepôts EGD2, Fixtwo et Happy-Team ont en commun la pratique d'une rémunération différenciée (1.3), les entreprises EGD1, EGD2 et Fixtwo rétribuent moins bien les intérimaires (1.4).

1.1 – Un traitement différencié des erreurs

Nous pouvons parler de traitement différencié des erreurs lorsque dans l'entrepôt EGD2, un cariste intérimaire, arrivé dans l'entreprise le matin même, renverse le contenu d'une palette qu'il était en train de gerber[72]. Prévenu, M. Douffier – un cadre – arrive sur les lieux et lui demande s'il est certain d'avoir son « permis cariste ». Le temps de ramasser les colis tombés à terre et de « repalettiser », le cariste intérimaire est mis en fin de mission. Ce cas est à mettre en parallèle avec celui de Daniel, préparateur de commande en CDI. Ce dernier, à l'occasion d'une préparation, laisse tomber un lave-linge de quelques mètres de

[72] C'est-à-dire de stocker la palette en hauteur.

hauteur. Il se verra réprimander par le même cadre mais nous n'entendrons pas parler de sanction disciplinaire à son encontre. À ce propos un préparateur temporaire qui interroge le seul préparateur permanent du PEM[73] quant à l'éventualité d'une sanction, se voit répondre qu'un châtiment est inconcevable. Et le préparateur permanent d'ajouter, tout en souriant, que si une sanction se doit d'être prise à chaque fois qu'il y a de la casse… la phrase inachevée laisse entendre qu'il ne resterait plus grand monde pour effectuer le travail.

Ce traitement différencié des erreurs peut être observé chez Fixtwo à travers le discours d'un cadre souhaitant que l'accent soit mis sur la qualité afin d'éviter des erreurs de préparation, jugées trop nombreuses. C'est pour cette raison que l'on confie à un intérimaire la tâche de repérer les produits sans étiquette. Celles-ci, collées sur les emballages, servent à identifier de manière certaine la référence – matérialisée par une série de chiffres – demandée par le client et reportée sur le bon de préparation. L'encadrement veut que tous les produits, sans exception, aient une étiquette. Le but est d'éviter les erreurs des intérimaires, mêmes si ceux-ci font preuve de « bonne volonté ». Mais curieusement nous n'entendons jamais parler « d'embauchés » de bonne volonté ; cela signifie, implicitement, qu'il ne peut y avoir de permanents de « mauvaise » volonté, contrairement aux intérimaires.

Mais ce qui est encore plus significatif, quant à la différenciation entre intérimaires et permanents, c'est que les erreurs des travailleurs temporaires sont stigmatisées, tandis que celles des permanents sont passées sous silence. Ainsi, chez Fixtwo un intérimaire, René, commet une erreur, sans que celle-ci soit détectée au contrôle. Il envoie deux palettes complètes d'une référence autre que celle commandée. L'agent de maîtrise et le cadre responsables de la préparation descendent dans l'entrepôt pour en parler aux magasiniers.

[73] Le PEM – Petit ÉlectroMénager – est un service de l'entrepôt.

Le discours qui est porté à l'attention des préparateurs a trait aux diverses conséquences de ce type de maladresses. Ils soulignent : le surcoût *en termes*s de transport, les plaintes des clients adressées aux commerciaux, l'information remontant jusqu'au siège social [*Notes de terrain*]. Or force est de constater que nous n'avons jamais entendu parler d'erreurs de quelque permanent que ce soit chez Fixtwo[74]. La remarque est également pertinente quant aux autres entrepôts : la hiérarchie ne porte pas à la connaissance des intérimaires les erreurs commises par les salariés permanents d'exécution. Bien entendu, il n'est pas question d'affirmer que les salariés permanents ne commettent jamais d'erreur. Chez EGD2, dans le service observé, seul un préparateur de commande bénéficie d'un contrat à durée indéterminée. Or nous n'avons jamais vent de la moindre bévue de la part de celui-ci.

Le fait que ces erreurs ne fassent l'objet d'aucune communication nous paraît significatif. Elles sont tout simplement passées sous silence alors que celles des salariés temporaires sont, quant à elles, stigmatisées. Il existe donc un traitement différencié des erreurs puisque celles des salariés temporaires sont condamnées et dénoncées en public par l'encadrement. Du fait de ces erreurs, il pèse une menace de sanction n'ayant cours que pour les travailleurs temporaires : la fin de mission. Mais si le traitement des erreurs est différencié, il apparaît également que les intérimaires sont blâmés pour leur manque d'honnêteté.

[74] En tout cas de la part d'un agent de maîtrise ou de l'encadrement. Pour être tout à fait précis, la seule erreur d'un embauché qu'il nous est possible de rendre compte dans cette entreprise est mise en exergue par Mohamed, un salarié permanent. Il informe Alexandre, un intérimaire, que Dimitri un autre permanent d'exécution employé dans le magasin, a fait une erreur en ce qui concerne une expédition. Mais en signalant cela, il lui demande de garder le silence et de ne pas divulguer cette information [*Notes de terrain*].

1. 2 – Qui sont les voleurs ?

Il est un autre élément qui tend à dévaloriser les travailleurs temporaires et par conséquent semble compliquer les relations que ces salariés peuvent nouer au sein des entreprises utilisatrices. Les intérimaires ne seraient pas dignes de confiance et sont, par conséquent, suspectés d'être des voleurs. Chez EGD1 et EGD2 le vol est un problème qui est traité le plus sérieusement du monde. Les deux entrepôts stockent tous deux des produits qui ont une valeur marchande certaine : téléphones portables, matériels hi-fi, micro-ordinateurs, etc.

À EGD1, l'entrée dans l'entrepôt se fait en passant sous un portique magnétique, qui sonne systématiquement du fait des chaussures de sécurité dont le port est par ailleurs obligatoire. Ce portique est lui-même sous la surveillance de deux agents de sécurité. Ils ont en plus la charge d'effectuer des rondes dans l'entrepôt. Celui-ci dispose également d'une zone dite « sensible », où sont entreposées des palettes de téléphones portables. Cette zone fermée est sous vidéosurveillance ; seuls des préparateurs de commande habilités ont la permission d'y pénétrer. Il est à noter que ces préparateurs sont exclusivement des préparatrices qui bénéficient d'un CDI. Et lorsqu'un préparateur intérimaire demande la cause de sa non-habilitation, au cadre chargé de la préparation, le motif avancé est que les femmes sont plus honnêtes[75]. Mais cela n'empêche pas des caristes hommes, permanents de

[75] Selon l'encadrement, il existe donc, dans cet entrepôt une qualité spécifiquement féminine, l'honnêteté. Stéphane Beaud et Michel Pialoux constatent un phénomène similaire dans une usine [Beaud, Pialoux, 2002]. Les auteurs mettent en avant le fait que les jeunes femmes employées apparaissent, du fait de leur « leur socialisation domestique et sexuée », « comme formant une main d'œuvre idéale : sérieuse, travailleuse, coopérative, disponible, polie, docile, etc. » [Beaud, Pialoux, 2002, p.94]. Stéphanie Gallioz [Gallioz, 2006] montre que les femmes travaillant dans le bâtiment peuvent être également perçues comme ayant des qualités spécifiques, à savoir : une meilleure efficacité au travail ainsi qu'une plus grande loyauté. La loyauté étant définie par l'auteur « comme un comportement de conformité aux objectifs de la direction » [Gallioz, 2006, pp.328-329]. *A contrario*, les traits des ouvriers du bâtiment, « l'inintelligence, la malpropreté, l'appropriation des femmes par l'acte sexuel, la malhonnêteté, l'alcoolisme, la violence et le conservatisme » [Gallioz, 2006, p.317] stigmatise cette population. Il en est de même des intérimaires dans le cas de l'entrepôt EGD1 : la mise

l'entreprise, ni l'agent de maîtrise responsable de ce secteur, un homme lui aussi, d'y pénétrer librement. Lorsque, de manière tout à fait exceptionnelle, il est demandé à un intérimaire, chargé du nettoyage de l'entrepôt, de pénétrer dans le « sensible », cela ne se fait pas sans avertissement verbal. L'agent de maîtrise, qui lui indique le travail à effectuer, souligne que dans ce lieu il est tout simplement impossible de voler. Afin d'appuyer son avertissement, il lui désigne d'un geste les caméras.

Chez EGD2 les dispositions contre le vol visent aussi les intérimaires. Une « zone sensible » existe également dans cet entrepôt. Celle-ci est ceinturée par un grillage et l'accès est possible grâce à une clef. Dans cette zone sont entreposées, tout comme chez EGD1, des palettes de téléphones portables mais également tous les produits susceptibles d'être systématiquement volés – tels que des baladeurs et autres caméscopes. Lorsqu'un article est adressé dans le « sensible » un salarié temporaire, souhaitant le « prélever », se trouve dans l'obligation de faire appel à un cadre, un agent de maîtrise ou encore à un préparateur permanent. De manière quasi systématique, c'est ce dernier qui est mobilisé par les intérimaires : ceux-ci lui confient leur bon de préparation puis attendent en dehors de la zone que le permanent leur apporte le(s) produit(s) indiqué(s).

Tous ces exemples montrent qu'il existe une dévalorisation de la contribution des intérimaires à travers une différenciation qui est faite entre permanents et temporaires. Les premiers ne font pas d'erreur, contrairement au seconds, qui sont également soupçonnés, *a*

---

en valeur des préparatrices femmes, « condamne » de fait les préparateurs intérimaires hommes qui sont, eux, soupçonnés d'être malhonnêtes. Par ailleurs, il nous paraît opportun d'ajouter que cette croyance en l'« honnêteté » des femmes est tellement ancrée dans l'esprit de l'encadrement que la disparition d'une palette de téléphones portables, entreposée dans le « sensible », provoque un véritable séisme : l'incompréhension de la direction est un sujet de discussion dans l'entrepôt. Finalement, c'est un agent de sécurité qui sera accusé et renvoyé, suite, avons-nous entendu dire, à une perquisition effectuée à son domicile. Pour être tout à fait complet, il nous faut ajouter qu'un intérimaire rencontré, au cours d'une autre mission, affirme que le « coup » aurait été fait par un agent de maîtrise. Cette hypothèse, au moment des faits n'a, elle non plus, jamais été évoquée par la direction.

priori, de vol. Mais la dévalorisation des travailleurs temporaires est, par ailleurs, perceptible à travers le prisme de la rémunération.

1.3 – Un travail moins bien rémunéré

La dépréciation du travail des intérimaires passe par une rémunération différenciée et cela malgré les indemnités – de congés payés et de fin de mission – perçues pas ces salariés, ou encore les dispositions législatives garantissant aux intérimaires une égalité *en termes* de rémunération. C'est ainsi que l'article L 124-3 du Code du Travail[76] énonce que « le contrat établi pour chaque salarié doit […] indiquer le montant de la rémunération avec ses différentes composantes, y compris s'il en existe, les primes et accessoires de salaires que percevrait dans l'entreprise utilisatrice après période d'essai, un salarié de qualification équivalente occupant le même poste de travail » [Duprez & Lepers, 2005, p.46].

Si l'on s'en tient au seul salaire horaire, il n'est pas aisé de constater des différences de rémunération. Mais il en va tout autrement du point de vue du salaire mensuel du fait de pratiques qu'il nous a été donné d'observer dans l'entrepôt EGD2. L'usage consiste, durant les périodes de faible activité, à réduire le volume des heures travaillées par les travailleurs temporaires. Ainsi durant cet intervalle, l'entreprise ne garde qu'un effectif minimum d'intérimaires qu'elle emploie à temps partiel : la plupart des journées s'étalent pour eux entre 8 heures et midi. Dans un cas tel que celui-ci, les indemnités de fin de missions – IFM – et de congés payés ne compensent que partiellement la perte de revenus[77]. Cet usage est

[76] En ce qui concerne les références au Code du Travail, nous nous sommes basé sur l'ouvrage de Guillaume Duprez et Isabelle Lepers [Duprez, Lepers, 2005]. La « recodification » dont la partie législative est entrée en vigueur à compter du 13 mars 2008 nous oblige, pour être tout à fait précis, à actualiser la numérotation des articles. Ainsi, l'article L124-3 du Code du Travail devient l'article L1251-43 après « recodification » [Radé, 2008, p.306].

[77] Il faut ajouter que certains intérimaires, n'acceptant pas « le statut de chômeur », n'effectuent aucune

également le fait, selon Mario, de l'entrepôt E.C :

> «- (…) la semaine dernière il y a eu une baisse de travail, tu vois, et donc qu'est ce qui se passait ? Ils nous faisaient partir plus tôt.
> - *D'accord.*
> - Tu vois ? C'est pas avantageux pour nous. Là il y en a plein qui sont pas contents parce qu'ils se sont aperçus qu'au lieu de faire… ils ont fait 112 heures, 110 heures, t'as vu, ils se sont retrouvés avec…
> - *Une « moitié » de paie ?*
> - Ouais, ouais. C'est pour ça qu'ils préfèrent travailler avec des intérimaires. Au moins dès qu'il y a une baisse de travail… »

Les deux cas évoqués ci-dessus ne sont pas exceptionnels puisque nombre d'entreprises cherchent de cette manière à diminuer « au maximum le temps de présence des salariés, c'est à dire aussi leur temps de rémunération » [Durand, 2004, p.176]. Les intérimaires peuvent être une simple variable d'ajustement pour certaines entreprises, qui en cas de besoin font appel « aux anciens intérimaires […] car ils ont l'expérience de l'établissement et sont opérationnels immédiatement » [Gorgeu, Mathieu, 1996][78]. Des entreprises utilisatrices peuvent donc ne solliciter l'intérim que dans la mesure où cette forme d'emploi permet un « processus d'externalisation d'une partie de la main d'œuvre en resserrant les volumes de salariés permanents » [Fourmont, Gallioz, Pichon, 2001, p.38] [79].

---

démarche qui leur permettrait de bénéficier des ASSEDICS. Nombre d'intérimaires ne complètent donc pas leur revenu grâce aux indemnités chômage, et ce même si leur droits sont ouverts [Jourdain, 2002, p.14].

[78] Nous avons constaté ce recours aux « anciens intérimaires » dans l'entrepôt EGD2 [*Notes de terrain*].

[79] Sébastien Chauvin et Nicolas Jounin notent que cette pratique est d'autant plus aisée à mettre en place qu'en France, « l'usage veut qu'on ne fasse par signer de contrat aux intérimaires, ou seulement en fin de "mission" (ce qui permet une régularisation de l'opération *ex post*) alors que selon le Code du Travail, il doit être signé dans les 48h suivant le début de la mission. L'objectif comme le résultat de cette pratique sont de pouvoir renvoyer les intérimaires à tout moment » [Chauvin, Jounin, 2007]. Les auteurs soulèvent également le cas d'une agence d'intérim qui fait signer à chaque fin de semaine un contrat de mission « reprenant toujours la même date de début de mission (et donc, peut-on supposer, faire disparaître les contrats précédents) ». Ainsi, dans les faits, l'agence de travail temporaire peut se séparer facilement de l'intérimaire. L'étude de 83 contrats de missions – *Cf.* annexes – délivrés par une grande enseigne du secteur, met en

Tel est le cas chez Fixtwo : avant que l'entreprise ne fasse appel à des intérimaires, sept personnes bénéficiant d'un CDI étaient affectées au magasin. Trente mois plus tard, les mêmes activités, qui occupaient auparavant ces magasiniers, n'en occupent plus que quatre. Entre temps, l'équipe est renforcée par des intérimaires (21 seront employés au total sur la période), notamment pour participer au réaménagement de l'entrepôt : durant ce laps de temps, il est possible de compter sept intérimaires pour seulement deux permanents. Cette logique de réduction des coûts, s'accommode donc très bien de l'intérim d'autant plus que les entreprises utilisatrices ne supportent pas « les coûts liés à l'ancienneté » [Glaymann, 2007(a), p.43 ; Ramaux, 1994], tels que les augmentations de salaires ou encore les primes. Or ces éléments de rémunération, non attribués aux intérimaires, introduisent de fait une différenciation supplémentaire entre intérimaires et permanents.

Ainsi en est-il des primes d'intéressement distribuées par Happy-Team. Elles illustrent cette différence, quant aux émoluments, que l'on peut relever entre les deux types de salariés. D'après nos observations, le recours à l'intérim dans cette entreprise n'est que temporaire et fait partie intégrante du processus d'embauche. Si le salarié donne « satisfaction », une mission d'intérim peut ne durer qu'une semaine, voire moins. À la suite de quoi, il peut être proposé au salarié un CDD. De fait, les travailleurs temporaires qui ne sont finalement pas embauchés, ne peuvent prétendre à la prime d'intéressement faute d'un temps de présence suffisamment long dans l'entreprise. Chez Happy-Team, le salarié doit avoir une ancienneté de 45 jours – hors intérim – pour pouvoir prétendre à ladite prime d'intéressement.

évidence une telle pratique.

1.4 – Un travail moins bien rétribué

Cependant la rémunération ne peut se réduire aux salaires, aux primes, puisque d'autres formes, tels que les avantages en nature sont pratiqués par les entreprises. Or la définition de la rémunération présente dans le Code du Travail – article L.140-2[80] – énonce qu'il faut entendre par rémunération « le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature […] » [Duprez & Lepers, 2005, p.46]. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de parler de rémunérations mais il faut également rendre compte d'éventuelles rétributions matérielles.

Or, dans les entrepôts EGD1, 2 et Fixtwo, ce type de gratification est exclusivement réservé aux salariés embauchés. Le traditionnel « panier de Noël » est ainsi distribué aux permanents, tandis que les intérimaires en sont privés. Même si les directions des entrepôts EGD2 et Fixtwo distribuent de manière relativement discrète ces « fameux » paniers aux salariés permanents, il n'en reste pas moins que ces derniers ne cherchent pas plus que cela à les dissimuler. Les travailleurs temporaires sont donc au courant de la distribution et peuvent réagir face à cette différenciation faite entre les deux types de salariés. Tel est le cas de Rico, en mission chez Fixtwo, qui dit ouvertement sa déception, ou encore de ce travailleur temporaire, préparateur de commande pour EGD1, qui subtilisera un panier. La distribution de ce petit cadeau de Noël dans cet entrepôt se prête d'ailleurs à un tel acte. À la fin d'une journée de travail, deux salariés de l'entreprise, inconnus de nous, attendent les salariés à la sortie de l'entrepôt en posant la question suivante : « CDI ou intérimaire ? ». Il suffira à l'intérimaire précédemment évoqué de déclarer être titulaire d'un CDI pour avoir « droit » à son panier[81]. Outre le panier de Noël, qui constitue un avantage en nature, on

[80] Article L.3221-3, *Code du travail*, 2008, p.796.
[81] Le lendemain, le temporaire relatera son « exploit » aux autres intérimaires et déclenchera, par la même,

peut également signaler les chèques vacances chez Fixtwo.

La perception des intérimaires, quant à cette différenciation concernant les avantages est, on ne peut plus claire : ils ont parfaitement conscience de ne pas bénéficier des mêmes « à-côtés » que les salariés permanents. Ainsi, Mario, au cours de son entretien, relève des avantages en nature auxquels il ne peut prétendre en tant qu'intérimaire :

> « - Ce n'est pas normal qu'on ne bénéficie pas des même avantages que les embauchés tu vois ? Regarde ! Je travaille avec mon blouson… c'est une marque… il vaut je ne sais pas combien tu vois ce que je veux dire ? Là-bas [*dans l'entreprise pour laquelle il est en mission*] ils ont des tenues. Nous, on y va, on défonce nos affaires. La dernière fois j'ai dit : mais qui va me le laver mon blouson ? Il [*son chef*] me dit : "tu te le laves tout seul !" […] Mais là [*dans cette entreprise*], ils ont des belles tenues toutes rouges [*rires*].
> - *Belles ?*
> - Sans déconner ! [*Rires*] Elles ne sont pas spécialement belles mais ils ont des tenues rouges alors et nous on est en train de se défoncer avec nos « saps » et on n'a rien. Rien. Eux ils ont je ne sais pas quoi… tiens la dernière fois je voyais le délégué syndical : il vendait des places de cinéma. Tu crois qu'il est venu nous dire à nous, les intérimaires, vous voulez des places à 3 ou 4 € ? Il les vendait… au lieu de je ne sais pas combien ! Que les embauchés ! Je te dis, c'est pour ça, ce n'est pas bon… E.C [*l'entreprise dans laquelle il est en mission*] c'est une boîte de "ouf" ! C'est une boite de merde. »

Si l'on s'en tient à la tenue vestimentaire, la situation décrite par Mario quant à l'attribution de ce type de rétribution n'a rien d'exceptionnel. Dans les quatre entrepôts observés, il n'est que l'entreprise Fixtwo pour laquelle il n'y a pas de tenues « officielles ». Encore faut-il modérer cette assertion puisque les salariés permanents disposent de tee-shirts et polos au nom de l'entreprise. Ils ont également à leur disposition des blousons, sur lesquels, certes ne figure pas de signe distinctif, mais fournis pas l'institution.

---

l'hilarité de ses collègues.

Mais si les tenues marquent une différence quant à l'attribution d'avantages en nature elles marquent également le statut du salarié au sein de l'entrepôt : seuls les intérimaires n'ont pas de vêtements aux couleurs de l'entreprise. Chez EGD2, les tenues vestimentaires marquent non seulement la nature du contrat de travail, mais également la place dans la hiérarchie : les cadres sont en costume, les agents de maîtrise en blouse aux couleurs de l'entreprise ; les permanents ont une veste et un pantalon – seule la veste étant portée par la plupart d'entre eux. Les intérimaires n'ont, quant à eux, aucune tenue particulière[82].

Au vue de ces éléments, il est possible de comprendre que des personnes interrogées répondent à une écrasante majorité (72%) ne pas être d'accord avec l'item suivant : « le travail en intérim offre les mêmes avantages sociaux qu'un CDI » [Institut Manpower, 2005, p.209]. Il faudrait par ailleurs appréhender ce que les personnes interrogées entendent par avantages sociaux. Il nous semble qu'un CDD, du fait de sa stabilité sur une période donnée, constitue un avantage social par rapport aux contrats de missions. Cependant l'Institut Manpower en conclut qu'intérim « et avantages sociaux font l'objet de nombreuses zones de flous, qui appellent autant de pédagogie et de communication » [*Idem.*, pp.42-43]. Mais ce qui n'est pas précisé, c'est que certains de ces avantages sociaux des intérimaires sont soumis à conditions, dont celle de l'ancienneté dans le travail intérimaire : tel est le cas d'une réduction tarifaire pour une mutuelle santé, de « subventions » pour aider au financement du permis de conduire ou pour l'accès au logement locatif, mais c'est également le cas de cette « allocation de rentrée scolaire » tout comme des « bourses d'études ». Quelles sont les conditions à remplir pour bénéficier de ces avantages ? Il est nécessaire d'être en mission et de cumuler 450 heures de travail, en tant qu'intérimaire, au cours des 12 derniers mois[83]. Or selon la DARES, entre 1998 et

[82] Tout comme le personnel administratif. Mais ce dernier n'est pas amené à circuler dans l'entrepôt.
[83] http://www.fastt.org/, 23 juin 2009.

2002, « parmi ces intérimaires qui gravitent quasi continûment dans la sphère de l'intérim, 165 000 sont intérimaires, en moyenne, plus de six mois par an » [Fréchou, 2004]. Ces « permanents de l'intérim », « captent à eux seuls un cinquième du volume du travail intérimaire de 1998 ». À la vue de ces chiffres, il nous semble pertinent de poser la question suivante : quel est le nombre d'intérimaires concernés par les « avantages sociaux » dont il est fait mention plus haut ? En fait, sur environ deux millions de personnes ayant accompli au moins une mission au cours de l'année 2006, trois-quarts des intérimaires ont été en mission durant moins de 3,9 mois [Riccardis (de), 2007][84]. L'année suivante, en 2007, 50% des intérimaires ont été en mission durant moins de 6,2 semaines [Domens, 2008] alors qu'il faut cumuler plus de 12 semaines – soit environ trois mois – afin d'accéder à ces « à-côtés ». Autrement dit les « avantages sociaux » propres à l'intérim ne concernent qu'une minorité d'intérimaires alors que l'obtention d'une tenue, d'un panier de Noël, concerne, pour ce qu'il nous est donné d'observer, tous les salariés permanents d'une entreprise sans que l'ancienneté soit un critère discriminant.

Nous avons constaté une différenciation entre salariés permanents d'exécution et travailleurs temporaires, les seconds étant soit disant susceptibles de commettre plus d'erreurs que les premiers, d'avoir un « penchant naturel » pour le vol. Enfin, et ce malgré les textes de loi énonçant l'égalité de rémunération et de rétribution entre ces deux types de salariés, nous avons montré que dans la pratique, ces règles sont contournées, voire ignorées[85]. Tous ces éléments contribuent à dévaloriser le travail des salariés temporaires et

[84] Pour être tout à fait précis, il nous faut ajouter que 75% des intérimaires sont en mission moins de seize semaines dans l'année [Domens, 2008].

[85] À cette différenciation entre temporaires et permanents, s'ajoute donc une inégalité en termes de rétribution et de rémunération. Mais il faut également noter l'impossibilité pour les travailleurs temporaires d'accéder à des progressions de carrière [Glaymann, 2008] ou encore l'improbable capacité pour un intérimaire « de faire valoir ses droits syndicaux » [Renault, 2006, p.46] du fait même de l'absence de représentation, non seulement dans les entreprises de travail temporaire, puisque l'exercice de ce droit est soumis à des conditions d'ancienneté, mais également dans les entreprises utilisatrices [Levesque & Murray *cités par* Sobczak, Rovive Feytmans, Havard, 2008]. Ces éléments tendent à montrer que si les travailleurs temporaires « ont

les poussent à prendre la parole.

2 – Dépréciation de la contribution des intérimaires et prise de parole

Nous verrons ici que la dévalorisation du travail des intérimaires passe par la division du travail (2.1). Or, cette dévalorisation contribue à la prise de parole des travailleurs temporaires, qui peuvent entrer en conflit avec la hiérarchie. Cette situation conflictuelle peut entraîner une fin de mission, donc de la précarité pour les intérimaires (2.2). Cependant, il ne faudrait pas en conclure que les relations informelles entre des intérimaires et la hiérarchie sont impossibles. Elles sont, certes difficiles, mais n'en sont pas moins indispensables pour les travailleurs temporaires : tout l'enjeu pour eux, afin d'obtenir une certaine stabilité dans l'emploi, étant de ne pas être considérés comme des étrangers (2.3).

2.1 – Division du travail et prise de parole

Il nous faut revenir sur la dépréciation du travail des intérimaires et montrer que celle-ci passe par une certaine répartition des tâches entre intérimaires et embauchés. Ces derniers ressentent et expriment cette dévalorisation. Tel est le cas de Bernard, cariste chez EGD2 :

---

formellement autant de droits que les salariés en fixe […], en réalité, [*ils*] n'en bénéficient pas comme eux »

> « T'es intérimaire, si t'es pas content tu t'en vas. En gros, bien souvent c'est ça […]. On te prend un peu pour un chien. »

Il en est de même de Mario qui compare à ce moment précis de l'entretien l'entreprise Fixtwo à E.C, entrepôt dans lequel il est intérimaire au moment de notre rencontre :

> « Sur les palettes tu as, sans te mentir, tu as une centaine de colis ; de petits colis comme ça là, de chocolats, et […] on les envoie en Corée, ou je ne sais pas où, faut qu'on rajoute des étiquettes "écries" (*sic*) en chinois ou en coréen... bah oui en coréen [*rires*] ! Des étiquettes à coller en coréen ! Eh ben ils les appellent…ils appellent heu…10 intérimaires. Ils appellent 10 intérimaires et les 10 intérimaires ils arrivent le matin et ils font que ça. Ils reprennent chaque colis…il y a 100 colis hein…ils "défilment" [*la palette*] et ils prennent colis par colis : étiquettes, étiquettes, étiquettes… et ils reforment des palettes à coté où y'a marqué, tu vois…ça c'est un truc que les embauchés c'est hors de question qu'ils le fassent, tu vois ? C'est hors de question ! On ne va pas demander à un embauché d'aller coller des étiquettes parce que la palette il va foutre un coup de pompe dedans, direct ! Tu vois ce que je veux dire ? Donc c'est qu'est-ce que je te dis ; les intérimaires y sont là pour faire, en principe, ce que les embauchés veulent pas faire ; et quand tu es intérimaire c'est…tu fais ou si tu n'es pas content, tu le dis et tu t'en vas. Tu vois ? Chez Fixtwo c'était un peu ça. »

L'idée que les temporaires effectuent le « sale boulot » [Hughes, 1996], celui dont « les autres ne veulent pas » [Glaymann, 2008, p.35], est notable à travers l'entretien de Mario précédemment retranscrit. Il souligne que les intérimaires ont des tâches qui leur sont réservées. Les salariés permanents n'ont pas à « dépalettiser » puis « repalettiser » afin de coller des étiquettes sur des colis. Il en est de même chez EGD2. Les cartons et les plastiques qui traînent dans les allées, les poubelles, sont ramassés systématiquement par des intérimaires, obéissant ainsi aux consignes de la maîtrise et de l'encadrement.

[Glaymann, 2006, pp.211-212]

Lorsque des travaux de réaménagement[86] sont effectués dans l'entrepôt Fixtwo, il est confié aux travailleurs temporaires le soin de déplacer les produits, monter et démonter les racks. Ici aussi les travailleurs temporaires sont préposés au balayage. Mais dans ce cas précis, cette répartition des tâches ne va pas sans heurt. Si les intérimaires déplorent, entre eux, cette division du travail, ils peuvent à l'occasion prendre la parole afin de contester cet état de fait. C'est la raison pour laquelle René et Mathieu sont convoqués dans le bureau de Jean, l'agent de maîtrise, parce qu'ils refusent de passer le balai. Au cours de cet entretien, Mathieu aurait souligné le fait qu'il ne soit pas normal que seuls les intérimaires effectuent ce type de travaux [*Notes de terrain*].

2.2 – La différenciation comme source de précarité ?

Cette prise de parole semble, a priori, risquée. C'est ce que souligne Daniel Martinez [2003] lorsqu'il évoque une mission particulièrement difficile dans le vignoble bordelais, du fait des conditions climatiques, du travail, de la fatigue. Lui et trois autres intérimaires, lassés des reproches du régisseur sortent du rang pour « lui dire de fermer sa gueule » et menacent de quitter sur-le-champ le chantier. Si cet acte de révolte n'a pas eu de conséquence il n'en reste pas moins que les intérimaires craignent des représailles, notamment de la part des agences d'intérim qui pourraient être mises au courant de cet acte « d'insubordination » et par la suite les priver de nouvelles missions [Martinez, 2003, p.35]. Cependant, et malgré les risques encourus par les salariés temporaires, nous avons pu observer ce type de comportements. Comment expliquer cet état de fait ? Nous pensons que ces comportements « à risque » sont la conséquence de la différenciation. Si les intérimaires évoquent eux-mêmes une dévalorisation de la part de l'encadrement (2.2.1), il

[86] Un « local chimique » – dans lequel sont entreposées des cartouches de mortiers chimiques – est construit, ainsi qu'un « convoyeur » acheminant les préparations de commandes d'un point de l'entrepôt vers la zone de contrôle. Ces innovations ne peuvent, faute d'espace, être mise en place qu'après un réaménagement de l'entrepôt.

reste à faire la démonstration qu'elle peut être la conséquence d'une différenciation entre permanent et temporaire. Or des faits, ne concernant que des intérimaires sont révélateurs d'une dévalorisation, dont la conséquence est une prise de parole. Nous verrons donc qu'il est des cas pour lesquels le lien entre différenciation, prise de parole et précarité est avéré (2.2.2).

2.2.1 – Dévalorisation et prise de parole ?

Dans l'entrepôt EGD2, le cas de Serge, employé dans le service expédition, est significatif d'une dévalorisation dont un travailleur temporaire se dit victime. Au cours de l'entretien, nous l'interrogeons sur les difficultés, qui selon lui, sont propres à l'intérim :

> « C'est peut-être ça la difficulté : remplacer ton chef sans avoir les connaissances qu'il faut. J'téléphonais quant y'a un truc qui allait pas… c'était à moi de me débrouiller. Il y a des renseignements que je ne connais pas et que lui connaissait. Lorsqu'il y a un changement, je n'étais pas prévenu. Et si ne t'es pas au courant tu te fais engueuler quand même. Pareil, dés qu'il manque un papier, il t'envoie sur les roses. Des camions arrivent jusqu'à 18 heures… je suis désigné d'office. »

Tous ces griefs vis-à-vis de l'agent de maîtrise, duquel il dépend, vont amener Serge à annoncer qu'il ne souhaite pas que son contrat de mission soit renouvelé. Il part donc de l'entreprise de son propre chef. C'est également le cas de Malik qui, au cours de l'entretien nous dit avoir refusé de poursuivre une mission, en raison du « manque de respect » dont a fait preuve un responsable à son égard. Bernard, quant à lui, annonce à l'encadrement qu'il a décroché un CDI dans une autre entreprise [*Notes de terrain*]. Au cours de l'entretien, une première justification est avancée : son départ aurait été motivé par une proposition, toujours en intérim, mais mieux rémunérée. La seconde justification, quant à elle, est à mettre en relation, encore une fois, avec une dévalorisation dont les intérimaires disent souffrir :

> « Ils [*Les cadres de l'entreprise EGD2*] sont bornés […]. Y'a pas trop de respect. J'leur ai donné pas mal de choses que moi j'ai vues ailleurs. Ils trouvaient ça bien

mais jamais ils l'auraient appliqué… parce que ça faisait trop de travail pour eux. »

Le cas de Frédéric, préparateur pour EGD1 est également évocateur. Lassé par « les calculs de productivité » quotidiens et individualisés effectués par la maîtrise, les horaires de travail décalés, par les heures supplémentaires systématiques, les réflexions répétées de la maîtrise quant à ses erreurs, il décide de provoquer sa propre fin de mission. Pour ce faire, il met à profit une visite de l'Inspection du Travail. Durant celle-ci, on ne voit que peu de préparateurs circuler dans les allées. C'est qu'en fait ils se cachent, répondant ainsi à une demande de l'encadrement. Lorsque Frédéric aperçoit l'individu qui lui semble être l'inspecteur, il se dirige délibérément vers lui, sur son chariot de préparation[87]. Lorsqu'il arrive à la hauteur du fonctionnaire ce dernier ne manque pas de lui demander son « permis cariste ». L'intérimaire lui remet alors une autorisation – vieille de quatre ans – de conduite interne délivrée par une autre entreprise. Par la suite nous avons appris qu'EGD1 s'était vue infliger une amende. Durant les quelques semaines qui ont suivi cette visite, des contrats à durée déterminée ont été proposés aux préparateurs – tous intérimaires –, des extincteurs ont été installés dans l'entrepôt, ainsi que des bastaings le long de la voie ferrée passant dans l'entrepôt. Malgré cela, l'intérimaire ne sera pas mis en fin de mission. Il est d'ailleurs aisé d'imaginer que le fait de ne pas prendre de front sa hiérarchie a probablement « sauvé », et ce malgré lui, ce travailleur temporaire. Cependant les intérimaires qui désirent être mis en fin de mission ne recherchent pas systématiquement le « clash ». Ainsi Joël, préparateur de commande chez Fixtwo, est absent durant plusieurs jours et ne semble pas avoir prévenu sa hiérarchie. Nous apprenons au cours de la semaine, que la direction a décidé de mettre fin à son contrat de mission.

Les cas que nous venons d'exposer permettent de mettre en évidence une dévalorisation dont les travailleurs temporaires disent souffrir. Cependant il ne nous est

[87] Il s'agit d'un chariot autoporté nécessitant un permis, ou une autorisation de conduite délivrée par

toujours pas possible d'en conclure que cette dévalorisation n'est pas également subie par les permanents, ni même que les intérimaires prennent la parole. Dans une certaine mesure il est même possible d'affirmer que certains des travailleurs temporaires ne font que « défection » puisqu'ils ne font que quitter l'organisation qu'est l'entreprise utilisatrice, sans exprimer leur mécontentement par « une prise de parole » [Hirschman, 1995]. Nous allons maintenant nous attacher à montrer que d'autres salariés temporaires prennent la parole, du fait d'une dévalorisation qui ne peut être observée quant aux permanents d'exécution.

2.2.2 – Différenciation, prise de parole et précarité

Des cas que nous allons présenter, il ressort que les intérimaires observés n'arrivent pas nécessairement, sur leur lieu de travail, « largement soumis », comme ont pu l'observer dans une usine Stéphane Beaud et Michel Pialoux [1998, p.499]. Ce qui nous intéresse plus particulièrement ici, c'est le fait qu'ils puissent prendre la parole et que cette prise de parole est la conséquence d'une différenciation entre les intérimaires et les permanents observés et en même temps cause de précarité pour ces travailleurs.

C'est ainsi que des intérimaires en mission chez Fixtwo vont réagir très violemment lorsqu'ils apprennent qu'ils ne peuvent plus bénéficier de tickets restaurants. Si les temporaires ne perdent rien quant à la rémunération, puisque les tickets sont remplacés par une prime de panier d'environ trois Euros, cela ne les empêche pas de se sentir lésés par cette décision qu'ils perçoivent comme injuste [*Notes de terrain*]. Le dépit est exprimé par des invectives à l'adresse de la salariée chargée de la vente des tickets.

---

l'entreprise, après formation.

Le cas de Mario est également significatif de cette prise de parole. Celle-ci a lieu alors qu'il est employé par Fixtwo en tant que cariste intérimaire. Il arrive un matin, avec vingt minutes de retard. Alors qu'il va saluer deux agents de maîtrise qui discutent dans l'entrepôt, l'un d'eux lui fait remarquer son manque de ponctualité et lui laisse le choix entre récupérer son retard ou déduire les vingt minutes de son salaire. Se tournant alors vers le second, l'intérimaire rétorque avant de tourner les talons : « je ne suis pas un mange merde. Je récupère pas. » Cette réaction est à mettre en parallèle avec les quarts d'heures supplémentaires travaillés, que Mario ne signale pas, et qu'il effectue de temps en temps pour décharger ou charger des camions. Sans conséquence ici, puisque ce salarié temporaire se voit proposer un CDI, la prise de parole peut conduire à une fin de mission immédiate. C'est le cas de Didier, préparateur pour l'entrepôt EGD1. Ce dernier répond à un cadre qui lui fait une réflexion sur son travail et se voit signifier sa fin de mission. L'échange est vif et l'intérimaire, en adoptant le même ton que le responsable finit par lâcher : « Je ne suis pas un chien ! Parlez-moi autrement ! » Les cas de Mario et de Didier sont significatifs, en ce sens que leur prise de parole fait suite à des doléances faites en public par un agent de maîtrise ou un cadre. S'il ne nous est pas possible d'affirmer que des récriminations de ce type n'ont jamais été faites à des permanents d'exécution, nous pouvons au moins relever qu'elles ne le sont pas en public. Autrement dit, les récriminations publiques ne concernent que les travailleurs temporaires.

Une intérimaire peut même aller jusqu'à solliciter son propre renvoi. C'est le cas de Colette, contrôleuse pour EGD2, qui demande à être mise en fin de mission suite à des réflexions répétées et pour le moins violentes, d'un agent de maîtrise :

> « Simon [*un agent de maîtrise*], des fois, c'était limite quand même : quand tu l'appelais, que t'avais un problème : "vous êtes des purges, des bonnes à rien", et tout et tout. J'ai demandé qu'on me mette en fin de mission. Ils avaient refusé. »

Cependant un autre événement va pousser Colette à partir d'elle-même :

> « Le coup de l'inventaire ! Qu'ils m'ont fait venir à cinq heures ; qu'ils m'ont fait partir à midi ! Le lendemain : six heures, dix heures ! Douffier dit :
> - "Ceux qui ne sont pas contents, qu'ils viennent me voir."
> - J'ai été le voir : "Écoutez-moi, Monsieur Douffier, je ne viens pas pour deux ou trois heures." [*Et le cadre de répondre*] "Il n'y a pas de boulot ; je retiens personne". »

L'après-midi même, elle se rend à l'agence d'intérim qui la contacte dès le lendemain pour commencer une nouvelle mission. Nous en arrivons ici à ce constat surprenant qu'il est des cas où une prise de parole s'apparente à de la défection dans la mesure où la réaction de la hiérarchie – la signification de la fin de mission – est attendue. Pour autant, cette prise de parole ne saurait signifier l'intention, mise en avant dans les travaux d'Albert Hirschman, de la part des intérimaires, d'améliorer en quoi que ce soit l'organisation qu'est l'entreprise utilisatrice. La prise de parole ne vise qu'à mettre fin à une situation jugée problématique par le travailleur temporaire. Il faut également ajouter que, de cette manière, les intérimaires mis en fin de mission, sont certains de ne pas perdre l'indemnité de précarité qui ne peut être perçue lorsque le départ d'une entreprise utilisatrice est à l'initiative du salarié. Autrement dit, certains d'entre eux sont capables de faire preuve de loyauté vis-à-vis de l'entreprise de travail temporaire, en tout cas de la simuler, tout en faisant défection par le biais d'une prise de parole. Tels sont les cas de Colette et de Didier : l'encadrement de l'entrepôt EGD1 est réputé pour son « niveau d'exigence ». C'est ce qui explique sans doute le fait que la prise de parole ne leur soit pas reprochée par le personnel de l'entreprise de travail temporaire. Mais la loyauté peut aussi être feinte : ainsi Marc, un jeune intérimaire de l'entrepôt Fixtwo affirme avoir été mis en fin de mission alors que son départ, suite à un conflit avec un agent de maîtrise, est de son initiative. Ce comportement est risqué, mais il permet à Marc de ne pas perdre ses indemnités de fin de mission. Bien entendu, ces « stratégies » ne peuvent être qu'usitées avec parcimonie comme le montre le cas de Rico. Celui-ci, se plaint auprès du personnel de l'agence de travail temporaire, de laquelle il dépend, du comportement de l'agent de maîtrise de l'entreprise Fixtwo, avec lequel ses relations sont tendues. Or, il se trouve que

ledit personnel cherche à vérifier l'information auprès d'un autre intérimaire qui, quant à lui, infirme les propos de Rico. Il va sans dire que la version de Rico, suite à une fin de mission pour le moins houleuse sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, risque d'être considérée avec circonspection.

Mais pour l'heure, revenons-en à cette idée selon laquelle la dévalorisation des intérimaires peut en pousser certains à la contestation, à une prise de parole susceptible d'entraîner une fin de mission. Nous savons maintenant que l'expression des travailleurs temporaires peut être source de conflit avec l'encadrement. Du coup, du fait de situations conflictuelles avec la hiérarchie, il est possible d'affirmer que ces salariés participent d'eux-mêmes à leur instabilité professionnelle. Si donc il est possible de parler de précarité de l'emploi quant au travail intérimaire, du fait de l'instabilité, l'incertitude, et la fragilité des contrats de missions, il est également possible de parler de précarité du travail, puisque l'instabilité se construit également *dans* les entreprises utilisatrices.

Sur ce point, nous nous opposons donc à Dominique Glaymann, qui, en discutant des travaux de Serge Paugam [2000], affirme qu'il est préférable de s'en tenir à une définition restrictive de la précarité, entendue comme « l'instabilité, l'incertitude et la fragilité des emplois » [Glaymann, 2005, p.206]. C'est que, pour Serge Paugam, la précarité renvoie non seulement à la nature du contrat de travail – précarité de l'emploi – mais aussi au fait qu'un travail puisse être peu reconnu ou inintéressant – précarité du travail. Cette critique de Dominique Glaymann, sur le fait qu'il existe un risque d'interprétation psychologique sur ce qui est ou n'est pas satisfaisant pour les salariés implique qu'il faille admettre que la psychologie ne puisse contribuer à la compréhension sociologique, ce qui nous semble discutable. Mais en admettant cela il ne nous semble pas pour autant nécessaire de renoncer à la notion de précarité du travail. Nous pensons qu'il est possible de mobiliser une double utilisation du terme de précarité, à l'instar de Serge Paugam, bien que par un biais différent. En effet, « ne traiter de la précarité que du point de vue de l'emploi oblige à passer sous silence – ou presque – les relations informelles qui se

nouent entre salariés dans les entreprises » [Stéfanon, 2007]. Or si l'on prend en compte l'instabilité générée par les salariés eux-mêmes, la question n'est plus de savoir si, comme le pose Serge Paugam, il est possible d'avoir un emploi stable tout en exerçant un travail inintéressant, ou un travail valorisant sans bénéficier d'une stabilité de l'emploi. La question qu'il nous semble également possible de poser est la suivante : dans le cadre d'une relation d'emploi, qui peut être sable ou non, dans quelle mesure le comportement du salarié peut-il être source d'instabilité ? Précisons néanmoins qu'il ne s'agit pas de rendre les intérimaires responsables de l'instabilité qui est la leur. Celle-ci dépend, non seulement de la nature des contrats de mission, mais également d'une dévalorisation de leur travail.

2.3 – L'enjeu pour l'intérimaire : ne pas être considéré comme un étranger

Pour autant, si les relations informelles avec la hiérarchie ne sont pas simples et peuvent participer de l'instabilité des intérimaires. Peut-on, à l'instar de Catherine Faure-Guichard, affirmer que « l'intérimaire n'est par définition intégré dans aucun collectif de travail, si ce n'est celui de l'entreprise de travail temporaire » [Faure-Guichard, 2000, p.18] ? Notre point de vue diffère. Certes Dominique Glaymann, va dans le même sens lorsqu'il affirme que les relations entre salariés temporaires et permanents « sont rarement bonnes » [Glaymann, 2007(a), p.80]. Il en est de même de Stéphane Beaud et Michel Pialoux, tout deux insistant sur « la perception que les intérimaires ont des "embauché(e)s" », c'est-à-dire « celle de petits privilégiés qui combinent et qui cumulent un tas de petits avantages » [Beaud & Pialoux, 2002, p.81]. Mais dans quelle mesure ces assertions peuvent-elles être confirmées dans les entrepôts observés ? Si l'on s'en tient aux discours des salariés eux-mêmes, il paraît pertinent d'en venir à cette même conclusion, à savoir une opposition qui paraît, de prime abord, irréductible entre ces deux types de salariés. Ainsi, Mario, le cariste intérimaire de Fixtwo, met en avant une distinction entre intérimaires et permanents. Celle-ci est exprimée alors qu'il explique que son « chef » lui propose de subtiliser deux palettes avec la complicité d'un transporteur :

> « - C'est pas que ça me fait peur. Je m'en fous, deux palettes, c'est comme si tu me disais de prendre un paquet de chewing-gum. C'est rien. Je dis : mais non, Hichem faut pas faire ça ! Je dis moi je ne marche pas dans ton truc. Et il ne m'en a pas reparlé. Va savoir si ce n'est pas un coup de vice !
> - *Tu te méfies parce que c'est ton chef ?*
> - Ah ouais ! Mais je me méfie pas parce que c'est mon chef mais parce que c'est un embauché [*rires*] ! Il ne fait pas partie de chez nous ! Ce n'est pas un intérimaire. Ah ouais ! Un intérimaire je sais très bien qu'il s'en fout lui aussi. »

Il convient ici de noter c'est que cet intérimaire fait une distinction pour le moins explicite : il met en avant une méfiance vis-à-vis d'« eux », les permanents, et une confiance en « nous », les intérimaires. On a ici l'indice d'un sentiment d'appartenance, peut être d'un collectif d'intérimaires sur le lieu de travail, mais surtout l'idée que les intérimaires et les permanents des entrepôts observés ont des points de vue irrémédiablement antagonistes. Cependant nous pensons que les discours doivent être confrontés aux situations concrètes de travail. Autrement dit, s'en tenir à l'analyse des discours ne reflète que partiellement la réalité du terrain. Puisque Mario fait référence à son « chef » mais également aux « permanents », considérons avec un peu plus d'attention les relations entre les deux types de salariés permanents et les temporaires. Autrement dit, qu'en est-il des relations entre les intérimaires observés et l'encadrement, ainsi que les permanents d'exécution ? Nous faisons ici l'hypothèse que les intérimaires stables – en tout cas relativement stables – ont des liens personnels avec les deux types de salariés : c'est que, si un intérimaire souhaite rester au sein d'une entreprise utilisatrice, il doit ne plus être considéré comme un étranger.

Ce que nous entendons par-là, c'est que les intérimaires doivent, pour voir leur mission se prolonger, être considérés comme des individus à part entière. Or il est vrai que dans la plupart des entreprises observées il ne semble pas que ce soit le cas. La reconnaissance « officielle » de l'individu commence, en général, lorsque le travailleur quitte son état d'intérimaire. La raison d'un tel manque de considération peut être expliquée par le fait que le travailleur temporaire « n'est que de passage et la durée de sa présence est généralement soit très courte, soit inconnue de lui-même et des autres » [Glaymann,

2007(a), p.80].

L'intérimaire n'est, somme toute, qu'un étranger. C'est la raison pour laquelle nous avons pu relever que ces salariés employés par Fixtwo ne sont pas conviés à une soirée organisée par l'entreprise. Cette extériorité est d'autant plus mise en exergue dans l'entrepôt EGD1 qu'une petite cérémonie est organisée pour l'intronisation de salariés temporaires, recrutés en CDD d'un an, suite à la visite de l'Inspection du Travail[88]. Nous parlons ici sciemment d'intronisation, puisque dans cet entrepôt, le fait de signer un contrat, et non pas un contrat de mission, est présenté comme une promotion. C'est que, jusqu'à ce jour, les salariés ne faisaient pas partie de l'entreprise. « L'intronisation » est organisée une fois que les promus ont signé leur contrat. Ces derniers sont rassemblés, habillés d'une tenue de travail. Le pantalon et la veste, aux couleurs de l'entreprise, leur ont été fournis peu avant l'évènement. Le directeur de l'entrepôt – que nous en voyons qu'une fois en deux mois – prononce alors un discours durant lequel il indique que les préparateurs sont les « bienvenus dans la famille ». Cette « cérémonie » se déroule sous les yeux des quelques intérimaires restants – l'un d'eux, Frédéric refusant l'embauche dans cet entrepôt –, qui ont été conviés à y assister. Les nouveaux « embauchés » deviennent alors visibles dans l'entrepôt, identifiables par l'ensemble du personnel comme appartenant à l'entreprise, du fait notamment des tenues.

A contrario l'invisibilité de l'intérimaire peut être due non seulement à l'absence de tenue mais également, comme chez Happy-Team, à l'absence d'identité. Elle lui est niée à travers le port d'un badge qui ne comporte qu'une mention anonyme : Intérimaire 1, Intérimaire 2… Ce badge lui est confié en début de journée et il doit être restitué à la fin de celle-ci. Mais dès que le salarié temporaire quitte son état d'intérimaire et signe un CDD, il reçoit un badge sur lequel figure son « identité », c'est-à-dire ses nom et prénom. Enfin, sur

le badge du salarié employé sous CDI, figure une photo d'identité. Ainsi, d'un simple regard, l'encadrement est capable d'identifier non seulement le statut du salarié, mais également son identité, ou son absence d'identité. Or l'attribution du matériel dépend du type de contrat : les vieux lecteurs de codes barre, auxquels il manque des touches, sont attribués aux intérimaires afin qu'ils effectuent les préparations de commandes.

Mais qu'en est-il lorsqu'un intérimaire parvient à rester un certain laps de temps au sein d'une entreprise utilisatrice ? Chez EGD2, les nouveaux salariés intérimaires ne sont pas désignés par leur prénom par M. Douffier, le cadre responsable de la préparation. C'est la raison pour laquelle, après six mois de présence dans cet entrepôt, Henri s'étonne que ce cadre s'adresse à lui en l'appelant par son prénom. Cette appellation est tellement inhabituelle qu'elle amène l'intérimaire à s'interroger sur son utilisation. De même, il remarque que M. Douffier vient le voir pour le saluer et lui demander si « ça va » [*Notes de terrain*]. Il finit par interpréter ces marques de politesse comme le début d'une reconnaissance de la part de l'encadrement. Autrement dit, c'est à ce moment là qu'il pense être, dans une certaine mesure, considéré dans cette entreprise, comme individu et non pas comme l'intérimaire de passage. C'est d'ailleurs ce que constate Philippe Rosini [2007] lorsqu'il se penche sur l'utilisation de surnoms qui vise à identifier « quels intérimaires sont susceptibles de rester ». Au contraire, l'utilisation d'appellations tels que « l'intérim » ou le « jeune », ne constituent pas un véritable sobriquet et par conséquent « ne donnent pas de "relief" aux personnes qui passent dans l'atelier » [Rosini, 2007].

En tout état de cause, et pour en revenir à l'entrepôt EGD2, le fait que l'encadrement utilise un prénom pour désigner un intérimaire révèle un lien personnel : un statut d'individu et non plus de simple intérimaire est reconnu au travailleur. Il nous a été possible de constater que d'autres travailleurs temporaires, qu'Henri, ont noué des liens

[88] Visite que nous avons détaillée p.58.

personnels avec ce cadre. Tels sont les cas d'Olivier – préparateur de commande –, François et Bernard – caristes intérimaires –, ces trois intérimaires ayant comme point commun de désigner le cadre par son prénom, mettant ainsi en avant des liens privilégiés avec lui. Or nous constatons que ces quatre intérimaires sont employés durant plusieurs mois dans l'entrepôt.

Ce que mettent en avant les cas précédemment décrits, c'est que l'utilisation d'un prénom, pour désigner un intérimaire, met en relief des liens personnels entre ces individus et le cadre de l'entrepôt EGD2. Or dans ce cas, la dépréciation des individus devient extrêmement difficile, du fait des liens personnels noués. C'est ce que soulignent, implicitement, les travaux de Stanley Milgram [1974] sur l'autorité. Lorsqu'il réalise ses expériences, il découvre que les sujets de celles-ci – qui sont censés torturer une tierce personne – se concentrent sur l'aspect technique de leur tâche, ce qui leur fait oublier l'aspect humain. Les sujets de l'expérience justifient leur comportement en dépréciant la victime « qui s'était elle-même attirée son châtiment par ses déficiences intellectuelles et morales » [Milgram, 1974, p.27]. Or M. Douffier, cadre dans l'entrepôt EGD2, porte un jugement sur le cariste intérimaire qu'il met en fin de mission pour avoir renversé une palette [*Cf.*, p.123]. La dépréciation du travailleur passe pas le fait de lui demander s'il est certain d'avoir son « permis cariste » mais également par la célérité avec laquelle il est mis en fin de mission. Ces éléments tendent à montrer que pour ce cadre, l'intérimaire n'est considéré que comme une force de travail, autrement dit comme une simple marchandise interchangeable. Or « comme toute autre marchandise [elle est] indépendante de son propriétaire » [Durand, 1995, p.12]. Elle ne semble donc pas avoir de personnalité propre. La dépréciation de l'intérimaire dévient par conséquent aisée.

Cependant l'existence d'un lien personnel entre l'encadrement et un intérimaire rend plus difficile une telle dépréciation sans entraîner un conflit entre des obligations – relatives à la production – et des considérations d'ordre moral. Autrement dit, il est plus difficile pour le personnel d'encadrement de renvoyer un individu, après lui avoir reconnu

un statut de personne et non pas de simple marchandise. C'est d'ailleurs le cas d'Henri qui dans un contexte similaire n'est pas mis en fin de mission. À la fin d'une journée de préparation, pour faire de la place dans la zone de contrôle, le salarié temporaire décide de déplacer quelques palettes. De l'une d'elles, des cafetières tombent à terre et se brisent. Le cadre, mis au courant, vient voir le préparateur et tient les propos suivants : « c'est du fric qu'on a dans le cul ! » Même si M. Douffier a l'air passablement énervé, il n'y a pas de fin de mission ici. Deux poids, deux mesures donc, qui ne trouvent une explication que dans les liens noués aux cours des mois précédents cet incident et la reconnaissance d'Henri en tant qu'individu.

Chez Fixtwo, un cariste intérimaire, suite à un accident de travail bénéficie d'un arrêt de travail long de quelques semaines. Mais parce qu'il travaille depuis un an pour l'entreprise et qu'il n'est plus considéré comme un étranger, il est rassuré par un cadre quant au fait que la direction ne tiendra pas compte de son arrêt de travail pour décider de son éventuelle embauche. L'engagement n'a d'ailleurs pas été que de pure forme puisque ce salarié signera, quelques semaines plus tard, un CDI.

C'est donc parce que les intérimaires n'ont pas d'autre choix, sinon celui d'être considérés comme des étrangers et par là même de subir une véritable « dépréciation sociale[89] », que certains d'entre eux nouent des liens, notamment avec l'encadrement, dans les entreprises utilisatrices, et s'assurent ainsi une continuité dans les missions.

[89] La dépréciation sociale est définie comme un processus consistant « à juger négativement la valeur de certains individus et à les stigmatiser » [Paugam, 2008, p. 85]. Cette dépréciation est une des trois formes du mépris distinguée par Axel Honneth, les deux autres étant « l'atteinte à l'intégrité physique » – les sévices corporelles – et « l'exclusion juridique » – la privation de certains droits – [*in* Paugam, 2008, pp.84-85].

3 – Les liens informels avec la hiérarchie : nécessaires mais insuffisants

Mais il ne faudrait pas considérer que seul l'encadrement, au sens strict du terme, peut avoir une influence quant à la continuité des missions. Tel est également le cas des agents de maîtrise mais également des liens que les travailleurs temporaires peuvent lier avec d'autres salariés d'exécution. Si l'influence des uns et des autres n'est pas toujours déterminante, pour la continuité des missions, elle n'en est pas moins réelle.

3.1 – Les liens avec la maîtrise : un avantage

À travers l'expérience d'Henri, nous allons montrer que les intérimaires ont tout intérêt à nouer, au plus vite, des liens avec les agents de maîtrise, afin que les missions se prolongent ou s'enchaînent. L'intérimaire en question est envoyé en mission dans l'entrepôt EGD2, en premier lieu comme « filmeur » [90], puis en tant que préparateur de commande. Alors qu'il est employé depuis quelques jours, l'intérimaire se sent observé avec insistance par un cadre, M. Larvin ; s'ensuit alors un échange de regard soutenu qui n'est pas au goût du cadre puisqu'il demandera à un agent de maîtrise de « mettre [*l'intérimaire*] en fin de mission à la première occasion. » Même si par la suite ce cadre démissionnera, il est possible de se poser la question suivante : comment est-il possible, qu'Henri ait pu rester plus de treize mois dans cette même entreprise, après une telle entrée en matière ? C'est qu'en fait, le travailleur temporaire a, petit à petit, noué des liens avec l'agent de maîtrise.

[90] Dans cet entrepôt, les commandes sont préparées sur des palettes. Un fois achevées, les préparateurs les acheminent dans la zone de contrôle. Une fois la conformité des commandes vérifiée, la palette est « filmée », c'est-à-dire entourée d'un film plastique, protégeant les produits d'éventuels chocs ou chutes.

Cette alliance est à l'initiative de l'intérimaire. En fin de journée, une fois la préparation achevée, le préparateur de commande effectue régulièrement des tâches de contrôle sans que l'agent de maîtrise ne le lui demande. En retour, ce dernier lui évite le « sale boulot », comme par exemple, vider les poubelles. Mais Alberto, l'agent de maîtrise, peut également solliciter l'intérimaire, alors que celui-ci commence de lui-même à filmer des palettes en vue de leur expédition, pour qu'il ramène les produits prélevés par erreur à leur adresse, lui affirmant que c'est « plus intelligent » [*Notes de terrain*]. Alberto permet ainsi à Henri de se dégager des contraintes du juste à temps. En effet si le fait de ramener ces produits à leur emplacement d'origine, permet de se « promener » dans l'entrepôt, filmer les palettes est non seulement rébarbatif mais la proximité des « bureaux », dans lesquels se trouve le personnel d'encadrement, ne permet pas de prendre son temps. C'est qu'en fin de journée, les transporteurs arrivent pour prendre en charge les préparations qui, nous le rappelons, doivent impérativement partir en fin de journée. L'agent de maîtrise laisse également à Henri une certaine liberté quant à la prise de pauses. C'est ainsi que lors d'une journée de faible activité, Henri propose à Stéphane, un autre préparateur intérimaire d'aller fumer une cigarette. Les deux salariés croisent l'agent de maîtrise, qui donne son accord pour cette interruption improvisée [*Notes de terrain*]. Alberto peut, en outre, lui attribuer des commandes parmi les moins difficiles. Ce dernier élément est particulièrement important ; en effet, avoir la possibilité de bénéficier de ces commandes signifie, pour un préparateur, une facilité accrue à maîtriser son temps de préparation. C'est qu'elles exigent de la part du préparateur moins d'effort et / ou de temps.

L'importance des liens, avec cet agent de maîtrise, pour la continuité des missions, est également évidente à travers le cas de Marco, ce dernier étant le fils d'Alberto. Il est très vite perçu, par les autres préparateurs de commande, comme peu « productif ». Les contrôleurs, quant à eux, soulignent régulièrement ses fréquentes erreurs. Il fait d'ailleurs l'objet d'une forme de rejet de la part de ses collègues : ces derniers lui refusent presque systématiquement toute aide ; il est également l'objet de quolibets, même lorsqu'il est présent. Certains intérimaires vont jusqu'à le dénoncer – publiquement –

comme quelqu'un d'inefficace, à l'agent de maîtrise. Habituellement un salarié faisant l'unanimité contre lui ne reste que quelques jours dans l'entrepôt. Mais cinq mois plus tard, Marco est toujours en mission dans cette entreprise.

Si les deux cas précédents mettent en scène l'agent de maîtrise, responsable du service de préparation, il nous faut ajouter que, dans ce même entrepôt, celui du service expédition a également une influence certaine quant à la continuité des missions. Dans ce service, un travailleur temporaire, William, entre en conflit avec Dominique, l'agent de maîtrise. Le lendemain l'intérimaire prévient, par l'intermédiaire de l'entreprise de travail temporaire, qu'il ne pourra pas se rendre sur son lieu de travail, sa voiture étant en panne. William est aussitôt mis en fin de mission [*Notes de terrain*]. Ainsi donc on peut conclure qu'un agent de maîtrise a le pouvoir de mettre un travailleur temporaire en fin de mission. Il n'y a rien de subversif dans cette idée, quoiqu'à y regarder d'un peu plus près, la réalité apparaisse un peu plus complexe.

3.2 – Des liens essentiels ?

C'est que les liens avec les agents de maîtrise ne sont pas les seuls que les salariés intérimaires soient capables de nouer. Mais surtout de mauvaises relations avec eux ne préjugent pas nécessairement d'une fin de mission contrairement à ce qui peut être présupposé. C'est ainsi que suite à une autre altercation[91] entre ce même agent de maîtrise et un cariste intérimaire, la direction a donné tort au responsable. Les deux protagonistes s'accrochent le même jour, peu après que William ait été mis en fin de mission. Dominique, l'agent de maîtrise soupçonne Jérôme, un cariste intérimaire, de ne pas vouloir effectuer des heures supplémentaires. Le travailleur temporaire s'en défend en affirmant n'avoir fait

[91] Nous avons eu connaissance d'une troisième altercation entre Dominique – l'agent de maîtrise – et Mohamed, intérimaire en mission dans le service expédition [*notes de terrain*] mais sans pouvoir affirmer que

que demander, à l'agent de maîtrise, le nom de la personne censée comptabiliser les heures supplémentaires effectuées. Selon la version de l'intérimaire, le ton monte entre les deux salariés du fait de la réponse de Dominique qui aurait répondu à la question du travailleur temporaire: « je sais pas et je m'en fous » [*Notes de terrain*]. Finalement, nous voyons le soir même de l'altercation, l'agent de maîtrise sortir d'un bureau, dans lequel se trouvent le directeur de l'entrepôt et un cadre, en claquant la porte. Il est apparemment désavoué par sa hiérarchie, puisque l'intérimaire en question n'est pas mis en fin de mission. Le temporaire doit cependant se justifier auprès de M. Douffier, le cadre responsable de la préparation, mais nie refuser d'effectuer des heures supplémentaires et affirme avoir été tout à fait correct avec l'agent de maîtrise. Cet incident met en évidence, sans pour autant dénier l'importance que peuvent revêtir de bonnes relations avec la maîtrise, le fait que les pouvoirs des contremaîtres ne sont pas absolus.

Dans l'entrepôt Fixtwo, nous avons également pu observer qu'un agent de maîtrise, Paul, souhaite que tel intérimaire soit embauché plutôt que tel autre. Ainsi, Paul – l'agent de maîtrise –, dit ouvertement soutenir Mathieu plutôt que Rico ou Marc, pour l'obtention d'un CDI. Le premier intérimaire ayant, selon l'agent de maîtrise, « l'honnêteté de dire que le travail est tranquille » [*Notes de terrain*], tandis qu'il perçoit Rico comme quelqu'un perdant son temps à des futilités, donnant des ordres, faisant « ce qu'il veut » et « imbu de lui-même » [*Notes de terrain*]. Quant au second intérimaire, Marc, l'agent de maîtrise lui reproche, entre autre chose, son absentéisme. Autant dire que Paul n'est pas ravi que ces deux intérimaires restent en mission plusieurs mois dans l'entreprise.

C'est qu'il existe une certaine sympathie de la part d'Emmanuel, cadre responsable de la préparation, vis-à-vis de ces mêmes intérimaires, ce qui a joué dans la décision de ne pas mettre Marc en fin de mission, alors qu'absent durant deux jours, il n'a pas même

---

l'encadrement en ait été informé.

prévenu l'entreprise de travail temporaire. Paul, l'agent de maîtrise précédemment cité, souhaite en avoir le cœur net. C'est la raison pour laquelle Emmanuel le contacte à son domicile et apprend de l'intéressé, le motif de son absentéisme : il déclare avoir provoqué un incendie dans la cuisine de ses parents, chez lesquels il vit. Selon, Paul, l'anecdote a le mérite d'amuser le cadre, qui en plaisante avec l'intérimaire. Toujours est-il qu'il n'est pas mis en fin de mission [*Notes de terrain*][92]. Or le fait qu'il puisse encore être employé dans cette entreprise utilisatrice est d'autant plus surprenant, que son absentéisme est récurrent. Certes, la cause peut être une maladie mais il ne prend pas toujours, dans ces circonstances, la peine de prévenir l'entreprise. Ainsi, nous notons dans notre journal de terrain que l'agent de maîtrise le sollicite, trois mois auparavant, par téléphone, alors qu'il ne s'est pas présenté le matin même ; le lendemain, c'est la mère de l'intérimaire qui préviendra de son absence [*Notes de terrain*]. On peut donc en conclure que les liens noués entre cet intérimaire et l'encadrement lui permettent de rester au-delà de ce que la maîtrise souhaite. En effet, Paul, l'agent de maîtrise reproche en outre à Marc de ne prendre que peu d'initiative[93] et d'arrêter de travailler dés que la tâche confiée est terminée, sans rechercher plus d'occupation par ses propres moyens [*Notes de terrain*].

3.3 – Nouer des liens avec l'encadrement est insuffisant

De ce qui précède, il serait tentant d'affirmer que la présence de l'intérimaire dépend, en priorité, de l'opinion que l'encadrement – au sens stricte du terme – se fait du salarié temporaire. Cette affirmation est d'autant plus crédible, que nous avons pu observer

[92] La continuité de la mission est d'autant plus étonnante qu'un mois auparavant il a été absent pour maladie [*Notes de terrain*]. Il est également possible de relever une absence, qui n'a pas été portée, semble-t-il à la connaissance de l'agent de maîtrise, le jour même de l'ouverture de la coupe du monde de football [*Notes de terrain*].

[93] Ce reproche émane également d'un intérimaire, René, qui reproche à Marc son peu d'empressement à aider au contrôle. Du coup, lorsqu'il n'y a plus de chariot de préparation disponible, Marc se « promène » dans l'entrepôt et attend qu'un chariot soit libéré [*Notes de terrain*].

le fait suivant. Chez EGD2, l'intervention du directeur de l'entrepôt a favorisé le retour d'un intérimaire alors que celui-ci s'est absenté sans autorisation. Certes, la forte activité du moment oblige l'encadrement à être moins regardant quant au comportement des intérimaires. Cependant le fait que le directeur ait, au vu du rendement de cet intérimaire, affirmé qu'il devait être gardé [*Notes de terrain*] est significatif. Pour autant, est-il possible de conclure que le seul soutien d'un cadre – a fortiori le directeur d'un entrepôt – suffit à assurer à l'intérimaire une « place » dans une entreprise ? Ce serait aller un peu vite en besogne que de tirer une telle conclusion. La réalité est bien plus contrastée. C'est la raison pour laquelle nous allons voir, à travers le cas de deux intérimaires, que le soutien d'un cadre ne suffit pas à éviter une certaine pression de la part de la maîtrise, pression qui rend difficile, pour le salarié, sa présence au sein de l'entreprise utilisatrice.

Suite à plusieurs petites missions dans l'entrepôt EGD1, durant lesquelles il est chargé avec un autre salarié intérimaire de nettoyer ledit entrepôt, Frédéric se voit proposer, par son agence de travail temporaire une mission de préparateur de commande dans la même entreprise. Il rencontre alors, Jean, le cadre responsable de la préparation. Celui-ci s'enquiert auprès de l'intérimaire de sa capacité à « se lever tôt » puisque la journée de travail débute à cinq heures du matin. Celle-ci est de huit heures en continu, avec une pause d'une demi-heure. De plus le samedi est travaillé. S'ensuit une conversation au cours de laquelle l'intérimaire révèle au cadre qu'il est étudiant en deuxième cycle. Jean paraît surpris que Frédéric soit prêt à accepter ce type de tâche. Afin de répondre aux interrogations du cadre, Frédéric met en avant sa volonté d'indépendance financière vis-à-vis de sa famille. À compter de cet entretien, il semble que ce cadre ait eu une perception positive de Frédéric, mise en évidence par le fait qu'il lui propose, par la suite, un CDD d'un an, à temps partiel pour que Frédéric puisse concilier une activité professionnelle avec la poursuite de ses études. Or, comme nous allons le voir par la suite, cette proposition n'est manifestement pas du goût d'un agent de maîtrise.

C’est d’ailleurs la raison pour laquelle Frédéric refuse la proposition et ne reste en tout et pour tout que deux mois dans l’entreprise. C’est qu’il n’a pas noué de lien avec Christophe, un des deux agents de maîtrise chargé d’encadrer les préparateurs de commande, et qu’il pense être mal considéré par celui-ci. Il y eut le premier contact entre les deux hommes, qui fut pour le moins source de quiproquo. Les deux salariés ont fait connaissance lorsque l’agent de maîtrise a demandé au salarié temporaire de ramasser certains plastiques et cartons traînant sur le sol. Celui-ci s’exécute, mais seulement après un temps de réflexion, dû au fait qu’il travaille depuis plusieurs jours dans cet entrepôt, sans jamais avoir croisé Christophe et sans que celui-ci ne se présente avant de lui adresser un ordre. D’où son interrogation : qui est Christophe ? Un permanent d’exécution qui n’a pas à exiger quoi que ce soit ou un « chef » ? Ce n’est que le regard insistant de l’agent de maîtrise qui pousse Frédéric à s’exécuter, certes, mais sans ardeur. Par la suite l’agent de maîtrise va lui faire différentes réprimandes, tel que le fait de ne pas s’intégrer ou encore des erreurs trop fréquentes dans ses préparations. Le second fait intervient alors que Frédéric est employé comme préparateur de commande depuis deux jours. Jean, le cadre responsable de la préparation, s’enquiert du travail de l’intérimaire, auprès de Christophe. Ce dernier affirme qu’au « niveau de la productivité, c’est pas terrible ». Jean a l’air plutôt surpris de ce jugement et lui répond que ce n’est que son deuxième jour de préparation… ce à quoi Christophe déclare s’être trompé, qu’en fait, il pensait que le salarié temporaire en était à son troisième jour de préparation. En conséquence de quoi, il assure que cela se passe bien. Il est à noter que l’échange se déroule alors que le travailleur temporaire est présent. Mal à l’aise, il interprète les propos de Christophe comme la marque d’un manque d’estime de la part de celui-ci. Le sentiment est renforcé par des réflexions faites par l’agent de maîtrise quant à la qualité de son travail ou encore sa non intégration parmi les préparateurs.

Le cas d’un second intérimaire est également révélateur du fait que les salariés temporaires se doivent, pour que leur mission se prolonge, de nouer des liens avec l’ensemble du personnel d’encadrement. Nous avons vu précédemment que Marc, du fait

du soutien d'Emmanuel, le cadre responsable de la préparation, avait pu rester durant plusieurs mois chez Fixtwo, en tant que préparateur de commande. Nous avons également souligné que Paul, l'agent de maîtrise, ne souhaitait pas qu'il puisse signer un contrat à durée déterminée. D'ailleurs, l'intérimaire va partir de lui-même, suite à un conflit qui l'oppose à cet agent de maîtrise. L'intérimaire ne supporte pas une remarque faite par Paul, quant à une erreur de préparation. En fait, tout comme Frédéric, Marc pense que l'agent de maîtrise lui en veut personnellement. Ainsi, une remarque sur la qualité du travail se transforme en conflit, à la fin duquel l'intérimaire finit par déclarer qu'il s'en va sur-le-champ, ce à quoi l'agent de maîtrise acquiesce [*Notes de terrain*].

Dans le même entrepôt, nous avons pu également constater que si les relations informelles, avec l'encadrement, sont importantes pour la continuité des missions, voire pour l'obtention d'un contrat à durée indéterminée, elles n'ont pas le caractère d'une garantie. C'est ainsi que, Rico malgré les liens qu'il a pu nouer avec Emmanuel, un cadre de l'entreprise responsable du magasin, n'a pas pu obtenir un CDI. Les raisons sont explicitées par ce même cadre au cours de l'entretien qu'il nous a accordé. D'une part, il met en avant des conflits répétés avec un salarié permanent d'exécution, et d'autre part le fait que les deux agents de maîtrise, qui se sont succédés à la tête du magasin, ont affiché leur volonté de se séparer du travailleur temporaire en question.

Ainsi donc, même si les agents de maîtrise ne disposent pas à leur guise du pouvoir de mettre fin à une mission, ils peuvent cependant exercer une certaine pression sur les salariés temporaires, sans pour autant entrer en contradiction avec les directives de l'encadrement. Or cette pression, comme nous l'avons mis en évidence précédemment, tend à contribuer au départ volontaire du salarié temporaire.

3.4 – La nécessité des liens avec l'ensemble des salariés

Il existe une différence fondamentale entre des intérimaires et des salariés en CDI : au bout de plusieurs années de présence, un intérimaire peut encore être régulièrement en période d'essai, du fait des renouvellements de missions. C'est pourquoi, le fait d'entretenir des liens étroits avec l'encadrement, au sens large du terme, prend tout son sens ici. Les intérimaires se doivent de développer des relations personnels avec l'encadrement et ce afin de s'assurer un certain temps de présence dans une entreprise utilisatrice. Le temps de présence est synonyme d'une certaine continuité dans les missions, donc dans les revenus, lorsque ce n'est pas le CDI qui est visé. En outre les préparateurs de commande sont soumis au juste-à-temps, puisque les quatre entrepôts observés travaillent, pour des enseignes spécialisées dans la distribution. Dans ce contexte, « les impératifs pour maintenir tendu le flux conditionnent le travail de tous les instants, l'un des critères d'évaluation de l'individu ou du groupe résidant dans des ratios d'utilité par unité de temps » [Durand 2004, p.132][94]. Autrement dit pour qu'un intérimaire puisse avoir une continuité dans ses missions il se doit d'avoir un certain rendement. La question posée est donc la suivante : comment les intérimaires peuvent-ils parvenir à satisfaire la hiérarchie des entreprises utilisatrices quant aux rendements ? S'en tenir aux relations que les intérimaires peuvent lier avec l'encadrement et la maîtrise constituerait une maladresse, de celles qu'Everett Hughes met en avant en ces termes : « l'une des erreurs les plus commune dans l'étude du travail est d'occulter une partie du système d'interactions » [Hughes, 1996, p.66]. Il ne s'agit pas tant ici d'énumérer les liens pouvant se nouer entre les salariés des différents services que de montrer à quel point ils sont nécessaires pour les intérimaires ; de ces liens, dépendent, pour partie du moins, les rendements des préparateurs temporaires. Pour ce faire nous allons décrire successivement les différentes interactions, dans l'entrepôt

[94] Nous abordons plus en détail les modalités de ces évaluations dans les entreprises observées, dans le quatrième chapitre de cette thèse.

EGD2[95], entre les préparateurs et le personnel chargé de la réception, les caristes, les contrôleurs et enfin avec les employés de l'expédition tout en montrant en quoi ces interactions sont importantes pour ce qui concerne la maîtrise du temps.

3.4.1 – La réception et les adresses fantaisistes

Il s'agira ici de nous pencher sur les relations entre les préparateurs et le personnel chargé de la réception des marchandises. Ces rapports sont particulièrement importants pour les premiers en période de forte activité. Parfois les emplacements dans l'entrepôt ne sont plus suffisamment nombreux pour pouvoir adresser l'ensemble des produits. De ce fait, certaines palettes sont entreposées à même le sol à différents endroits de l'entrepôt. Sur les bons de préparation, utilisés par les salariés afin d'effectuer leur tâche, apparaît alors une adresse fantaisiste dont ils n'ont jamais entendu parler. Afin de gagner du temps, ils peuvent solliciter le personnel de la réception, qui est en mesure de leur indiquer l'emplacement recherché. C'est en effet le personnel du service de la réception qui est chargé d'affecter une adresse aux palettes ou, s'il n'y en a pas de disponible, de trouver un emplacement pour le stockage avant que les caristes ne viennent les ranger.

Les préparateurs peuvent également rendre service aux personnels de la réception lorsque leur charge de travail le leur permet. Ainsi lorsque le volume des livraisons est plus important qu'à l'accoutumée, les préparateurs intérimaires peuvent accomplir des tâches de manutention, comme « repalétiser » une palette qui n'a pas le gabarit pour être stockée dans le palettier[96], ou encore acheminer les palettes deux à deux – puisque les chariots de

[95] Nos observations se rapporteront ici presque exclusivement à l'entrepôt EGD2. Happy-Team et EGD1 n'ont pas été observés pendant suffisamment de temps pour que de telles pratiques nous soient apparues avec la même netteté. Quant à l'entrepôt Fixtwo, le magasin est en fait un seul et même service : ainsi, les intérimaires sont amenés à être polyvalents et peuvent prendre en charge indifféremment des tâches de réception, préparation ou d'expédition.

[96] Le « palettier » est un endroit dans l'entrepôt, entouré d'un grillage, où les palettes sont stockées sur des

préparations le permettent – à proximité immédiate de l'adresse de stockage.

Chez Fixtwo, les adresses peuvent être également erronées. Mais les préparateurs ne passeront par un autre service qu'en dernier recours. Dans un premier temps, ils s'adresseront aux autres préparateurs. Si le produit n'est pas trouvé, il sera déclaré en rupture ; la demande sera faite à un autre service pour confirmer cette rupture. D'une manière générale, ce sont les plus anciens, donc les permanents, qui connaissent le mieux les emplacements.

3.4.2 – Préparateurs et caristes

Acheminer les palettes deux à deux permet aux caristes de gagner du temps : les palettes étant déposées à proximité des adresses de stockages, ceux-ci n'ont plus à faire la navette entre la réception et les différents emplacements. Ils ne leur restent plus qu'à gerber les palettes ce qui constitue pour eux un gain de temps précieux. De même ils peuvent faire gagner ou perdre du temps aux préparateurs puisque ces derniers sont particulièrement dépendants d'eux pour effectuer leur travail. Ils doivent en effet faire appel aux caristes non seulement pour des colis qui sont entreposés en hauteur et dont ils ne peuvent se saisir seuls mais encore lorsque survient une rupture de stocks pour des produits disposant d'une adresse au sol. Or les caristes sont les seuls habilités à réapprovisionner ces adresses.

De plus les préparateurs intérimaires peuvent bénéficier d'une information capitale : le nombre de colis à prélever durant la journée. François, un cariste intérimaire, est au courant de la charge de travail réelle, puisqu'en début de journée non seulement les bons de préparations sont imprimés mais un listing de palettes l'est également. Il s'agit de la liste des références qui seront le plus demandées au cours de la journée. Certaines d'entre elles

« racks ». Un « rack » étant un rayonnage en métal de 5 mètres de hauteur sur lequel sont stockées les palettes.

se trouvant en hauteur, les caristes se doivent alors de les ranger à une adresse au sol afin de faciliter le travail des préparateurs. Non seulement les caristes vont retirer ces listes dans les bureaux où se trouvent l'encadrement et le personnel administratif, mais comme il leur arrive régulièrement d'attendre que l'impression soit terminée avant de pouvoir débuter leur tâche. Ils discutent avec le personnel se trouvant sur place et peuvent se renseigner sur le nombre de prélèvements prévu pour la journée à venir.

3.4.3 – Préparateurs et contrôleurs

Chez EGD2 les préparations sont systématiquement vérifiées par « le contrôle », un service à part entière. En cas d'erreurs, les contrôleuses[97] sont tenues d'avertir les salariés fautifs qui doivent reprendre le produit, le ranger à son adresse et prélever le bon produit afin de compléter la commande. Or les préparateurs se trouvent rarement à proximité de la zone de contrôle au moment même où l'erreur est découverte. C'est pour cette raison que les contrôleuses ne font pas systématiquement appel à eux. Dans les faits, on assiste à des arrangements entre les deux catégories de salariés. Les contrôleuses ne demandent pas systématiquement de l'aide, ce qui fait gagner du temps aux préparateurs. D'un autre coté, ceux-ci peuvent leur rendre service lorsque la charge de travail leur permet. Il peut s'agir d'aller chercher un produit pour la commande d'un collègue qui n'est pas dans les environs. Ils peuvent également transmettre une information à l'autre bout de l'entrepôt : les contrôleuses étant à pied, les préparateurs circulant sur un chariot élévateur. D'un coté comme de l'autre, il est question de gagner du temps.

[97] Bien que des contrôleurs officient de temps en temps, la plupart du temps, ce sont des femmes qui contrôlent. Ici, il n'y a pas, contrairement aux cas de l'entrepôt EGD1, de version officielle quant au recours à une majorité de femmes pour le contrôle. Nous rappelons que dans l'entrepôt EGD1, seules des femmes sont mobilisées pour effectuer des préparations dans le « sensible », car réputées, pour l'encadrement, plus honnêtes que les hommes.

Dans l'entrepôt EGD1, la manière dont se déroule le contrôle est quelque peu différente. Toutes les commandes ne sont pas systématiquement vérifiées et les contrôleurs n'ont pas ici la possibilité d'aller dans l'entrepôt pour y rechercher un produit manquant. Mais dans le même temps, les erreurs ne doivent pas être trop nombreuses puisque cela conditionne – avec le rendement – l'obtention d'une prime. Les arrangements entre préparateurs et contrôleurs sont donc fréquents. Mais ici, ils se monnaient : les contrôleurs s'abstiennent de déclarer les erreurs en échange de quoi les préparateurs paient un café à la pause. La direction va d'ailleurs se rendre compte de ces échanges de « bons procédés » puisqu'elle va modifier les horaires de pauses afin que les salariés des deux services ne puissent se croiser à ce moment précis. Peine perdue puisque par la suite, les échanges se font au cours de la journée de travail.

Les rendements dépendent donc, pour partie, des relations que les préparateurs de commande sont capables de nouer, au sein des entrepôts, avec des salariés d'exécution, qu'ils soient ou non embauchés. Aussi, nouer des liens avec l'encadrement pourrait ne pas suffire pour que les missions soient renouvelées. Autrement dit de la capacité, des intérimaires à développer des relations avec l'ensemble des personnels des autres services, dépend la continuité de l'emploi, que cela soit par le biais de l'intérim, ou d'un CDI.

***

Dans l'entrepôt EGD1, Fabien un travailleur temporaire se lie avec les agents de maîtrise et le cadre responsable de la préparation des commandes. Pour ce faire, il n'hésite pas à dénoncer ses collègues intérimaires qui se « cachent » afin de ne pas ramasser les plastiques et cartons laissés à terre dans l'entrepôt. Chez Fixtwo, Alexandre, un étudiant, lorsqu'il a fini d'accomplir une tâche, sollicite du travail de la part de l'agent de maîtrise. Gilles, cariste temporaire travaillant pour le même entrepôt, fait des suggestions,

notamment à l'encadrement, à propos de l'organisation de l'entrepôt. Il sera ainsi chargé de réorganiser le stockage des palettes. Trois stratégies différentes qui visent chacune à nouer des liens avec l'encadrement et ce, dans le but d'échapper à une dévalorisation. L'enjeu pour les intérimaires est d'éviter d'être considéré comme des étrangers. Or nouer des liens avec l'encadrement, au sens large du terme, rend la dépréciation des individus beaucoup plus difficile.

A contrario, certains travailleurs temporaires sont considérés comme des étrangers. Ce manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie aboutit à une dévalorisation du travail de ce type de salariés qui peut avoir pour conséquence une prise de parole de la part des intérimaires, donc de l'instabilité.

Ainsi donc se trouve explicitée la raison pour laquelle les intérimaires, n'ont d'autre choix, s'ils souhaitent prolonger leur mission, ou encore accéder à un contrat à durée indéterminée, que de nouer des liens avec la hiérarchie. Cependant, ce n'est pas pour autant que les salariés temporaires doivent négliger leurs relations avec les salariés d'exécution – qu'il s'agisse d'intérimaires ou de permanents – ceux-ci pouvant être autant de ressources utiles pour répondre à la contrainte du juste à temps.

Ainsi, si au début de ce chapitre, nous nous sommes posé la question de savoir si les temporaires pouvaient nouer des liens dans les entreprises utilisatrices du fait de l'instabilité qui est la leur, nous devons répondre de la manière suivante à cette question : *c'est le risque de cette instabilité même qui les oblige à nouer de tels liens, pour le renouvellement des missions, ou pour obtenir un CDD voire un CDI.* En fait, la stabilité peut passer par le développement de tels liens, qui ne nous apparaisse pas avoir la même importance, pour un salarié en CDI.

D'ailleurs, il n'est qu'à revenir sur ces cas d'intérimaires ne prenant pas la parole et ne faisant « que » défection. En effet certains d'entre eux tentent de préserver les liens

tissés dans l'entreprise utilisatrice. La raison en est explicitée par Bernard, ce cariste intérimaire de l'entrepôt EGD2. Ce travailleur temporaire, pour justifier son départ de manière officielle, annonce à l'encadrement de cet entrepôt qu'il a décroché un CDI dans une autre entreprise. Au cours de l'entretien qu'il nous accorde, Bernard nous affirme qu'il souhaite « partir correctement. On sait jamais ». L'utilité d'une telle stratégie n'a été que peu observée. Citons néanmoins le cas d'Henri, mettant en évidence l'intérêt, pour les intérimaires, de préserver de bonnes relations avec les entreprises utilisatrices, y compris après la fin d'une mission. Ce dernier est âgé de 26 ans lorsqu'il effectue une mission dans l'entrepôt EGD2. Nous sommes en novembre 2000 et l'intérimaire doit mettre un terme à sa présence dans l'entrepôt du fait de sa convocation sous les drapeaux. Neuf mois plus tard, il décide de profiter de 15 jours de permission pour « arrondir » la solde qu'il touche en tant qu'appelé du contingent. Il se rend donc à l'agence de travail temporaire et propose ses services pour le même entrepôt. L'agence, une fois la demande faite à l'entreprise, le rappelle le jour même pour l'informer qu'il est attendu dès le lendemain sur son lieu de travail. Il est évident ici que le fait de partir en bon terme de l'entreprise utilisatrice a permis à Henri de retourner travailler dans cet entrepôt, y compris pour seulement 15 jours. On a donc une illustration de l'utilité de cette stratégie consistant à séduire le personnel, la hiérarchie comme les permanents, de l'entreprise utilisatrice.

Mais est-ce suffisant pour affirmer qu'un collectif, même « latent », puisse exister ? On aura tout au plus montré que les conflits les plus virulents opposent intérimaires et hiérarchie, et non pas temporaires et permanents.

CHAPITRE 4 – LA DELEGATION DU « CONTROLE » DES INTERIMAIRES

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que la question de la construction d'un collectif entre des intérimaires et des permanents mérite d'autant plus d'être posée qu'il apparaît une différenciation effectuée entre ces deux types de salariés, par les entreprises. Notre enquête met ainsi en évidence cette différenciation : le travail des intérimaires est déprécié. Ces salariés sont soupçonnés d'être des voleurs, de commettre plus d'erreurs que les embauchés. Mais ils sont également moins bien rémunérés et moins bien rétribués[98]. Or cette dévalorisation va pousser *des* intérimaires à prendre la parole. De ce fait *certains d'entre eux* vont contribuer à leur instabilité, en entrant en conflit avec l'encadrement, porteur de cette différenciation. De ces prises de paroles, sources d'instabilité, il est possible de dégager un enjeu sous jacent pour *l'ensemble* des intérimaires : ils sont tenus d'éviter les affrontements avec le personnel d'encadrement. Or pour ce faire, ils se doivent de ne plus être considérés comme des étrangers, c'est-à-dire qu'ils doivent apparaître, non pas comme une simple marchandise « force de travail » mais comme des individus à part entière. En effet, c'est l'absence de liens personnels qui rend possible la dépréciation des individus, par la hiérarchie. Dans le cas contraire, la dévalorisation devient plus difficile. C'est la raison pour laquelle les intérimaires n'ont d'autre choix que de nouer des liens avec l'encadrement au sens large, puisque ces rapports personnels participent de la stabilisation

[98] La rémunération comprend les salaires et les primes. La rétribution fait référence aux avantages en nature, tels que les paniers de noël ou encore les tenues de travail.

des travailleurs temporaires, ce qui nous semble moins prégnant pour un salarié en CDD ou en CDI. Cependant, la construction de ces relations dépend également de la capacité des intérimaires à faire face à la contrainte de la production en juste-à-temps. Dans leur travail, cette contrainte liée au temps est d'autant mieux maîtrisée que les salariés temporaires ont créé des liens avec l'ensemble du personnel. Mais peut-on pour autant affirmer qu'un collectif de salariés d'exécution ne puisse se construire ? On aura tout au plus montré que la prise de parole de certains intérimaires occasionne des conflits virulents, non pas avec les permanents d'exécution, mais avec la hiérarchie.

Cet état de fait est d'autant plus étonnant que les permanents d'exécution interviennent dans le processus de sélection des intérimaires. Cette contribution des embauchés, est rendue possible grâce à une délégation du contrôle des intérimaires. Pour être tout à fait précis, nous émettrons l'hypothèse selon laquelle il leur est octroyé, par la hiérarchie, la possibilité de participer à la sélection des intérimaires et, dans une moindre mesure, la faculté de leur attribuer des tâches ainsi que celle de surveiller le temps consacré à la production. Nous pensons que la mise en évidence de cette délégation du contrôle, ainsi que la compréhension du peu de conséquence des altercations entre les deux types de salariés, passe par l'étude du processus de sélection continu des intérimaires.

Nous parlons de processus de sélection permanent, en ce sens qu'à chaque étape de celui-ci un intérimaire peut être privé d'emploi[99]. Ce processus est en premier lieu une caractéristique des entreprises de travail temporaires. Celles-ci sélectionnent une main

[99] Robert Ardenti, Armelle Gorgeu et Mathieu René parlent de « mise à l'épreuve continue, car il [*l'intérimaire*] peut être renvoyé du jour au lendemain, et ses espoirs d'intégration toujours déçus » [Ardenti, Gorgeu, Mathieu, 2005, p.31]. Toujours dans le secteur automobile, Nicolas Hatzfeld et Jean-Pierre Durand affirment que les intérimaires de l'usine observée « sont en permanence à l'essai » [Durand, Hatzfeld 2002, p.146]. S'il ressort des travaux précédemment cités que les intérimaires recherchent « l'intégration », autrement dit le CDI, nos propres observations nous permettent seulement d'affirmer que les salariés recherchent une continuité dans l'emploi, le CDI ne constituant pas nécessairement le « Graal des

d'œuvre à partir de critères pouvant être discriminants, et supposés attendus[100] par les entreprises utilisatrices. Vient ensuite la sélection opérée par et dans les entreprises utilisatrices (1). Cependant il est possible d'observer que la sélection dans celles-ci n'est pas seulement effectuée par l'encadrement. Elle est également le fait de permanents. Or si ceux-ci participent à la sélection, comment expliquer qu'il n'y ait pas davantage de prise de parole de la part des travailleurs temporaires ? C'est que cette tâche est non seulement légitimée par l'encadrement et les permanents eux-mêmes, mais également par les travailleurs temporaires (2). Il nous semble possible d'émettre alors une autre hypothèse : le CDI n'est pas nécessairement le Graal des intérimaires. De ce fait, la capacité de sélection des permanents est limitée puisque reposant sur le présupposé selon lequel les intérimaires sont prêts à tout pour obtenir le fameux contrat (3).

1 – Le processus de sélection des intérimaires par les entreprises

Commençons par rappeler que notre but est de comprendre l'absence de conséquence des « micro-conflits » sur les relations entre intérimaires et permanents, alors que le contexte semble favorable à l'émergence de conflits entre les deux types de salariés. C'est que nous constatons un fait significatif : les salariés embauchés sont investis d'un rôle dans le processus de sélection. La question à laquelle nous allons nous atteler dans un premier temps est la suivante : à quel stade de ce processus les permanents interviennent-

intérimaires » [Glaymann, 2005, p.228.].

[100] Tous les critères ne pouvant être inventoriés, certains sont laissés à l'appréciation, donc à l'interprétation de l'entreprise de travail temporaire. C'est ce que montre Pascal Turquet pour ce qui concerne les « définitions de postes » : elles « sont parfois succinctes, voire inexistantes. Certains critères de recrutement, parce qu'évident pour les utilisateurs [*les entreprises utilisatrices*], peuvent faire partie du domaine du non-dit. » [Turquet 1997, p.156]

ils ? Notre hypothèse est la suivante : les deux premières étapes concernent respectivement l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. Nous examinerons donc successivement le processus au niveau des agences d'intérim (1.1) puis de l'entreprise utilisatrice (1.2). Nous verrons qu'au cours de cette sélection les travailleurs temporaires doivent manifester de la soumission vis-à-vis des personnels de l'entreprise de travail temporaire, ainsi qu'à l'égard des personnels de direction dans les entreprises utilisatrices.

1.1 – La sélection par les entreprises de travail temporaire

Nous montrerons que les agences de travail temporaire limitent les risques de conflits en aval, dans les entreprises utilisatrices, du fait de la sélection pratiquée. Cela signifie que les agences recherchent des candidats ayant un profil adéquat, c'est-à-dire faisant preuve d'une certaine soumission.

Au préalable, il nous faut dire quelques mots de la sélection des travailleurs temporaires. Dés le début des années 1990 François Michon et Christophe Ramaux [1992] notent que « l'emploi temporaire comme période de mise à l'épreuve pour la sélection du salarié permanent, est devenu une pratique largement répandue. » Ce constat est toujours, et peut-être plus que jamais, valable. C'est ce que Dominique Glaymann nomme « l'intérim de préembauche. » Selon le sociologue, « les entreprises passent des commandes explicites de préembauche et les agences d'intérim sélectionnent des intérimaires à la recherche d'un CDI » [2007(a), p.21] [101]. Mais préembauche ne signifie pas pour autant embauche. Ainsi, des entreprises peuvent confier à des agences d'intérim une présélection en vue de se constituer « un vivier d'ouvriers temporaires sélectionnés comme s'ils avaient été embauchés en CDI » [Ardenti, Gorgeu, Mathieu, 2005, p.38]. Au cours de notre enquête,

[101] Le sociologue note que cette pratique devient légale à partir de janvier 2005 avec la loi Borloo du 18 janvier de la même année. Afin d'être tout à fait précis, il faut noter que l'intérim de préembauche consiste,

nous n'avons été que peu confronté à de telles pratiques. Le seul cas d'intérim de préembauche, qu'il nous est possible de relater, est celui de Laurent, un étudiant partageant son temps entre un travail de préparateur de commande et ses études. Suite à un déménagement, il recherche un emploi d'appoint et répond à une offre d'emploi diffusée par l'ANPE. Il reçoit une réponse positive et se voit fixer un rendez-vous, qui paraît des plus « classique », si l'on considère qu'il s'agit d'une embauche : un entretien avec un responsable sur les motivations du candidat, puis un questionnaire à remplir. L'entrevue est concluante, mais au lieu de se voir proposer un CDD, ou un CDI, le salarié est invité à se rendre auprès d'une agence de travail temporaire, pour s'y inscrire et être délégué dans l'entreprise Happy-Team. Dans ce cas, il est bel et bien question d'une « préembauche », puisque le salarié en question signera, par la suite, un CDD, qui devait aboutir à un CDI[102].

Les trois autres entreprises étudiées au cours de l'enquête, recourant à des intérimaires, se contentent donc de la sélection des agences pour trouver une main d'œuvre « adéquate ». Cette attitude repose sur la confiance des entreprises utilisatrices envers les entreprises de travail temporaire [Ardenti, Gorgeu, Mathieu, 2005]. Ce crédit dont bénéficient les agences d'intérim paraît fondé puisque les attentes des entreprises faisant appel à des intérimaires, sont relayées par le personnel des agences, mettant en avant les exigences des entreprises utilisatrices. Ainsi, chez EGD1, on recherche des gens « sérieux », c'est-à-dire des individus ponctuels, la journée de travail démarrant à 5 heures du matin pour les préparateurs de commande. Chez EGD2, les intérimaires travaillant « bien » sont appréciés… derrière cette lapalissade se cache le fait qu'un cadre de cet entrepôt, M. Douffier, goûte peu les erreurs de préparation et apprécie encore moins les prises de parole des travailleurs temporaires. Il vaut également mieux, si l'intérimaire souhaite voir sa mission prolongée, accepter les heures supplémentaires, très nombreuses

pour une entreprise, à demander un intérimaire pour une mission, celle-ci pouvant déboucher sur un CDI.

[102] Laurent ne le signera finalement pas, puisqu'il annoncera son départ de l'entreprise à la fin de son CDD.

dans cette même entreprise en période de forte activité. À titre d'exemple, un intérimaire peut effectuer une centaine d'heures en 15 jours. En ce qui concerne l'entreprise Fixtwo, l'agence d'intérim la présente comme « sympa » à Alexandre, un étudiant intérimaire, tant du fait de l'ambiance que du travail en lui-même. Toutefois il s'agit d'un « nouveau » client qu'il faut satisfaire. La salariée de l'entreprise de travail temporaire insiste par conséquent sur la confiance donnée au temporaire. Or, paradoxalement mettre l'accent sur cette confiance accordée à Alexandre nous semble davantage s'apparenter à une pression. Si ce dernier est digne de confiance, quel besoin est-il de lui signifier celle-ci ?

Ces exhortations à la soumission de la part des personnels des agences de travail temporaires interviennent une fois la proposition de mission faite. Mais avant d'en arriver à ce stade, l'intérimaire a déjà du faire preuve de docilité vis-à-vis du personnel de l'entreprise de travail temporaire. Lorsque Frédéric se présente dans une agence, les tests de sélection – standardisés dans les grandes entreprises de travail temporaire c'est-à-dire communs à l'ensemble des agences du même groupe [Lefèvre, Michon, Viprey, 2002] – se déroulent de la manière suivante. Le postulant à l'intérim doit, pour commencer, remplir un questionnaire avec des questions du type : « acceptez-vous d'effectuer tel ou tel travail ? », ou encore : « acceptez-vous de travailler en horaires décalés ? » … Après avoir coché quasi systématiquement les cases « oui », le candidat en question passe un entretien. La personne chargée du recrutement questionne Frédéric, notamment sur son expérience passée et sur les raisons de sa démission d'un poste de vendeur à temps partiel, en CDI dans une grande surface spécialisée dans la vente d'articles de bricolage. Pour être plus précis, la préoccupation n'est pas tant de connaître les motivations profondes du candidat à l'intérim que de s'enquérir d'éventuels problèmes rencontrés par ce salarié dans l'entreprise quittée quelques mois auparavant. Cette inquiétude est soulignée par des questions du type : « pourquoi êtes-vous partis ? » Avant que Frédéric ne commence à expliciter les raisons de son départ, la salariée de l'agence précise sa question : « pas de problème particulier ? ». En outre, au cours d'un entretien tel que celui-ci, sont évalués la personnalité et le comportement du candidat. D'ailleurs, les critères sur lesquels se basent les entreprises de

travail temporaires tels que l'aspect physique, la présentation et le comportement ont une telle importance qu'ils peuvent en devenir discriminants : un individu se présentant « mal », paraissant quelque peu « bizarre » [Turquet, 1997, p.162] au personnel de l'entreprise de travail temporaire, peut être éconduit, en prétextant qu'aucune mission ne peut lui être proposée. La discrimination passe également par le fait d'attribuer quasi systématiquement, à des hommes noirs[103], des postes de manœuvres dans le bâtiment [Jounin, 2008] : ceux-ci acceptant sans rechigner, selon « un commercial d'intérim », des tâches, des contraintes horaires, que des « Français » [*Idem.*, pp.19-20] n'accepteraient pas.

Les agences de travail temporaire, lorsqu'elles ont toute latitude pour sélectionner les travailleurs, cherchent donc à satisfaire leurs clients en évaluant le risque couru vis-à-vis des entreprises utilisatrices. Le meilleur moyen de les satisfaire est de « missionner » des travailleurs *a priori* soumis. Cependant, la sélection des agences d'intérim, n'est qu'une première étape dans le processus de sélection des intérimaires. L'étape suivante est constituée par la première mission, au cours de laquelle le candidat est testé sur des postes difficiles.

1.2 – La sélection par l'encadrement dans les entreprises utilisatrices

Dans l'entreprise utilisatrice, c'est le personnel d'encadrement qui intervient dans la sélection. Nous avons vu, au cours du premier chapitre, qu'un travailleur temporaire, afin que ses missions soient renouvelées, ou pour être éventuellement embauché, bref pour gagner en stabilité et compenser l'absence de CDI, se doit de nouer des liens dans l'entreprise utilisatrice. Mais l'intérimaire a d'autres obligations. S'il doit se résoudre à l'isolement inhérent aux premières missions (1.2.1), il lui est également nécessaire d'accepter les heures supplémentaires (1.2.2), être productif (1.2.3) et polyvalent (1.2.4).

[103] Nicolas Jounin parle explicitement d'une « gestion raciste de la main d'œuvre » [2006].

1.2.1 – Les premières missions : une mise à l'épreuve immédiate

Les premières missions sont souvent des expériences de courte durée, et ce d'autant plus que le travailleur débute en intérim. De ce point de vue, le récit par Nicolas Jounin de ses deux premières missions peut être considéré comme typique d'un parcours en intérim. Elles ne durent pas plus d'une journée chacune, « le temps de porter des plaques de placo ou des sacs de gravas, au côté d'un autre manœuvre » [Jounin, 2008, p.20]. En effet la sélection opérée par l'agence de travail temporaire demande à être confirmée sur le poste de travail.

La soumission et la motivation du candidat sont testées sur le terrain par le personnel d'encadrement de l'entreprise utilisatrice. Ainsi, nous avons remarqué que, pour une première mission, les tâches sont systématiquement parmi les plus pénibles et les plus dévalorisées. Ainsi, chez EGD1, Frédéric est chargé avec un autre intérimaire, Artavan, de nettoyer l'entrepôt. Il s'agit de ramasser les films plastiques et cartons d'emballage que les préparateurs de commande laissent traîner au sol – du fait d'une charge de travail extrêmement lourde –, d'emmener ces déchets dans un compacteur et de passer régulièrement le balai. Cette première mission dans l'entreprise utilisatrice va s'étaler sur trois semaines, mais celles-ci ne sont travaillées que durant trois ou quatre jours. Une fois l'entrepôt nettoyé, les travailleurs temporaires sont mis en fin de mission – le mercredi ou le jeudi – et rappelés le vendredi ou le lundi suivant pour tout recommencer. Dans l'entrepôt EGD2, Henri passe par un poste de « filmeur » : les commandes sont préparées à même des palettes et une fois le contrôle effectué, elles sont enserrées dans un film plastique, celui-ci assurant la stabilité de la palette durant le transport vers les magasins. Ici le travail consiste à « filmer » des palettes toute la journée, c'est à dire à tourner autour de celles-ci tout en disposant le film plastique. Dans l'entrepôt Fixtwo, Alexandre se voit confier, pour son premier jour, l'emballage des commandes. Il convient ici de ranger les préparations dans des colis qui seront par la suite expédiés aux clients. Enfin, dans l'entrepôt Happy Team, Laurent se voit charger des préparations de commandes. Mais du

fait qu'il n'a ni permis cariste, ni – encore – d'autorisation interne de conduite pour un chariot de préparateur, il doit effectuer les préparations à l'aide d'un tire-palettes manuel.

Toutes ces expériences tendent à montrer que le premier contact avec l'entreprise utilisatrice est une mise à l'épreuve immédiate en raison du caractère particulièrement pénible et / ou dévalorisé des tâches confiées aux nouveaux arrivants. Le caractère de mise à l'épreuve est renforcé lorsque l'intérimaire occupe un poste isolé, ce qui est bien souvent le cas au cours des premières missions. Même lorsqu'il est accompagné par un collègue intérimaire, comme dans le cas d'Henri et d'Artavan, il n'en reste pas moins que les deux travailleurs temporaires n'ont que peu de contact avec le reste du personnel.

Ces premières missions sont destinées à tester la soumission des travailleurs temporaires à travers l'acceptation des conditions de travail. Les cas de Frédéric et d'Artavan dans l'entrepôt EGD1 offrent une illustration adéquate de ce que peut apporter aux intérimaires le fait de se soumettre. Après trois semaines, il est proposé aux deux salariés de passer préparateur de commande, ce qui constitue en soi une promotion[104]. D'une part parce qu'il leur est offert la possibilité de travailler à temps plein et d'autre part, parce que la préparation donne la possibilité d'échapper à cette tâche dévalorisée qu'est le nettoyage. Cette promotion permet une nouvelle fois de tester la motivation des intérimaires. La journée de travail d'un préparateur débutant à cinq heures du matin, contre huit heures auparavant. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Artavan refuse la « promotion ». Si l'intérimaire en question n'est pas mis en fin de mission, il est quand même possible de constater une conséquence importante de son refus. Tandis qu'à Frédéric il est proposé, quelques semaines plus tard, un CDD d'un an, Artavan, quant à lui, est toujours intérimaire. De plus, le poste que ce dernier occupe à ce moment là est par nature

[104] C'est d'ailleurs de cette manière qu'un permanent présente le poste de préparateur à Frédéric, présent depuis peu de temps dans l'entreprise utilisatrice. L'embauché indique à l'intérimaire que, s'il travaille bien,

instable puisqu'il remplace un salarié embauché, absent pour cause de maladie. Ainsi, l'acceptation du poste de préparateur conduit à une plus grande stabilité[105] dans un cas, du moins en ce qui concerne le poste de travail, tandis que le refus de la « promotion » cantonne le travailleur intérimaire à une place toujours aussi inconfortable qu'auparavant, puisque le salarié permanent peut revenir du jour au lendemain.

Ainsi la sélection passe par une acceptation des conditions de travail dans les entreprises utilisatrices. S'y soumettre, c'est avoir la « chance » de travailler plus de quelques jours dans une même entreprise voire accéder, comme dans le cas de Frédéric, à un poste plus pérenne. Mais la sélection peut également passer par l'acceptation de nombreuses heures supplémentaires.

1.2.2 – Les heures supplémentaires : une obligation

Dans l'entreprise EGD2 il est exigé des salariés temporaires qu'ils effectuent, en période de forte activité, de nombreuses heures. Dans cet entrepôt, un refus est fréquemment synonyme de fin de mission. Nous avons pu le constater au cours de notre enquête. À un intérimaire affirmant que personne n'est en droit de l'obliger à effectuer plus d'heures que la durée légale, M. Douffier, cadre de l'entreprise, élève la voix et s'exclame : « Ah ! Tu ne veux pas faire d'heures supplémentaires ? » Puis se tournant vers l'agent de maîtrise qui se trouve à proximité : « tu le mets en fin de mission ! ». Cet intérimaire sera resté, en tout et pour tout, cinq heures dans l'entrepôt. Martin, un autre intérimaire, refuse un vendredi de poursuivre son travail au delà de 15 heures 30, heure à laquelle la journée est censée se terminer. Malgré les menaces de fin de mission de la part de M. Douffier et la tentative du directeur de l'entrepôt pour tenter de le convaincre, rien n'y fait. Martin partira

---

il se verra proposer un tel poste.

[105] Rappelons que tous les préparateurs de commande sont, dans cet entrepôt, intérimaires.

à l'heure « normale ». De ce fait, l'intérimaire ne travaillera plus pour cette entreprise.

Il se trouve qu'au cours de ces périodes d'activité intense, le volume des heures supplémentaires est très important. Ainsi, la première fois qu'Henri travaille dans l'entrepôt EGD2 il effectue, en moins de trois semaines, plus de 121 heures dont environ 22 heures supplémentaires. En de telles circonstances, les journées de plus de dix heures sont fréquentes. L'obligation de « travailler plus » n'est pas portée à ce point par l'encadrement de l'entrepôt EGD1. Néanmoins, au final, le volume d'heures effectuées est très important, comme en témoigne le fait que Frédéric, un préparateur de commande intérimaire, effectue une journée de 11 heures et demi. Certes, une telle amplitude horaire est exceptionnelle, mais ce qui l'est beaucoup moins, c'est le fait que des préparateurs effectuent une demi-heure ou une heure supplémentaire, sans qu'aucun d'eux ne se permette de partir avant que toutes les préparations soient achevées. Ici, la hiérarchie n'a donc même pas besoin de mettre certains intérimaires en fin de mission, pour que les autres acceptent, sans rechigner, « de faire des heures ».

Si les intérimaires se doivent d'effectuer des heures supplémentaires, une autre condition est indispensable pour que les missions se prolongent : dans la plupart des entrepôts enquêtés, il est nécessaire que les intérimaires soient « productifs[106] ».

1.2.3 – Être « productif »

Dans les trois entrepôts que sont EGD1, EGD2 et Happy Team, la maîtrise et l'encadrement connaissent précisément les rendements respectifs des intérimaires. Chez EGD1, un calcul systématique des rendements de tous les préparateurs de commande est effectué. Chez EGD2, cette pratique est courante, puis systématisée avec l'arrivée de

[106] Au cours du sixième chapitre nous abordons de manière plus détaillée ce terme de « productivité » usité par la direction de l'entrepôt EGD1. Ce chapitre est également l'occasion d'aborder la question du rendement

Sébastien, salarié réalisant un BTS en alternance dans l'entrepôt EGD1. Enfin, chez Happy Team, les performances de chaque préparateur sont connues grâce à l'outil informatique.

C'est à travers le cas de l'entrepôt EGD2, avant l'arrivée de Sébastien en tant que responsable dans cet entrepôt, qu'il est possible de mettre en évidence l'existence de quotas à respecter. Il n'y a, à ce moment là rien d'officiel, ni de savamment calculé : les préparateurs doivent être dans la moyenne. Celle-ci est variable, puisque dépendante des difficultés des commandes de la journée. Ainsi les préparateurs comme la maîtrise savent qu'une commande pour laquelle un certain nombre de produits se trouvent en hauteur dans le palettier prendra plus de temps qu'une commande dont tous les produits sont au sol. Néanmoins, selon les agents de maîtrise le directeur de l'entrepôt aurait défini le « bon » préparateur, comme celui faisant en moyenne 700 colis par jour. Nous avons observé que les préparateurs considéraient ce chiffre comme un quota qu'il fallait atteindre le plus régulièrement possible afin de ne pas être mis prématurément en fin de mission.

Consentir à l'isolement et aux tâches dévalorisées des premières missions, accepter d'effectuer de nombreuse heures supplémentaires, être productifs… telles sont donc les obligations des travailleurs temporaires s'ils souhaitent passer le stade de la sélection, autrement dit que leur mission se prolonge.

1.2.4 – La polyvalence

Il est à souligner que les intérimaires subissent également une injonction à la polyvalence, certes diffuse, mais qui n'en est pas moins réelle, comme le fait remarquer Mario au cours de son entretien :

---

dans les entrepôts.

« - Eux, les embauchés, ils sont à leur poste. Le mec, il fait du contrôle. Il va faire du contrôle tout le temps, tu vois ? On va pas lui demander d'aller faire de la préparation. Tandis que les intérimaires ! […]. Moi je suis cariste. Et ben, s'ils voient qu'il n'y a pas de palettes à monter ou à descendre, ils vont dire : « vas charger », « vas contrôler », « vas préparer ». Enfin, moi, je suis parti du principe que je fais pas de préparation parce que les colis ils pèsent 25 kilos […] Les préparateurs ils font des colis comme ça. Il y en a, ils en font 4, 500 colis de 25 kilos, tu vois ? Moi j'ai refusé dès le départ. De la préparation j'en fais pas ! Jusqu'à maintenant, j'arrive à tenir, tu vois. Mais un jour ou l'autre, il [*son chef*] va me forcer à en faire.

- *Qu'est ce qu'il a dit, quand tu lui as annoncé que tu ne voulais pas faire de préparation ?*

- Ben, il a rien dit parce qu'il sait que tous les autres postes, j'y suis allé, tu vois ? Et la préparation… moi j'ai mal au dos. Je peux pas. C'est impossible ! Je le fais pas, tu vois. Il a pas trop insisté le jour où je lui ai dit. Mais je suis sûr qu'un jour, il va en revenir à cette discussion et, alors là, il va insister et là, il y aura pas le choix là, tu vois ? »

Si Mario peut envisager un refus en raison du fait qu'il a déjà prouvé par le passé qu'il est capable de faire preuve de polyvalence, d'autres salariés n'ont pas cette possibilité :

« - *Comment ça se passe avec les autres intérimaires ?*

- Bah ! Ça dépend… il y a tous les cas. Une fois, il y en a un, il est venu… un cariste […]. Il faisait des préparations caristes, tu vois ? Et nous, ce qui se passe, c'est que tu vas chercher des palettes, tu les prends entières. Tu vois ce que je veux dire ? Et des fois, faut aller la chercher tout en haut. Tu la descends, tu prends juste un colis, tu le mets sur ta palette. En fait, nous on fait de la préparation mais pas comme des préparateurs. Les préparateurs c'est au sol. Et nous la préparation c'est en hauteur. C'est super chiant ! T'imagines ? Tu vas chercher un colis là-bas au quatrième, un colis là-bas au troisième. Et cet intérimaire, le premier jour : "mais non, moi c'est pas ça que je fais, je suis cariste, pas préparateur". Direct t'as vu, mon responsable lui dit : "bon tu fais comme tu veux : tu termines ta matinée, tu termines ta journée. C'est, soit tu fais ça, soit tu termines ta matinée ou ta journée, c'est toi qui vois". L'intérimaire il est parti direct à la fin de la matinée ! Il a même pas fini la journée ! Il [*le responsable*] a dit : "tu verras ça avec ta boite d'intérim". Parce que, il [*le personnel de l'agence d'intérim*] l'avait envoyé en tant que cariste. Et mon responsable, il lui a dit : ici c'est cariste et préparateur. Et lui, il avait pas compris ça du tout ; enfin, c'était même [*le personnel de l'agence*] qui lui avait pas dit. Il [*le personnel*] lui avait dit juste cariste. Moi sur mon contrat il y a marqué juste cariste et [*le personnel de l'agence d'intérim*] ils m'ont dit que quelque fois il y aurait des tâches ou tu vois… charger, décharger… »

Lorsque cette polyvalence n'est pas ressentie comme une obligation par les travailleurs temporaires, elle est au moins « récompensée ». En effet il est possible

d’observer que les intérimaires qui diversifient leurs tâches sont ceux qui accomplissent les missions les plus longues dans l’entrepôt EGD2. Tels sont les cas d’Henri, Olivier et François, les deux premiers étant préparateurs de commande et le troisième cariste. Ces intérimaires acceptent d’effectuer des tâches autres que celles pour lesquelles ils ont été envoyés en mission par l’agence de travail temporaire. Ainsi, lorsque la journée de préparation s’achève, Henri effectue du contrôle. Olivier, quant à lui, consent à venir plus tôt le matin pour charger des camions, ou encore d’être présent un samedi matin afin de faire de la peinture dans l’entrepôt. François lui, veut bien refaire des palettes n’ayant pas le bon gabarit pour être stockées. Or ce travail de manutention, nous venons de le voir, n’est pas accepté par tous les caristes.

La mise à l’épreuve des salariés temporaires au cours des premières missions d’intérim passe donc presque exclusivement par l’acceptation de conditions de travail difficiles. Si l’on ajoute à cela le fait que, comme nous l’avons vu au cours du chapitre précédent, le travail des intérimaires est dévalorisé, il est possible de se rendre compte que les conflits entre travailleurs temporaires et encadrement et, par conséquent, la question de la prise de parole des temporaires sont inhérents au processus de sélection permanent. Ils ont même une fonction : ils permettent de repérer les intérimaires les moins soumis mais également les moins « motivés ».

2 – La sélection est également le fait de permanents d’exécution

Si dans le troisième chapitre de cette recherche, nous avons montré que les conflits intérimaires / encadrement sont inhérents à cette différenciation portée par l’encadrement, il est possible d’ajouter que les exigences des entreprises *en termes* d’heures supplémentaires, de rendements et de polyvalence peuvent également être sources de tensions entre les deux types de salariés. C’est en tout cas ce qu’il est possible d’observer lorsque deux travailleurs

temporaires réfutent cette obligation. Ceci dit, comme nous l'avons déjà noté, il y a peu de conflits entre les intérimaires et les permanents d'exécution observés.

Or ce constat est d'autant plus surprenant que l'encadrement des entreprises utilisatrices délègue une partie de la surveillance des temporaires aux embauchés. Cette idée d'une délégation de la surveillance n'est certes pas nouvelle. Marx, lui-même, en a déjà traité. Pour ce dernier, le capitaliste, après s'être « dispensé du travail manuel » [Marx, 1985, p.246] délègue sa « fonction de surveillance immédiate et assidue des ouvriers […] et la transfère à une espèce particulière de salariés » [Marx, 1985, p.246]. Dès lors des « officiers supérieurs (directeurs, gérants) et des officiers inférieurs (surveillants, inspecteurs, contremaîtres), […] commandent au nom du capital. Le travail de la surveillance devient leur fonction exclusive » [Marx, 1985, p.246]. Jean-Pierre Durand actualise cette idée en affirmant que le « flux tendu[107] » supprime « une ligne hiérarchique qui n'a plus de raison d'être » [Durand, 2004, p.134]. Mais pour ce qui concerne les entrepôts observés, l'idée suivante peut être défendue : avec l'émergence de l'emploi intérimaire, non seulement cette ligne hiérarchique n'a pas disparue, mais au contraire, elle s'est allongée. Elle intègre dorénavant le personnel permanent d'exécution.

Mais ce n'est pas seulement le temps nécessaire à la production que doivent surveiller ces contremaîtres d'un nouveau genre, mais aussi le comportement des travailleurs temporaires. Nous commencerons par démontrer que la surveillance ne peut être exercée de manière optimale par l'encadrement – au sens large du terme du terme – (2.1). Nous verrons ensuite qu'il ne s'agit pas tant de surveiller le temps passé à produire que la motivation des intérimaires (2.2). Nous montrerons également que les salariés permanents d'exécution ont un « droit de veto » s'agissant de la continuité de l'emploi des travailleurs temporaires (2.3).

[107] Le concept de flux tendu « agrège livraison en juste-à-temps et absence de stocks ». Le juste-à-temps est un principe : « chaque marchandise dans la firme ou entre firmes doit être livrée en quantité et en qualité

En effet, l'exercice du contrôle, normalement dévolu à la maîtrise et à l'encadrement, par des permanents est légitimé. Cette légitimité vient, non seulement de la hiérarchie, mais également des titulaires (2.4). Ce qui peut paraître, au premier abord, surprenant, c'est que cette légitimité est également reconnue par des intérimaires (2.5).

2.1 – L'encadrement ne peut exercer la surveillance de manière optimale

Chez Fixtwo une préoccupation de l'agent de maîtrise nouvellement arrivé dans le magasin est visiblement de gagner du temps. Pour ce faire, il doit observer le déroulement du travail. Sa présence dans le magasin, quasi constante durant une quinzaine de jours, en témoigne. Il observe les faits et gestes des magasiniers de manière très peu discrète, puisqu'un intérimaire le fait remarquer à un autre : « il n'arrête pas d'observer ce qu'on fait » [*Notes de terrain*]. Ce manque de discrétion a pour effet de « stimuler » le personnel, notamment certains intérimaires, [*Notes de terrain*] qui adoptent un rythme de travail bien supérieur à ce qu'il nous a été donné d'observer en temps normal. Suite à cette période d'observation l'agent de maîtrise affirme, à son supérieur hiérarchique : « on peut faire beaucoup mieux » [*Notes de terrain*]. Or, le comportement des travailleurs temporaires est complètement modifié du fait de sa présence. C'est que l'agent de maîtrise en question n'a pas de bureau, dans le magasin même, mais à l'étage. Dégagés de sa surveillance, les travailleurs reprennent leurs habitudes et le rythme de travail qui est le leur, avant cette parenthèse de surveillance intensive. Consciente de manquer d'information, quant au déroulement du travail dans le magasin, la direction émet régulièrement l'idée de percer une ouverture – une « fenêtre » – entre le magasin et l'étage, où se situent les bureaux, afin d'observer ce « qui se passe en bas ».

---

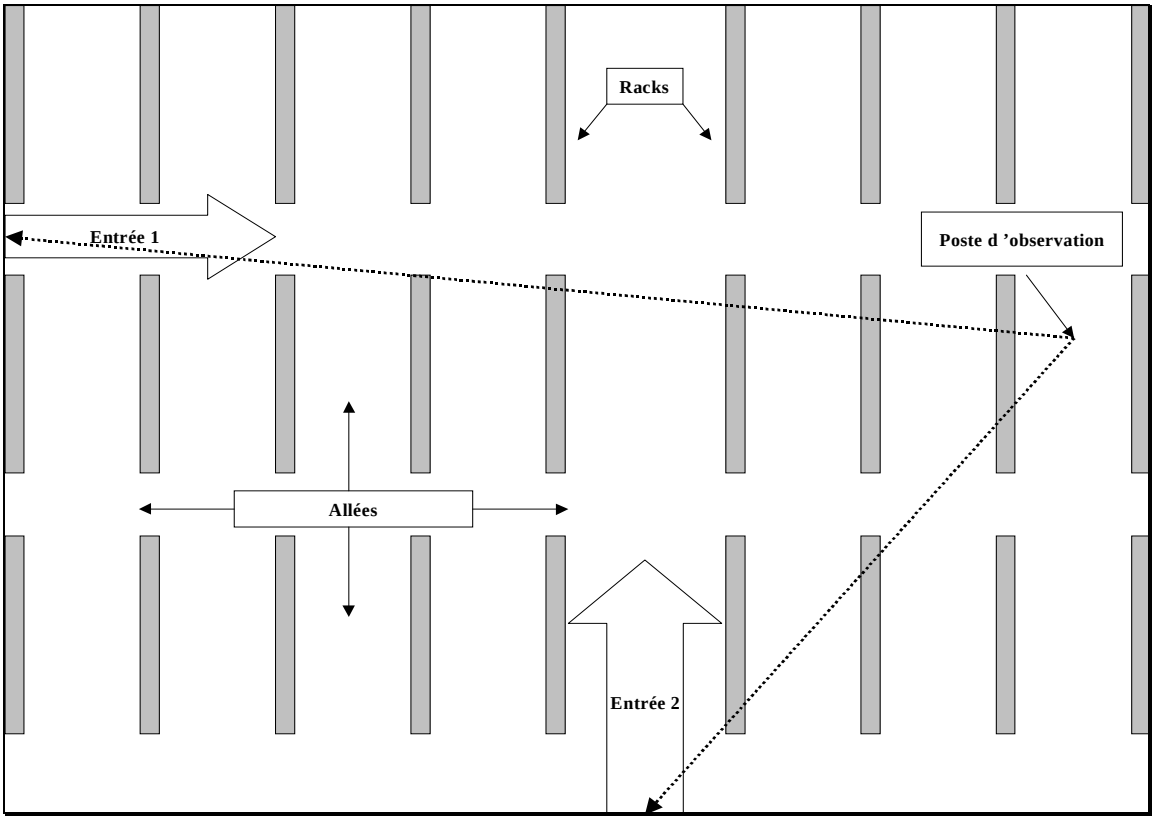
requise à un instant précis exigé par le client » [Durand, 2004, p.14].

Cependant, à supposer que l'agent de maîtrise ait son bureau dans le magasin, ou qu'une fenêtre soit installée, il paraît tout à fait plausible que les travailleurs auraient repris leurs habitudes. La difficulté aurait simplement consisté à échapper aux « regards indiscrets ». Or, pour ce faire, les entrepôts sont des endroits particulièrement propices, eu égard à l'étendue de ces bâtiments et par conséquent des surfaces dédiées à la préparation[108]. Ainsi, dans les entrepôts EGD1 et EGD2, les préparateurs de commande sont amenés à se déplacer, parfois sur plusieurs centaines de mètres, voire de changer de bâtiment comme dans le cas de l'entreprise EGD2. D'autre part, en sus de l'importance des zones de préparations, les rayonnages dans lesquels circulent les salariés sont favorables à la dissimulation, comme l'illustre le schéma, de la page suivante, reproduisant le « palettier[109] » de l'entrepôt EGD2.

Dans ce « palettier », il existe un « poste d'observation ». C'est un endroit duquel il n'est pas possible d'être vu de l'extérieur, mais qui permet de repérer les allées et venues à proximité de celui-ci. Des salariés peuvent se positionner à cet endroit précis et discuter sans être surpris par l'arrivée intempestive d'un agent de maîtrise ou d'un cadre : ils peuvent surveiller, d'un simple coup d'œil, les deux accès possibles. On comprend dès lors que « la recherche de l'efficacité maximale » par les directions ne puisse se passer d'un contrôle « au plus près et en temps réel » [Jorda, 1999, p.107].

[108] *Cf.* annexes. Les plans schématisés des trois entrepôts : EGD1, EGD2 et Fixtwo.
[109] Le « palettier » est l'endroit de l'entrepôt, ceinturé par un grillage, dans lequel des palettes sont stockées sur des « racks ». Un « rack » étant un rayonnage en métal de plusieurs mètres de hauteur sur lequel sont entreposées les palettes.

EGD2 : Le palettier et son poste d'observation



Source : Pierre Stéfanon

La nécessité de surveiller le temps de production n'a donc pas disparu, bien que les entrepôts soient soumis à des contraintes de temps très fortes : les commandes passées le matin, doivent être expédiées, dans la plupart des cas, le jour même. Le juste à temps est d'ailleurs tellement prégnant qu'il est « naturalisé » par Sébastien, un responsable de l'entrepôt EGD2 : il ne peut y avoir de retard du fait de circonstances indépendantes de la volonté des préparateurs. Ainsi, un jour, Henri réalise une préparation au cours de laquelle il perd une demi-heure à la recherche d'un produit. La commande achevée, il en sollicite une autre auprès de Sébastien, le responsable distribuant les bons de préparation. Celui-ci, sans regarder le préparateur, et en lui tendant une autre commande, lui lance : « tu ne t'es pas beaucoup fatigué ! ». Le préparateur intérimaire tente de se justifier, mais le cadre ne daigne pas lever le regard. Henri prend alors la résolution suivante : dès que possible, il se promet de « mériter » une telle réprimande. L'occasion se présente, le lendemain même,

avec une commande comportant le même nombre de colis à prélever – une soixantaine – et sans difficulté majeure. La commande est achevée en 35 minutes. Il reste donc 25 minutes à « tuer » afin que cette commande prenne autant de temps que celle de la veille. Alors, Henri se promène dans l'entrepôt et discute avec d'autres intérimaires. Au terme de cette « préparation », il se présente devant le cadre qui lui répète : « tu ne t'es pas beaucoup fatigué ! ». Sans mot dire, Henri prend la commande suivante, tout en se demandant pour quelle raison il devrait se presser. Au final les réflexions de ce cadre, en ne tenant pas compte d'éventuelles difficultés rencontrées au cours de la préparation, sont contre productives.

Si la surveillance des temps de production ne peut être effectuée de manière satisfaisante par la hiérarchie, peut-être l'est-elle, par l'intermédiaire d'une délégation du contrôle des intérimaires, au profit des salariés permanents d'exécution.

2.2 – Une délégation de la sélection des intérimaires

Nous poserons donc la question suivante : la surveillance relative au temps de production est-elle déléguée à des permanents d'exécution ? Nous répondrons de la manière suivante : ce n'est pas tant la surveillance des temps de production des travailleurs temporaires qui est déléguée, que la sélection de ces intérimaires.

Cette dernière idée va à l'encontre de ce que remarque Nicolas Jounin lorsqu'il évoque l'attribution de primes, dépendantes du rendement d'un chantier, « aux seuls embauchés ». Selon ce sociologue, les primes incitent les permanents « à encadrer et contrôler le travail des intérimaires » [Jounin, 2006, p.173]. Cependant, nous observons également de la surveillance de la part de salariés permanents d'exécution, alors qu'à notre connaissance, aucune prime n'est accordée. Ainsi, dans l'entrepôt EGD1, Robert, le seul préparateur de commande embauché du service étudié, fait remarquer à Henri, à deux reprises au cours d'une journée, que tel intérimaire « a fait » moins de 60 colis au cours

d'une journée, la norme étant 700 colis par jour dans cet entrepôt [*Notes de terrain*]. Cette réflexion nous paraît significative : l'intérimaire est, de fait, sous la surveillance du permanent en question. Deux hypothèses peuvent être émises. Selon la première, le permanent a cherché à connaître par lui-même le rendement du préparateur intérimaire, après avoir noté, dans sa conduite, des raisons de penser que son rendement n'était pas à la hauteur. La seconde hypothèse veut qu'un responsable lui ait indiqué les faibles performances du préparateur. Fort de cette information Robert, le permanent, observe alors le comportement de l'intérimaire. Quoiqu'il en soit, que ce permanent ait eu l'information d'un responsable chargé de relever les rendements des préparateurs, ou qu'il se soit de lui-même enquis des performances de cet intérimaire, il n'en reste pas moins qu'il le surveille. C'est d'ailleurs « tout naturellement », qu'une fois l'information en la possession d'Henri, celui-ci s'intéresse au temporaire en question et l'observe à son tour. Mais, si la vigilance d'Henri vis-à-vis d'un autre salarié n'a aucune conséquence, puisqu'il ne fait part à personne des observations effectuées, il en va tout autrement lorsqu'un permanent rend compte d'appréciations auprès de sa hiérarchie. C'est ainsi que dans l'entrepôt Fixtwo, Mohamed, sollicité par un agent de maîtrise, fait part de son mécontentement vis-à-vis d'Alain, un préparateur de commande intérimaire. Selon Mohamed, il ne « vaut pas le coup » [*Notes de terrain*]. Ce que lui reproche le permanent en question, c'est son désir de décaler ses horaires afin de commencer un quart d'heure plus tôt, et d'attendre, en fait, l'arrivée de tout le personnel pour débuter son travail. Alain, le travailleur temporaire en question, sera mis en fin de mission.

Mais la surveillance du temps par les permanents est-elle vraiment décisive ? Il nous paraît raisonnable d'en douter. Les cas décrits ne nous permettent pas de montrer que les permanents participant à la surveillance des temps de production en retirent un avantage particulier, du moins sur le plan financier. Par ailleurs, sont « dénoncés » des travailleurs réputés inefficaces, y compris aux yeux d'un intérimaire tel qu'Olivier, en mission dans l'entrepôt EGD2. Celui-ci nous fera remarquer, à l'instar de Robert, le préparateur permanent, l'inefficacité du travailleur temporaire ayant prélevé « seulement » 60 colis

durant toute une journée. De plus, il faut observer que les travailleurs temporaires désignés pour leur inefficacité par les embauchés, sont ceux que les directions auraient, très vraisemblablement, fini par remarquer. Une autre hypothèse doit donc être envisagée : ces dénonciations ne sont-elles pas une mise à l'écart du groupe ? Autrement dit, l'exclusion d'un individu n'est-elle pas due à une norme implicite, obligeant tous les membres d'un groupe, réunissant intérimaires et permanents, à effectuer une certaine part du travail ? La dénonciation d'un préparateur intérimaire, réputé inefficace, par un autre travailleur temporaire semble attester cette hypothèse.

Le fait que la distribution des bons de préparations puisse être confiée à des intérimaires, par un agent de maîtrise de l'entrepôt EGD2, constitue un indice supplémentaire. Il s'agit, par conséquent, davantage de surveiller le comportement de certains préparateurs, ne respectant pas une norme plus ou moins explicite, que le temps passé à produire. Si la distribution des B.P – bons de préparations – est déléguée à des intérimaires, c'est pour éviter que certains s'accaparent des commandes « faciles » à préparer, c'est-à-dire celles nécessitant le moins de temps. Si un agent de maîtrise est habituellement chargé de cette tâche, celui-ci ne peut rester présent en permanence à attendre que les préparateurs sollicitent des commandes. C'est la raison pour laquelle il confie cette tâche, notamment à une intérimaire chargée du contrôle [*Notes de terrain*]. Cependant, il est à noter que cette délégation rencontre l'opposition du seul préparateur permanent, Robert. Ce dernier, lorsqu'il trouve une affiche comportant la mention « Pour avoir une commande, voir Natacha ou Stéphane », s'exclame : « mais pour qui elle se prend celle-là ? » [*Notes de terrain*]. Il peut également regretter l'air contrit : « on donne des responsabilités à des intérimaires » [*Notes de terrain*]. Mais cette expérience ne va pas s'achever pour autant. Le permanent va occuper le terrain en distribuant, à son tour, des commandes [*Notes de terrain*]. Ainsi, un permanent peut collaborer avec des intérimaires

pour que les commandes soient « équitablement réparties », afin que chacun ait sa quote-part de commandes difficiles[110].

Cette digression, en ce qui concerne l'existence éventuelle d'un groupe réunissant intérimaires et permanents, ne doit pas faire oublier la question qui nous préoccupe dans ce chapitre, à savoir la volonté de comprendre l'absence de conséquence de certains conflits – les micro-conflits – entre ces deux types de salariés que sont les embauchés et les intérimaires observés. La conclusion que nous pouvons tirer dès à présent est la suivante : il paraît difficile de soutenir l'idée que les salariés permanents d'exécution surveillent les temps de production des intérimaires. En effet, cela se fait de manière exceptionnelle. De plus, lorsqu'une demande est faite par l'encadrement, elle n'est satisfaite que dans la mesure où elle ne va pas à l'encontre de la majorité des préparateurs. Ainsi, une exigence de l'encadrement qui va contre l'intérêt de l'ensemble des préparateurs n'est pas suivie d'effet. M. Douffier, cadre, de l'entreprise EGD2, enjoint les intérimaires chargés du contrôle à lui signaler la moindre erreur de préparation. Demande qui ne sera pas satisfaite, même après que deux contrôleuses furent embauchées. L'erreur peut passer inaperçue vis-à-vis de la direction : il suffit au préparateur de rapporter à l'adresse d'origine le produit prélevé par erreur et de fournir aux contrôleurs le produit manquant.

Quoiqu'il en soit, il n'y a pas nécessairement concordance entre la délégation et la surveillance du temps de production. La délégation a une autre fonction : elle permet de sélectionner. Mais quel est le critère discriminant mis en œuvre par les permanents d'exécution ? En réalité, l'entreprise doit faire la différence entre les intérimaires de

[110] Dans les faits, cette pratique est limitée : nous avons observé que la grande majorité des préparateurs prennent les commandes, lorsque personne ne les distribue, sans même les regarder. Un préparateur intérimaire tel qu'Henri, se permet, tout au plus, de limiter les commandes difficiles, sans être jamais dénoncé comme cherchant à s'en dispenser. Le but poursuivi, par ce préparateur, est en fait d'éviter de n'avoir à traiter « que » des commandes difficiles.

passage et les autres, ceux qui sont « particulièrement » motivés par la continuité de l'emploi, ou *in fine*, par un CDI. Or, selon Philippe Rosini, les permanents sont capables de catégoriser les intérimaires, autrement dit, d'indiquer « quels intérimaires sont susceptibles de rester ». Autrement dit, les permanents d'exécution sont capables de repérer « deux catégories de travailleurs temporaires : "*ceux qui veulent rester*" (voire être embauchés) et "*ceux qui ne font que passer*" […] » [Rosini, 2007].

Nous avons vu, jusqu'à présent, que la surveillance des temps de production dans les entrepôts, ne pouvait être effectuée de manière optimale par l'encadrement. Il est donc logique de supposer que l'encadrement pousse les permanents à surveiller le temps des intérimaires. Cependant, nos observations montrent que les travailleurs temporaires dénoncés ne peuvent qu'être repérés par l'encadrement. Comment celui-ci peut-il passer à côté d'un rendement de 90% inférieur à celui des autres préparateurs ? La délégation du contrôle n'a donc pas pour unique but de surveiller le temps passé à produire. Il s'agit avant tout de sélectionner les intérimaires afin de faire le tri entre ceux qui souhaitent rester et les autres, ceux qui ne sont que de passage, autrement dit entre ceux qui seraient « motivés » et ceux qui ne le seraient pas. Une même question se pose donc toujours à nous : pourquoi n'y a-t-il pas davantage de conflits entre intérimaires et permanents ? La discussion s'impose d'autant plus que les embauchés acceptent sciemment de participer à cette sélection.

2.3 – La délégation du contrôle : un droit de veto

Bien que les salariés permanents soient capables de repérer les intérimaires souhaitant intégrer de manière durable l'entreprise, il nous reste à démontrer que l'encadrement permet aux salariés permanents de s'opposer à la présence d'un travailleur temporaire. Pour ce faire, nous allons montrer que la délégation du contrôle des

intérimaires est plus ou moins explicite, selon les entrepôts dans lesquels elle est observée[111].

Dans l'entrepôt Fixtwo, la démission d'un contremaître amène à une réorganisation du magasin. Paul, le premier agent de maîtrise, est remplacé par Jean David. Mais le remplacement ne se fait pas poste pour poste. Autrement dit les tâches attribuées au second sont quelque peu différentes. S'il n'est pas possible de dire avec précision lesquelles ont été confiées au second agent de maîtrise[112], nous remarquons néanmoins qu'une tâche importante ne relève plus de sa compétence exclusive. Effectivement, lors de sa prise de fonction Jean David annonce, de manière officielle le départ de Paul, le premier agent de maîtrise. Il explique également, à l'ensemble du personnel du magasin réuni pour l'occasion, que certaines de ses responsabilités sont dévolues aux deux permanents de l'entrepôt demeurant à ce jour[113]. Il précise par ailleurs que ceux-ci sont dorénavant en charge de « la gestion des intérimaires » [*Notes de terrain*]. L'agent de maîtrise n'a pas à expliciter ce que cela signifie pour les travailleurs temporaires : les permanents ont officiellement la capacité de s'opposer à la continuité des missions d'un intérimaire et par conséquent à un éventuel CDI. Cette capacité est d'ailleurs avérée, puisque nous l'avons vu précédemment, Mohamed s'est opposé avec succès à l'intégration d'Alain [*Cf.* p.184].

Par ailleurs cette possibilité donnée aux permanents de s'opposer à la prorogation des missions, ou à la signature d'un contrat plus stable peut être mise en évidence, à travers le cas de Laurent, étudiant et intérimaire chez Happy-Team. Le cadre responsable du secteur, dans lequel travaille ce salarié temporaire, aborde avec lui la question de

[111] Il faut préciser que nous n'avons pu l'observer dans l'entrepôt EGD1. Et pour cause, dans le service dans lequel nous avons mené nos observations, tous les préparateurs de commande sont des travailleurs temporaires.
[112] Il ne nous a pas été possible de le rencontrer en entretien.
[113] En juillet 2002, deux salariés sont en CDI dans cet entrepôt. Dix mois auparavant, ils étaient au nombre de six.

l'obtention d'un CDD dont la possibilité est évoquée dès le début de la mission. Puis il demande de manière explicite, à un permanent d'exécution se trouvant à proximité immédiate, s'il n'y a pas de problème avec cet intérimaire. Dans ce cas précis, le permanent en question répond qu'il n'y en a pas. Mais que se serait-il passé si celui-ci n'avait pas approuvé cette proposition ? L'intérimaire qui se verrait signifier de la sorte un refus ne pourrait que se sentir stigmatisé par une telle réponse. Il est assurément difficile d'imaginer, qu'après un tel revers, le salarié temporaire puisse envisager sereinement son intégration dans l'entreprise. Il ne lui resterait finalement que deux alternatives. La première possibilité consisterait à rester – à condition que l'encadrement passe outre l'avis sollicité – et s'attendre à buter sur une hostilité ouverte de la part du permanent. La seconde éventualité se trouverait être le départ, que cela soit du fait de l'intérimaire ou que l'encadrement se range à l'avis du permanent, considérant que le temporaire ne convient pas. Bien plus qu'un simple avis, il s'agit donc d'une sollicitation capable de compromettre à terme, l'intégration d'un salarié dans l'entreprise[114]. Ainsi, quoique de manière moins explicite que dans le cas de l'entrepôt Fixtwo, ici aussi, la gestion des intérimaires passe par une délégation du contrôle.

Dans l'entrepôt EGD2, la délégation n'a jamais pu être observée de manière aussi précise. Autrement dit, la délégation de « la gestion » des intérimaires au seul préparateur permanent du service en question n'est pas explicite. Néanmoins, une indication indirecte peut être apportée, par l'intermédiaire de François, cariste intérimaire détaché dans ce magasin. Lors de l'entretien que ce salarié nous accorde, il nous avoue avoir été « sauvé » par Robert, l'embauché du PEM, service ayant la charge du « Petit ÉlectroMénager ». L'intérimaire reconnaît avoir eu une période au cours de laquelle il arrivait systématiquement avec un retard d'environ cinq minutes. M. Douffier, lassé des retards

[114] Il est possible d'envisager les conséquences pour l'intérimaire au vu des cas que nous avons développés dans le troisième chapitre : la sensation, qu'elle soit avérée ou non, d'être en bute à de l'hostilité peut amener

répétés, désirait mettre un terme à sa mission. Mais selon François, Robert a pris sa défense et lui a permis de rester en mission dans l'entreprise. Si ce salarié permanent d'exécution, a l'influence nécessaire pour permettre à un cariste intérimaire de rester en mission dans la même entreprise utilisatrice, la réciproque est envisageable : si le permanent souhaite qu'il soit mis fin à la mission d'un travailleur temporaire, il est plausible qu'il obtienne gain de cause.

Bien que la délégation du contrôle des intérimaires soit plus ou moins explicite selon les lieux observés, il n'en reste pas moins vrai que les permanents disposent de ce qui semble être un véritable « droit de veto », au regard des renouvellements de missions des intérimaires, voire de leur accès au CDI. Il importe d'ailleurs assez peu que cette possibilité soit avérée, à condition que les intérimaires pensent que ce rôle est effectivement joué par les permanents. Autrement dit, il suffit que les permanents d'exécution soient reconnus comme légitimes dans le processus de sélection.

2.4 – Une délégation légitimée

Cette délégation et cette influence que les permanents peuvent avoir sur la continuité des missions des intérimaires, voire sur leur accès au CDD, est par ailleurs mise en avant par les permanents. Leur attitude et parfois leur discours légitiment cette délégation de contrôle vis-à-vis des travailleurs temporaires (2.4.1). C'est la raison pour laquelle les intérimaires eux-mêmes peuvent être convaincus que les embauchés ont un rôle de « chef », acceptant ainsi d'être dirigés par eux (2.4.2).

---

l'individu à partir de son fait et par là même de provoquer, sciemment, son instabilité.

2.4.1 – Une délégation légitimée par les permanents

L'hypothèse que nous développerons ici est la suivante : il existe au moins deux conditions pour que les travailleurs temporaires puissent considérer certains embauchés comme des « chefs ». D'une part, il est nécessaire que la hiérarchie délègue aux embauchés, plus ou moins explicitement, une partie de ses tâches. Nous avons démontré que c'est effectivement le cas. Mais d'autre part, il est nécessaire que les salariés permanents d'exécution s'approprient ce rôle. Tel est l'objet du développement suivant.

C'est ainsi que dans l'entrepôt EGD2 Robert, après trois semaines de congés, affirme au cours d'une pause et devant les préparateurs et caristes intérimaires, qu'il va faire un tour dans le palettier afin de vérifier que tout est rangé. Il ajoute – sur le ton de la plaisanterie – en s'adressant à François, cariste intérimaire, que celui-ci « travaillait mal au début mais maintenant, ça va à peu près » [*Notes de terrain*]. En effet dans cet entrepôt, les caristes ont toujours une période de moindre activité dans la matinée. François met toujours ce moment à profit pour débarrasser cette zone des papiers et autres morceaux de plastiques qui jonchent le sol. Or, cette tâche, avant qu'il ne la fasse sienne, était dévolue à Robert. On a ici les termes d'un arrangement entre deux salariés. L'intérimaire se charge du « sale boulot », de sa propre initiative. Il ne peut être fait ici l'économie d'une référence aux travaux d'Everett Hughes sur la division médicale du travail. Dans le cas des intérimaires et du personnel permanent d'exécution, on peut également penser que la place dans la hiérarchie « est en relation avec le degré d'impureté des fonctions remplies » [Hughes, 1996, p.64]. En accord avec le sociologue américain, il semble possible d'affirmer qu'à mesure que le statut professionnel des permanents s'élève, du fait de la délégation du contrôle consentie par la hiérarchie, ils délèguent les tâches les plus humbles aux

intérimaires. Et tout comme à l'hôpital, nul n'est inférieur à ceux qui s'occupent des tâches les plus dévalorisées[115]. Il convient d'ajouter que ces tâches réservées aux intérimaires consistent à passer le balai ou encore à débarrasser un entrepôt des déchets jonchant le sol.

Pour en revenir au rôle de « chef » que joue Robert dans l'entrepôt EGD1, il ne faut pas l'interpréter comme une plaisanterie sans conséquence. D'ailleurs, la réaction de François, le cariste intérimaire objet de la plaisanterie, est significative. Il se met à rougir mais surtout et c'est le plus remarquable, il baisse la tête exprimant ainsi une attitude de soumission. Par ailleurs, ce rôle peut-être légitimé à travers un discours, et par conséquent réfléchi, laissant par là apparaître une position de « chef » parfaitement assumée. Tel est le cas de Dimitri, un permanent d'exécution de Fixtwo :

> - « *Que penses-tu du fait que Jean David [l'agent de maîtrise] vous demande [à toi et Mohamed] de diriger les intérimaires ? De les surveiller ?*
> - Je trouve ça normal parce que bon… c'est normal… c'est logique. Quand t'es plus ancien, tu connais [*le*] travail. [*Un intérimaire qui arrive, ou un nouveau*,] il faut [*lui*] montrer [*le*] travail. [*Il ne s'agit pas*] de dire tu bosses, [*pendant que*] moi je [*ne*] bosse pas. Chacun […] fait son truc et après quand tu prends… quand tu prends une habitude du boulot tu sais ce qu'il y a à faire. Moi, comme je dis toujours, c'est dans le magasin qu'il faut un responsable. Tu as toujours à l'extérieur un… comme Emmanuel [*un cadre*] ou quelqu'un de l'extérieur qui va surveiller tout ça… c'est normal. [*Mais*] quelqu'un qui est sur place c'est… c'est le vrai dirigeant. Parce qu'il faut savoir gérer les plates-formes, les arrivages qui arrivent […]. Des fois, si j'ai un truc urgent, je peux me permettre de dire : excuse-moi Pierre ou Paul ou Jacques, […] tu vas arrêter ça et fais ça d'abord »

Ainsi pour ce salarié permanent, l'ancienneté et la connaissance du travail font de lui un « dirigeant » vis-à-vis des intérimaires et, d'une manière plus générale, des « nouveaux ». D'ailleurs, des intérimaires abondent dans son sens. Comme pour Kentianh lorsque nous lui demandons ce qu'il pense du fait que les deux permanents de l'entrepôt

[115] « Nul n'est inférieur, dans la hiérarchie de l'hôpital, à ceux qui sont chargés du linge sale et, à l'hôpital psychiatrique, au garçon de salle dont le travail combine certaines tâches malpropres et l'usage de la force »

Fixtwo ont la charge de « gérer » et surveiller les travailleurs temporaires :

> « Ça me dérange pas. Même moi en tant qu'intérimaire, bon c'est normal. Moi je dis bon, ils sont là avant nous, tu vois. Ils savent… ils "savent" le travail plus que moi. Bon il faut être logique ; bon moi j'ai beaucoup de respect envers Mohamed, tout ça […]. Que ce soit Dimitri ou Mohamed, bon ils me disent de faire, je le fais… c'est pas… pour moi c'est pas un problème. »

Kentianh reconnaît donc aux deux « anciens » que sont Mohamed et Dimitri, un rôle de responsable et se soumet, de lui-même à leur autorité. C'est d'ailleurs également le cas, pour partie du moins, de Mario :

> « *- Mohamed, tu disais que c'était le chef, mais il ne vous énervait pas toi et Mathieu ?*
> - Ah si quand même. Ben si quand même un petit peu.
> *- C'est bizarre parce que tu me dis que c'était un petit peu normal [qu'il soit "chef"] parce que c'était lui le plus ancien…*
> - Ouais, non… mais c'est ce que je te dis ; moi, moi je suis pas comme Rico [*un autre intérimaire*] je sais un petit peu… […] je suis prêt à…à respecter les choses, tu vois ? J'ai un peu plus de respect que Rico. Mohamed c'était sûr que c'était lui qu'il fallait aller voir quand il y avait des galères et tout. Mais des fois, il exagérait un petit peu ; faut dire ce qui est aussi, tu vois ?
> *- S'il est dans un rôle de chef ? C'est un peu normal que…*
> - [*Mario intervient*] Bah alors, c'est pas comme ça que je vois un rôle de chef. C'est quoi qui nous énervait ? Putain, je parle d'un truc on croirait que ça fait au moins dix ans ! C'est quand qui nous énervait Mohamed ?
> *- Ce n'était pas hier non plus.*
> - Ouais, mais ce n'était pas… il y a dix ans ! Mais pourquoi on s'est embrouillé… avec Dimitri ! Quand on s'embrouillait avec Dimitri, qu'il nous foutait la rage et tout ; et c'est… bah ! On en revient au problème que quand t'es un intérimaire, t'es là pour faire le travail même si à Fixtwo, ça se voit moins que chez E.C. Chez E.C, c'est flagrant ! Tu es intérimaire, tu fais ce que t'as à faire si t'es pas content, tu me le dis, et je te mets en fin de mission tout de suite ; tu vois ? Eux ils s'en tapent… »

Ce qu'il y a de remarquable dans cet extrait d'entretien, c'est qu'alors que nous l'interrogions sur Mohamed, l'un des permanent, Mario en vient de lui même à parler de

---

[Hughes, 1996, p.64].

Dimitri, un autre embauché travaillant dans le magasin. En fait, si les ordres de Mohamed sont acceptés bon gré mal gré, ceux venant de Dimitri sont remis en cause. C'est ainsi que Mario, sollicité par Dimitri, refusera d'effectuer une tâche demandée [*Notes de terrain*]. D'ailleurs, Dimitri lui-même reconnaît des tensions[116] entre lui et cet intérimaire, comme le montre l'extrait d'entretien suivant :

> « - Mario…c'était un bon collègue et il travaillait bien […].
> - *Pourtant tu t'engueulais des fois avec lui…*
> - Oh ! Oui, on s'engueulait. Tout le monde peut s'engueuler ! Quand tu ne comprends pas la chose : quand tu dis une fois, deux fois, trois fois […]. Il ne comprenait pas, au départ ; il ne comprenait pas. On s'engueulait entre collègues…on s'engueulait… »

Ainsi, Dimitri revendique, selon ses propres termes, un rôle de « dirigeant » dans le magasin de Fixtwo. Toutefois, cela n'est pas suffisant pour en faire un « chef », en tout cas pas pour tous les intérimaires. Or, Mohamed lui, n'est pas à ce point remis en cause, du moins en public. Pour le dire autrement, tant que Mario et Mathieu sont employés comme travailleurs temporaires, ils peuvent se plaindre de lui au cours de conversations informelles, mais ils n'ont, pour autant, jamais fait état de récriminations en public, ni contesté ouvertement l'autorité du permanent. Ainsi donc, seul l'un des deux embauché est remis en cause quant au rôle délégué par Jean David, l'agent de maîtrise. Ce constat effectué, il semble dès lors nécessaire de rechercher les causes d'un tel rejet.

2.4.2 – Une certaine influence sur les décisions

Nous devons faire ici l'hypothèse que, pour les travailleurs temporaires, Mohamed est perçu comme « plus » légitime que Dimitri. Autrement dit, pour être effective, une délégation du contrôle doit être, non seulement assumée, mais également reconnue aussi

[116] Nous rappelons qu'il s'agit de micro-conflits, qui ne remettent pas en cause le collectif.

bien que légitimée par les intérimaires. La question à poser est la suivante : quel élément permet de distinguer les deux permanents de l'entrepôt Fixtwo ? Il est possible de dire, dans un premier temps, ce qu'ils ont en commun : une expérience des tâches de l'entrepôt, antérieures à celle des travailleurs temporaires, ainsi qu'une même délégation octroyée par la direction, pour ce qui concerne le contrôle des intérimaires. C'est dans cette délégation qu'il faut, à notre sens, rechercher la réponse à la question posée. En effet et aussi curieux que cela puisse paraître, les intérimaires ont la possibilité de choisir qui de Dimitri ou de Mohamed sera leur « chef ». En désignant les deux permanents d'exécution comme responsables de la gestion des intérimaires, la direction de l'entreprise Fixtwo instaure, *de facto*, une compétition entre les deux permanents.

Le fait est que le contrôle des intérimaires donne lieu à une véritable lutte entre les deux permanents. Cette lutte est dans un premier temps perceptible à travers leurs propos ou leurs comportements, une semaine après leur désignation comme responsables des travailleurs temporaires. C'est ainsi que Mohamed accuse Dimitri de vouloir remplacer, dans le magasin, l'agent de maîtrise démissionnaire. Il lui reproche donc de jouer au « chef » et avance que, selon lui, la direction aurait fait savoir à Dimitri lui-même qu'il n'est pas « capable » d'exercer de telles fonctions [*Notes de terrain*]. Pour preuve, il met, quelques jours plus tard, en exergue le fait que celui-ci ne donne pas « l'exemple », en se permettant d'arriver en retard le matin [*Notes de terrain*]. Si les observations de Mohamed sont empreintes d'un jugement de valeur, il n'en reste pas moins qu'elles rejoignent les nôtres, en tout cas pour ce qui est du rôle que Dimitri tente d'investir. Nous observons que suite à l'intervention de Jean David, annonçant la gestion des intérimaires par les permanents, le comportement de Dimitri change. C'est à partir de ce moment précis, qu'il commence à donner des ordres aux travailleurs temporaires [*Notes de terrain*]. Le conflit entre les deux permanents trouve son paroxysme, lorsqu'ils s'opposent à propos de la possibilité, pour l'un ou l'autre, de disposer des intérimaires. Un matin, alors que les travailleurs temporaires arrivent un peu en avance, Mohamed les sollicite afin d'effectuer certaines tâches. À 8h30 Dimitri, le second permanent, arrive. Il demande aux mêmes

travailleurs de préparer des commandes en priorité. S'en suit alors une altercation assez violente, rapportée par Mathieu, un cariste intérimaire, au cours de laquelle Dimitri menace de mort Mohamed ; ce dernier l'invite alors à ne pas se priver : « vas y, ça en fera un [*arabe*] de moins ! » [*Notes de terrain*]

Cette lutte se révèle plutôt bénéfique pour les intérimaires, dans le sens où ces derniers se trouvent devant la possibilité de choisir, dans une certaine mesure, le permanent dont ils « préfèreront » dépendre. Et leur option peut, somme toute, être considérée comme étant rationnelle. C'est ainsi que le choix de Mario et Mathieu se porte sur Mohamed. En effet, celui-ci paraît le plus capable d'exercer une influence pour les renouvellements de missions, ou l'obtention d'un CDI. Il paraît être plus apte à exercer une telle influence vis-à-vis de l'encadrement qui lui demande son avis concernant les candidats à l'embauche [*Notes de terrain*]. Mais il nous semble qu'il ne s'agit pas là de la seule raison. Mohamed a une autre particularité, par rapport à Dimitri : il peut s'opposer à la hiérarchie, c'est-à-dire, à l'agent de maîtrise et à l'encadrement. Mohamed peut ainsi refuser de se joindre à un pot de départ, estimant que les procédés de la direction, ayant amené une salariée à démissionner, sont condamnables. Il peut également s'opposer à l'encadrement, par rapport à l'éventualité de garder tel ou tel intérimaire. Pour cela, il va jusqu'à mettre en jeu son propre poste. Il va ainsi solliciter une entrevue avec Jean David, l'agent de maîtrise, afin d'exiger que Rico, un intérimaire, soit mis en fin de mission. Lorsque Emmanuel, le cadre responsable du magasin vient s'enquérir du problème auprès du permanent, celui-ci affirme : « C'est lui ou c'est moi ! Sinon je ne fous plus rien jusqu'à ce que je me fasse jeter ! » [*Notes de terrain*]. Finalement Mohamed obtient, par la suite, gain de cause[117]. Ce permanent a donc un certain charisme, pouvant laisser penser aux intérimaires qu'il est capable d'avoir une certaine emprise sur les décisions de la direction.

Tout comme Mohamed, le permanent de l'entrepôt Happy team, à qui le cadre demande son avis au sujet de la signature d'un contrat à durée déterminée d'un intérimaire, semble également être un interlocuteur de la direction. Il demande à ce que l'intérimaire embauché soit affecté à son équipe. Sa demande étant satisfaite, il semble donc avoir une certaine influence. De ce fait, le travailleur temporaire peut le percevoir comme un interlocuteur privilégié de la direction. Son comportement peut en être modifié, s'il tient compte du permanent et de son jugement.

3 – La sélection des permanents ou le refus d'une pression « excessive »

La légitimité des permanents d'exécution explique donc en partie l'absence relative de conflits entre intérimaires et permanents. Cependant, nous avons constaté qu'un embauché pouvait être considéré comme plus « légitime » qu'un autre dans son rôle de « chef ». La légitimité n'explique donc que partiellement le peu de conflits – si ce n'est de « simples » altercations – observés entre intérimaires et permanents, puisque la prise de parole des travailleurs temporaires, vis-à-vis des embauchés est quasi inexistante. Notre question reste donc toujours en suspend : comment expliquer cette relative absence de conflits ? Nous émettons une autre hypothèse : les permanents ont une influence relativement à la continuité de l'emploi et par conséquent à l'obtention du CDI. Or, ce contrat ne constitue pas nécessairement un « rêve » [Beaud, 1998] pour tous les intérimaires (3.1). C'est en fait non pas le CDI qui est espéré mais bien davantage l'intérim qui est rejeté en raison du caractère aléatoire des revenus perçus ; or, cette irrégularité des

[117] Nous verrons, au cours du sixième chapitre, de quelle manière Mohamed arrive à ses fins.

revenus est incompatible avec le fait d'avoir des obligations parentales, ou encore des contraintes relatives au crédit immobilier (3.2).

3.1 – Le CDI : un « rêve » ?

« Les intérimaires vivent dans l'espoir de trouver le graal – le CDI – tout en sachant qu'il n'est pas idéal, car ils connaissent la dureté des entreprises, souvent mieux que les autres salariés qui en "visitent" moins qu'eux. Ils sont "bien" placés aussi pour savoir combien est devenue illusoire la sécurité de l'emploi. Ce regard souvent lucide sur les réalités du travail et de l'emploi nourrit l'ambivalence entre leur volonté de quitter l'intérim et leur refus de se fixer à tout prix alors que le TT apporte des opportunités, voire des agréments […] » [Glaymann, 2005, p.228]. Cette idée, selon laquelle le CDI n'est pas idéal, nous semble devoir être creusée. Autrement dit, nous poserons la question suivante : que recherchent les intérimaires observés ? Recherchent-ils un CDI, ou simplement la continuité dans l'emploi, donc des revenus ? Afin de répondre à cette interrogation, nous commencerons par cet extrait d'entretien, réalisé avec Mario :

> « - […] Quand tu es intérimaire, des fois, tu cherches un petit peu l'embauche… malgré toi… enfin pas malgré toi, mais des fois c'est bien quand même de chercher l'embauche, tu vois ce que je veux dire ? Moi, souvent, j'ai été intérimaire. Boum ! On me propose des embauches. Comme je te dis là-bas, [*l'agence d'intérim*], ils m'avaient envoyé là. Je suis resté deux mois intérimaire, et direct, ils m'ont proposé une embauche. En principe, intérimaire, quand c'est des longues missions, ça veut dire que derrière, il peut y avoir une embauche, tu vois ce que je veux dire ? Et il suffit de faire tes preuves pendant ces longues missions et, à coup sûr, tu sais que tu vas être embauché. »

Ici, le lapsus de Mario nous paraît particulièrement intéressant. Ce « malgré toi » est révélateur du fait que les intérimaires ne recherchent pas systématiquement l'embauche. Pour rechercher l'embauche dans une entreprise, une première condition est nécessaire : les missions proposées doivent être de longues durées, sinon, les intérimaires peuvent estimer qu'un investissement personnel n'en vaut pas la peine.

> « […] Quand tu es intérimaire tu… tu t'en bats un peu plus qu'un embauché de la société ; tu vois ce que je veux dire ? De toute manière c'est, c'est… tu t'en fous tu sais que le lendemain… des fois il y a des intérimaires, ils viennent pour deux trois jours. Pas quand c'est des longues missions, mais quand c'est deux à trois jours ; tu sais que le lendemain, t'es plus là. Je veux dire : qu'est-ce t'en a à foutre ? […] Même si tu peux prendre deux trois trucs ou…tu vois ? Tu va casser deux trois trucs, tu vas pas le dire. Tu t'en fous. Le lendemain, tu sais que t'es pas là, tu vois ? »

Ainsi Mario fait la distinction entre missions courtes et missions longues : les premières ne semblent pas valoir la peine, dans le sens où une embauche dans ces entreprises n'est même pas envisageable. Pour autant, les missions longues ne signifient pas nécessairement une volonté de la part de l'entreprise de pourvoir certains intérimaires d'un CDI. Dans l'entreprise EGD1, la dizaine de préparateurs de commande est intérimaire. La direction ne leur proposera des contrats – des CDD d'un an – qu'après une visite de l'Inspection du Travail. Quant à l'entrepôt EGD2, la direction proposera des contrats, mais à des intérimaires de l'entrepôt EGD3[118]. Ce dernier, suite à la perte de son client, doit cesser son activité. La direction s'engage à reprendre les personnels, y compris les intérimaires. Du coup, ceux-ci se voient proposer des CDI par l'entrepôt EGD2, alors que celui-ci emploie déjà nombre de travailleurs temporaires. Il est également à noter qu'entre le moment où nous quittons cette entreprise, et le moment où nous y retournons – neuf mois plus tard – aucun intérimaire connu de nous à l'époque, n'a été embauché alors même qu'elle utilise constamment un volant important de travailleurs temporaires. Ainsi donc, des emplois qui pourraient être pourvus en CDI ne le sont pas pour autant. Par ailleurs, la direction a fait, à notre connaissance, une proposition d'embauche à l'un de ces « ancien » intérimaire. Proposition que le travailleur a rejetée, faute d'une offre de salaire suffisante, selon ses propres dires. Ainsi donc, le fait qu'une entreprise emploie des intérimaires sur de longues durées ne signifie pas nécessairement que les salariés intérimaires y voient une opportunité d'embauche.

Encore faut-il ajouter que lorsqu'une opportunité d'embauche réelle et sérieuse se présente, les intérimaires, contrairement à ce que l'on pourrait penser, ne s'enthousiasment pas outre mesure. C'est notamment le cas de ces travailleurs temporaires qui disent hésiter à s'engager – ou refusent *a priori* pour deux d'entre eux – dans l'entreprise Fixtwo, préférant attendre les propositions qui leur seront faites relativement au salaire [*Notes de terrain*]. Le contraste est grand entre ces discussions d'intérimaires qui acceptent le contrat avec l'assurance de ne pas perdre plus de 30 Euros par mois[119] – par rapport à leur salaire d'intérimaires « à temps plein » – [*Notes de terrain*] et la réflexion d'Emmanuel, cadre chez Fixtwo :

> « - *Selon quels critères embauchez-vous un intérimaire ?*
> - La compétence pure. Ce que la personne nous aura démontré.
> - *C'est-à-dire ?*
> - Si pendant deux mois, trois mois, quatre mois, elle a satisfait à l'ensemble de ses emplois… c'est la personne dont on a besoin. On a besoin de quelqu'un pour remplir un certain nombre de fonctions et quelqu'un qui l'a fait en intérim pendant x mois et qui a satisfait, puisqu'on lui propose l'emploi. Voilà… après la rémunération… il y a peut être aussi le fait effectivement que d'un point de vue rémunération, inconsciemment, la personne a déjà plus ou moins accepté, puisqu'elle est déjà venue en intérim. Donc, c'est pas comme si on devait tout refaire avec un autre quoi. C'est plus facile pour nous […] d'embaucher quelqu'un qui vient de l'intérim, il a déjà rempli la fonction on a pu le vérifier, il n'y aura pas de période d'essai, pas de risque. La question du salaire est déjà plus ou moins convenue puisque la personne a déjà bossé. Elle sait quel va être son niveau de salaire, où elle va se situer. Et nous on sait aussi que ça lui convient… mais pour nous… on ne se pose pas tant de questions, c'est vraiment la qualité du boulot. »

Ainsi donc, les intérimaires ont déjà, selon les dires de ce cadre, accepté la rémunération pratiquée par l'entreprise. Mais alors, comment expliquer que Mario mette en avant une rémunération insuffisante pour expliquer son retour en intérim ? C'est également

---

[118] Entrepôt qui stocke du matériel pour une grande marque de rasoirs.
[119] Ils apprendront plus tard que les primes de participation sont intégrées dans ce calcul. Or deux des intérimaires ayant signés ces contrats – Mario et Mathieu – n'ont pas envisagé le fait que les primes ne soient pas disponibles dans l'immédiat.

le cas de Mathieu qui manifeste son mécontentement par un comportement posant « problème » : il arrive en retard sur son lieu de travail les mercredi et jeudi, alors qu'il vient de signer, le lundi précédent, un CDI [*Notes de terrain*]. Il peut même être absent une demi-journée : « je me suis réveillé à huit heures, et j'avais pas envie de venir » [*Notes de terrain*]. Finalement, au cours d'un entretien avec Emmanuel, le cadre, et Jean David, l'agent de maîtrise, Mathieu exprime son amertume : à ses supérieurs hiérarchiques qui lui reprochent son absentéisme et ses retards, il rétorque que, pour 900 € par mois, il n'a vraiment pas envie de se lever le matin [*Notes de terrain*].

Or, Kentianh a cette même préoccupation en ce qui concerne la rémunération. Il nous affirme ne pas être intéressé par une embauche chez EGD2, en raison d'un « salaire minable » et de l'absence d'avantages. Par contre, il se dit satisfait de la rémunération chez Fixtwo :

> « - C'est près de chez moi et comme je dis, j'ai calculé par rapport à ce que j'ai gagné chez GD [*une enseigne de la grande distribution*] ; avant j'ai travaillé pour GD… donc j'ai calculé […]. Je gagnais… je gagnais, allez… à peu près pareil ; mais ce que je gagne, c'est que j'habite pas loin tu vois ? Je suis pas loin de chez moi […]. [*Ce que*] je gagne si tu veux, c'est le carburant, c'est de l'essence. Qu'est ce que je gagne ? […] Bon les tickets [*restaurant*] : ils donnent plus que là-bas, quand j'ai travaillé à GD […]. Il y a même les chèques vacances […]. Ça vaut le coup quand même ! J'en ai pris le maximum ! »

Ainsi donc Kentianh perçoit de sa situation chez Fixtwo un aspect positif, celui de la rétribution pratiquée dans cette entreprise. Il nous semble à présent pertinent de poser la question suivante : comment expliquer que Mathieu et Mario n'aient pas suivi le même raisonnement ? Pour quelle raison privilégient-ils la rémunération au CDI ? Nous émettrons l'hypothèse que certains individus rejettent davantage l'intérim qu'ils ne recherchent le CDI, ce rejet étant imputable à l'instabilité des revenus, elle-même incompatible avec la parentalité.

3.2 – Instabilité des revenus et parentalité

L'incertitude propre à l'intérim est toujours présente. La continuité des missions dépendant, dans une large mesure, de l'arbitraire de la hiérarchie de l'entreprise utilisatrice, comme l'indique Mario dans cet extrait d'entretien :

> « - Mon responsable, il vient me voir, il me dit : "mais il comprend rien l'autre ou quoi ?" Il parle de qui là ? Il parlait du cariste… le mec il a 50 balais quand même. Ouais, c'était un vieux, un pauvre type, t'as vu ? Il me dit : "il comprend rien, je crois que je vais le foutre en fin de mission". Il le fout en fin de mission ! Et moi, je passe juste à ce moment là et j'entendais que le mec il lui disait : "mais pourquoi le travail ça va pas ? Mais qu'est-ce que j'ai fait ? Le travail ça va pas ?" Et il lui disait : "non c'est pas ça, c'est qu'y a un gars, il va revenir…là tu prenais la place d'un malade". Il va revenir, ceci cela. Et c'est même pas vrai ! Et le mec il l'a foutu à la… t'as vu… fin de mission comme ça. Donc je te dis : intérim c'est bien quand t'as 20 ans, quand tu t'en fous, que t'as envie de travailler. Tu as envie de travailler une semaine ; on va te dire bah tu travailles pas : ça va t'arranger parce que tu vas te reposer… »

Cet arbitraire peut également être le fait de l'agence de travail temporaire qui dispose également de moyens de coercition. C'est ce que nous affirme Malik. Celui-ci refuse une proposition d'embauche dans l'entrepôt Fixtwo. En fin de mission, il décide de retourner auprès de l'agence temporaire qui lui confie une nouvelle mission. Il travaille durant une journée dans une entreprise et refuse d'y retourner en raison d'un « problème » avec un chef plus jeune que lui. Peu de temps après, l'agence de travail temporaire lui notifie que son dossier au sujet du 1% patronal est entre ses mains. Le dossier est finalement rejeté et Malik, selon ses dires, n'a d'autre choix que de retourner chez Fixtwo pour demander si la proposition d'embauche est toujours valable.

Ces salariés temporaires ne se sentent donc pas à l'abri d'une perte de revenus réguliers. Ainsi donc la rémunération qu'ils peuvent tirer de l'intérim, améliorée par les indemnités de congés et de fin de missions – représentant chacune 10% du salaire –, n'apparaît plus attractive à partir du moment où il y a discontinuité de l'emploi, comme l'illustre le cas de Mario :

> « - J'ai reçu ma fiche de paie ; j'ai même pas 1000 € ! Alors à quoi ça sert que je travaille en intérim ? À quoi ça sert que je fasse du… ouais, voilà, de l'intérim si je suis payé encore moins que les embauchés ? Tu vois ce que je veux dire ? Moi je pensais que l'intérim, ça payait quand même un peu plus : t'as pas de vacances, t'as pas tout ça, tu vois ? »

Ce que nous percevons dans ce dernier extrait, c'est une forme de résignation de la part de l'intérimaire. Mais ce renoncement à l'intérim ne peut être imputé uniquement à la lassitude du changement et des missions sans lendemain[120]. Outre l'arbitraire dont peuvent faire preuve les entreprises de travail temporaire, ainsi que les entreprises utilisatrices en privant les intérimaires de missions, il faut ajouter la question de la rémunération. Mais l'interrogation nous semble d'autant plus cruciale qu'elle va de paire avec une autre obligation exprimée par Mario :

> « - Bientôt 30 ans, un gamin et tout, tu vois ? Et je voudrais bien arrêter l'intérim parce que j'en ai marre d'aller travailler un coup sur deux, tu vois, et être pas sûr du lendemain.
> - *Donc c'est par rapport à ton fils…*
> - Ah ouais, ouais, ouais… je ne peux pas me retrouver… regarde déjà, je pleure avec une paie de 1000 €. Alors imagine : je touche 500 €. Je vais te donner un exemple : un mois ça va le faire… mais imagine l'autre mois où tu vois des trucs comme ça… tu t'enterres vite, hein. Donc, c'est pour ça, l'intérim là ça m'intéresse plus… »

Le travail intérimaire et la parentalité semblent incompatibles au vu du discours de Mario. En effet, l'intérim, du fait de son instabilité et donc de l'incertitude des revenus, lui paraît contradictoire avec le fait d'être père. On retrouve la même conception exprimée par Malik. À ce moment de l'entretien, nous lui demandons ce qu'il pense des départs de Mathieu et Marion de Fixtwo :

---

[120] Pour Thierry Pillon, il est possible de rencontrer, « chez les moins dotés en qualification, les plus âgés, les plus fragiles sur le marché et pour lesquels l'accès aux missions est très difficile […] une forme de renoncement, […] une lassitude d'avoir trop souvent changé et de voir toujours se répéter les mêmes demandes sans lendemain » [Pillon, 2007, p.295].

« - Irresponsables voilà… c'est des gens irresponsables… des gens… je ne sais pas comment je vais exprimer ça mais… ce n'est pas sérieux quoi ! Ils ne sont pas sérieux.
- *Mais c'est dû à quoi ? À l'âge ? C'est dû à quoi à ton avis ?*
- ça pourrait être l'âge oui.
- Mais toi tu dis : avant j'étais un peu comme ça, maintenant non.
- Ouais ! Dans le temps j'étais comme ça oui. Mais maintenant, j'ai la responsabilité : les enfants… je suis beaucoup plus âgé qu'avant aussi. Faut dire, moi j'ai de l'expérience de travail moi j'ai commencé de travailler à l'âge de 8 ans et demi.
- *8 ans et demi ?*
- J'ai commencé à travailler à l'âge de 8 ans et demi. Je me souviens très bien de mon premier salaire ; c'était trois dinars […].
- *Et qu'est ce qui fait qu'à un moment donné, tu as arrêté d'avoir ce comportement la ?*
- À mon avis c'est l'âge.
- *Et ça c'est fait petit à petit c'est…*
- C'est venu petit à petit. Mais la plupart du temps, ce "sera" un petit peu trop tard pour moi.
- *C'est à dire ?*
- Disons… j'ai raté beaucoup d'occasions. Avec ce comportement, j'ai raté beaucoup de places. J'ai été chez MDA[121], je gagnais très bien ma vie chez MDA. Chez MDA, je gagne jusqu'à 2000 € par mois. Et sur des coups de tête comme ça que je suis parti. Pourtant j'étais pas jeune. C'était il y a 3 ans et demi ; trois, quatre ans. Ça commence à me prendre la tête, allez je me fais pas chier, je m'en vais. J'ai fait tout pour me faire licencier et j'ai réussi. J'étais chez Pierre Jambon par intérim. Ça fonctionnait très bien ils voulaient m'embaucher ; c'est pareil à l'époque c'était en 80… 92 je crois. 91, 92 je me faisais un salaire de 7900 francs à l'époque. Ils m'ont fait tourner dans tous les services de l'usine et après, ils m'ont arrêté pour une journée. Je devais prendre le lundi ; officiellement embauché chez Pierre Jambon. Mais seulement, ils m'ont appelé le vendredi et bon, on a besoin de vous aujourd'hui. Vous devez venir. Il m'a donné un balai, une serpillière il m'a dit : "pour nettoyer les bureaux". Et là ça me plaisait pas ; et là c'est encore l'âge dont on a parlé tout à l'heure. J'envoie tout le monde balader ! J'ai jeté leur serpillière et j'ai dit : "je suis pas femme de ménage !" Et je suis parti. Le responsable m'a dit que si je pars, je perds la promesse d'embauche. J'ai dit : "je m'en fous !" Et je suis parti et depuis j'ai pas remis les pieds chez Pierre Jambon. Jusqu'à aujourd'hui. Ça aussi, je le regrette un peu parce que si j'étais patient ce jour là… si j'étais patient j'aurais ma place. Bon à l'époque 8000 francs c'est énorme… dix ans en arrière… par rapport à aujourd'hui. Parce qu'aujourd'hui on donne même pas ce salaire là. Beaucoup de boîtes avec qui j'ai bossé ça s'est passé comme ça ; beaucoup de boîtes… j'ai bossé avec eux et… par exemple ma dernière boîte là… de transport.

[121] Magasin de « discount » alimentaire.

> C'est à peu près pareil. J'ai un salaire de 8500 francs par mois et puis je fous rien ! j'ai une voiture de service et puis je traîne. Je fais rien ! Il me manque le costume et la cravate ! Et un moment donné j'en ai eu marre et… il stoppait mon contrat et j'ai dit : hop ! Ça y'est je m'en vais. Il m'a cassé les pieds parce qu'il m'a retiré des…de l'argent… j'ai réussi à le reprendre, cet argent, et je suis parti. C'est pareil : c'est ce qu'on appelle un coup de tête. Et ça, à mon avis c'est un petit peu l'âge. Les gamins qui sont derrière aussi pour assurer un petit peu leur casse-croûte. »

Ce qu'exprime Malik au cours de l'entretien, c'est non seulement l'idée qu'il faut assurer un revenu minimum pour les enfants[122], mais également que, du fait de sa « jeunesse », il manque des occasions. Pour ce dernier, ces opportunités sont essentiellement constituées par des emplois bien rémunérés. Pour Mario, l'occasion ratée et regrettée peut consister en un travail « socialement valorisé » du fait de la notoriété de l'entreprise pour laquelle il a travaillé :

> « - Mathieu…moi je l'estime bien […]. Même si des fois il faisait des trucs louches. Il fait exactement ce que j'ai fait moi. Les même conneries que j'ai "fait moi" ; et j'ai beau lui dire : il comprend pas. Moi quand je "taffais" [*travaillais*] à TF1 tout le monde…t'as vu je "taffais" à TF1 ! C'est quand même bien ! Pour un mec qui vient d'une cité comme ça : "taffer" à TF1 ? On voyait voilà les stars ! Voilà les gens et tout ! Tout le monde me dit t'es un con. Et à l'époque moi, j'avais 20 ans et je m'en foutais. J'y ai pas été un jour : viré direct ! »

Ainsi donc, ces salariés ont pu connaître le CDI, mais n'ont pas nécessairement « tout fait » pour rester dans l'entreprise. Comment expliquer que ces individus aient renoncé à de telles situations ? Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger ont montré que certains jeunes résistaient à la précarité en tenant à distance « l'emploi stable tant qu'un ajustement "acceptable" n'a pas pu se négocier entre ce à quoi les jeunes aspirent et les opportunités qui s'offrent à eux » [Nicole-Drancourt & Roulleau-berger, 2001, p.224]. Cette idée d'expérimentation est également exprimée par Robert Castel lorsqu'il affirme que des « jeunes […] cherchent leur voie et expérimentent, comme ils le font en

[122] Malik est père de quatre enfants.

même temps sur le plan affectif, avant de se stabiliser la trentaine venue » [Castel, 1995, p.145]. Or force est de constater que des travailleurs temporaires semblent adopter ce type d'attitudes. Tels sont les cas de Mario et Mathieu. Ils aspirent à un certain niveau de salaire, à une certaine reconnaissance sociale et une certaine stabilité de l'emploi. Autrement dit, ils sont à la recherche de ce que Serge Paugam appelle l'intégration assurée[123]. Cette recherche ne pouvant être que partiellement satisfaite, ils n'hésitent pas à quitter un emploi pour un autre. Cependant, lorsqu'ils deviennent parents, ils ne peuvent plus se permettre de « gâcher » de telles occasions[124]. Ce n'est qu'à ce moment précis, à ce qu'il nous semble en tout cas, que le CDI devient le « Graal », pour une grande majorité d'entre eux.

***

Dans ce chapitre, nous avons étudié dans le détail le processus de sélection des travailleurs temporaires. Celui-ci peut être décomposé en trois grandes étapes. La première repose sur le choix des entreprises de travail temporaires, la deuxième sur celui de l'encadrement – au sens large du terme – dans les entreprises utilisatrices. Enfin la dernière

[123] L'idéal type de l'intégration assurée cumulant satisfaction dans le travail et stabilité de l'emploi. La satisfaction ressentie par les salariés peut relever « de l'*homo faber*, de l'*homo œconomicus* ou de l'*homo sociologicus* ». Ces trois paradigmes renvoient respectivement à trois types d'épanouissements :
- Celui-ci peut se réaliser à travers le travail, « dans le sens où il lui permet [*à l'homme*] de s'affirmer dans une œuvre précise ».
- La satisfaction peut passer par la rétribution.
- Enfin, elle peut se réaliser à travers « la qualité des relations qui s'établissent entre les hommes et la reconnaissance que ces derniers en retirent » [Paugam Serge, 2000, p.97].

[124] Cet aspect est également mis en avant par Stéphane Beaud lorsqu'il interroge Selim, un intérimaire âgé de 30 ans. L'intérimaire se situe, au moment de l'entretien, à un tournant dans sa vie professionnelle. Selon le sociologue, il a le choix entre « la voie du CDI dans son entreprise actuelle » et « un intérim choisi, en quelque sorte "offensif", où l'ouvrier qu'il est tente de vendre au plus offrant sa force de travail (…) ». Or « sa nouvelle situation de père de famille semble faire pencher la balance du côté de la première option » [Beaud & Pialoux 2003, p.279].

étape repose sur les permanents et ce par l'intermédiaire d'une délégation de contrôle[125] sur les intérimaires.

Ainsi les permanents participent à la surveillance des intérimaires. Ils interviennent dans le processus de sélection et contribuent donc à la stabilité, ou à l'instabilité des intérimaires, en permettant la continuité des missions ou l'embauche. Nous aurions alors pu nous attendre à relever une opposition très forte entre ces deux types de salariés, les uns dépendants étroitement des autres. Pour autant, nous avons observé peu de conflits entre ces deux types de salariés. De plus ceux-ci, ne sont jamais aussi violents, que ceux opposant les intérimaires et l'encadrement.

Pour le dire autrement, les permanents interviennent dans le processus de sélection mais les modalités d'exercice sont différentes de celles exercées par la hiérarchie. Au plus près du « terrain », les permanents n'acceptent pas d'entrer en conflit avec les travailleurs temporaires. Ils refusent, selon les propres termes de Mohamed, de « se mettre à dos les intérimaires pour rien. » [*Notes de terrain*]. Les propos de ce permanent peuvent s'expliquer de la manière suivante : le processus de sélection doit logiquement aboutir à la sélection d'une main d'œuvre soumise, susceptible d'intégrer l'entreprise par l'intermédiaire d'un CDI. Or les intérimaires, pour la plupart jeunes, n'ont pas encore nécessairement arrêté leur choix entre l'intérim – susceptible d'être mieux rémunéré, à condition de pouvoir enchaîner les missions – et le CDI. La balance ne semble pencher du côté du contrat stable, qu'une fois les intérimaires devenus parents[126]. Conscients que tous

[125] Nous rappelons que contrôler signifie : 1 - vérifier que les intérimaires sont motivés par la continuité des missions, voire l'accès au CDI ; 2 - diriger les intérimaires, c'est-à-dire leur attribuer des tâches ; 3 – et enfin, dans une moindre mesure, surveiller le temps passé à produire.

[126] Plus de 67% des intérimaires ont moins de 34 ans et la moitié d'entre a moins de 29 ans [Glaymann, 2007]. Or il est également possible de constater que la naissance d'un premier enfant survient après 28.6 ans pour les individus nés entre 1968 et 1971 [Galland, 2000]. Ces données semblent confirmer cette corrélation entre l'âge du premier enfant et le désir d'accéder à un emploi stable que nous avons nous-mêmes relevé.

les travailleurs temporaires ne sont pas prêts à « tout » pour un CDI, les permanents refusent de leur imposer une trop forte pression, notamment en écartant une surveillance trop stricte leur travail. Cela explique au moins en partie le fait que les conflits entre les deux types de salariés ne soient pas aussi violents que ceux opposant intérimaires et hiérarchie.

De ce fait l'idée qu'un collectif puisse être constitué de travailleurs temporaires et d'embauchés ne peut être écartée. Mais pour le mettre en évidence, il faut impérativement montrer que l'absence de conflit résulte d'une participation à des pratiques collectives, connues et reconnues par l'ensemble des membres du collectif, qu'ils soient temporaires ou permanents.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Qu'avons-nous mis en évidence dans la deuxième partie de cette recherche ? Il existe effectivement des obstacles à la constitution d'un collectif entre des permanents et des intérimaires. Néanmoins nous pouvons rendre compte du fait que la dévalorisation des travailleurs temporaires peut être dépassée. Il est certes possible d'assister à des prises de paroles, par des intérimaires, vis-à-vis de l'encadrement. Mais un certain nombre de travailleurs temporaires se gardent bien de tels agissements et cherchent à nouer des liens personnels avec l'ensemble des personnels, qu'il s'agisse de l'encadrement – au sens large – ou non. Ces liens apparaissent d'autant plus importants que, faut-il le rappeler, ces salariés ne bénéficient pas d'un contrat de travail garantissant un tant soit peu de « stabilité », à l'instar des permanents d'exécution. Mais un autre élément nous paraît notable : la prise de parole ne semble pas dirigée envers les permanents d'exécution. L'explication avancée ici est que les intérimaires ont besoin des « embauchés » – comme des autres salariés d'exécution d'ailleurs – pour faire face aux contraintes de temps car des liens qu'ils arrivent à tisser avec eux dépendent, en partie au moins, les rendements des préparateurs de commande temporaires. C'est vrai, mais cette explication semble bien insignifiante au regard du fait que la délégation de la sélection des travailleurs intérimaires ne donne pas naissance à des conflits importants. C'est que non seulement la délégation est légitimée par les temporaires, mais les permanents d'exécution semblent également conscients du fait que les intérimaires ne sont pas nécessairement prêt à tout afin d'obtenir un CDI.

3Eme PARTIE – CONFLIT ET CONCURRENCE AU SEIN D'UN COLLECTIF LATENT

La première partie de cette recherche nous donne l'occasion de mettre en évidence l'intérêt de notre terrain et de préciser ce que nous entendons par collectif latent. Il est ici question, somme toute, d'un processus au cours duquel les individus, ajustent leurs actions, agissent de manière conjointe, sans que cela soit nécessairement conscient. C'est la raison pour laquelle nous parlons de collectif latent. Mais si ce collectif n'est pas obligatoirement conscient, montrer sa supposée capacité à regrouper des intérimaires et des permanents, c'est découvrir le processus d'ajustement des actions, les relations entre les deux types de salariés observés. Or il nous a été donné de voir, au cours d'une seconde partie, que s'il existe des conditions défavorables à l'émergence d'un tel collectif, elles n'invalident pas pour autant l'hypothèse même, puisqu'il n'est pas question de conflits entre des intérimaires et des permanents, mais entre des intérimaires et la hiérarchie dans les entreprises utilisatrices. Or ceci est d'autant plus paradoxal que les intérimaires, ainsi d'ailleurs que leur travail, sont dévalorisés, ceci semble aller de soi, vis-à-vis des permanents d'exécution. Mais le paradoxe est d'autant plus surprenant que l'absence de conflit, ou pour être plus précis la seule présence d'altercations, est une constante alors même que les permanents d'exécution *contrôlent* – surveillent, dirigent et surtout sélectionnent –, dans une certaine mesure en tout cas, les travailleurs temporaires.

À ce stade de notre recherche, il convient par conséquent de considérer, avec plus d'attention encore, les relations entre les deux types de salariés que sont les permanents d'exécution et les travailleurs temporaires observés dans des entreprises utilisatrices. Nous tenterons de les appréhender dans leur complexité. Disons d'ores et déjà que la délégation du contrôle des intérimaires, par l'encadrement au profit des permanents d'exécution permet d'emmètre une première hypothèse selon laquelle, les relations entre les deux types de salariés sont des relations de pouvoir, donc également d'échange. Or valider cette idée amène à interroger l'idée de concurrence entre ces deux types de salariés. Sont-ils concurrents au point qu'ils ne puissent agir collectivement et par là-même former un collectif ?

CHAPITRE 5 – DES RELATIONS DE POUVOIR : UN ECHANGE, SOURCE DE COHESION

Le chapitre précédent fût l'occasion de mettre en évidence le fait que les permanents d'exécution, dans les entrepôts observés, disposent d'une délégation octroyée par leur hiérarchie, afin de contrôler et de sélectionner les travailleurs temporaires. Mais ce contrôle des intérimaires par des permanents d'exécution n'est pas à ce point rigoureux qu'il puisse être à l'origine de conflits notables entre les deux types de salariés. Il convient de relever que ce contrôle semble instaurer, dans une certaine mesure en tout cas, des relations de pouvoir entre les deux types de salariés. Il reste à les mettre en évidence. Tel sera l'objet de ce sixième chapitre.

Pour commencer, Rappelons ici que le pouvoir est entendu comme « *une relation d'échange, donc de négociation* dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. » [Crozier & Friedberg, 1992, p.66]. Une première interrogation se pose donc dès à présent. L'échange entre les deux types de salariés est-il seulement possible ? Nous pensons pouvoir répondre de manière positive à cette question, en raison du fait même que les permanents constituent pour les travailleurs temporaires, des tiers à séduire. En effet, la séduction implique un certain type de relations entre les deux catégories de salariés, relations mises en évidence dans les chapitres précédents : les permanents peuvent être considérés comme légitimes, mais ils sont également capables de contraindre un intérimaire au départ. Le concept de pouvoir nous permet de dépasser cette opposition entre la légitimité, de certains permanents, reconnue par des intérimaires et la contrainte que ces embauchés peuvent exercer sur les travailleurs temporaires. Envisager de telles relations entre ces deux types de salariés implique de mettre en évidence les enjeux de pouvoir ayant cours dans les

entrepôts[127].

La première partie développera l'hypothèse selon laquelle le temps est un enjeu de pouvoir (1). Il apparaîtra alors une corrélation entre la maîtrise du temps – ou pour être tout à fait précis une maîtrise du rythme de travail – et la maîtrise de l'information. Est-ce à dire que les permanents sont en capacité de mieux maîtriser ces deux ressources que ne peuvent le faire les travailleurs temporaires ? Nous montrerons que c'est effectivement le cas (2). Or confirmer cette hypothèse, c'est également mettre en évidence non seulement les termes de l'échange – inégal – entre les deux types de salariés, mais c'est aussi être en capacité de mettre en évidence des relations de cohésion entre les deux types de salariés (3).

1 – Le temps : un enjeu de pouvoir

Pour que notre hypothèse sur le temps « enjeu de pouvoir » s'avère juste, deux autres suppositions doivent être avancées et vérifiées. Non seulement la variable temporelle a vraisemblablement une importance significative dans les entrepôts observés (1.1) mais de plus, le temps nécessaire à la production est probablement l'objet d'une lutte entre la direction et les salariés d'exécution (1.2). Si ces deux conditions ne sont pas remplies, l'hypothèse selon laquelle le temps est une ressource qu'il convient de maîtriser s'avérerait erronée.

---

[127] C'est, en d'autres termes, ce que préconisent Raymond Boudon et François Bourricaud : « Pour sortir de l'opposition trop simple entre situations de pure contrainte et situations de légitimité, on peut chercher à combiner une analyse des ressources avec une analyse des stratégies. On peu en effet faire l'hypothèse que la capacité – le pouvoir *lato sensu* – d'un acteur individuel ou collectif dépend non seulement de la nature et de la quantité de ses ressources, mais encore de la congruence entre ses ressources et ses stratégies » [Boudon,

1.1 – La variable temporelle

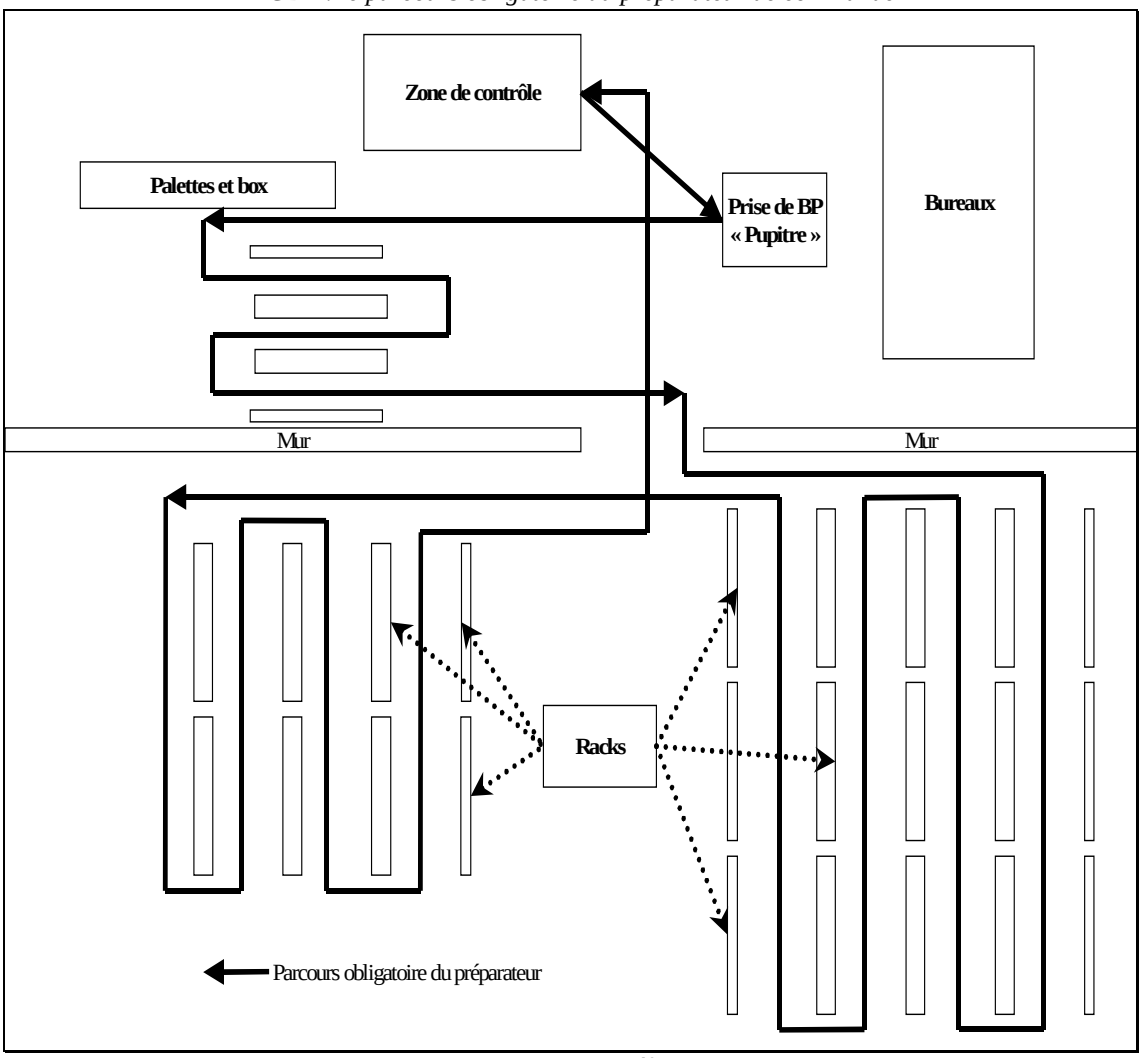
Nous verrons dans le chapitre suivant, que les entreprises cherchent non seulement à évaluer « l'efficacité » des préparateurs de commande, mais également à favoriser une rivalité entre eux, par l'intermédiaire de comparaisons quant aux rendements. La pression exercée sur les salariés passe donc dans certains cas – chez EGD1 et GD2 –, par la comptabilisation du nombre de colis prélevés sur une journée, ou encore au cours d'une heure de travail. Mais la mesure des rendements a-t-elle comme seul but d'encourager une concurrence entre préparateurs de commande ? Il est permis d'en douter. En effet, même en l'absence d'outils précis d'évaluation, comme dans le cas de l'entreprise Fixtwo, l'agent de maîtrise tente d'évaluer le temps nécessaire aux salariés pour ranger les produits réceptionnés. Jean David, puisqu'il s'agit de cet agent de maîtrise, se base également sur ses propres observations pour juger du fait qu'un salarié tel que Malik, est « rentable » car visuellement, il donne l'impression de se dépêcher en permanence. Il nous semble donc que la prise en compte systématique des rendements, est un avatar de la rationalisation des contraintes temporelles (1.1.1). Cette rationalisation marque simplement avec plus de force, ce qu'il est possible d'observer dans tous les entrepôts à savoir, l'omniprésence du juste à temps (1.1.2).

1.1.1 – La rationalisation de la contrainte temporelle

Il nous semble que le cas de l'entrepôt EGD1 est significatif d'une rationalisation, de la contrainte temporelle, poussée à l'extrême. Il est en effet possible d'observer un cheminement préétabli par la direction de cette entreprise, en ce qui concerne le service de préparation. Ce parcours illustré par le schéma intitulé « *EGD1 : le parcours obligatoire du préparateur de commande* » [*Cf.* p. 216] mérite que l'on s'y attarde quelque peu.

Bourricaud, 2004, pp.461-462].

EGD1 : le parcours obligatoire du préparateur de commande



Source : Pierre Stéfanon

Par l'imposition d'un parcours typique, la préparation est censée se dérouler toujours de la même manière. Le préparateur passe tout d'abord par le « pupitre » derrière lequel se trouve le salarié chargé de distribuer les commandes et de noter l'heure de début de la préparation – il peut s'agir d'un agent de maîtrise ou d'un intérimaire « promu » comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent. Ensuite le préparateur place sur les fourches situées à l'arrière de son chariot élévateur deux palettes sur lesquelles reposent deux « boxes » en carton afin de ranger les articles prélevés. Une fois son parcours achevé, il dépose la ou les palettes dans la zone de contrôle. Il se présente ensuite à nouveau devant

le pupitre derrière lequel le préposé reporte l'heure de fin de la préparation avant de lui donner une nouvelle commande.

Ce qui nous semble significatif dans le trajet imposé par l'entreprise EGD1, c'est le peu d'initiative laissée aux salariés. Si l'on ajoute à cela la prise en compte systématique des rendements des préparateurs, la contrainte temporelle apparaît d'autant plus évidente. Dans ce cas précis, la « flânerie » est limitée non seulement à travers une pression constante sur les temps alloués à chaque préparation, mais également du fait que les préparateurs ne se croisent que rarement. De ce fait, les discussions entre eux sont limitées. Ce parcours obligatoire anticipe quelque peu ce que nous mettrons en évidence dans le chapitre suivant, à savoir que la mesure – ou l'évaluation – des rendements n'a pas nécessairement comme but de promouvoir une rivalité entre préparateurs de commande. Il est possible d'appréhender une autre fonction : elle consiste à réduire l'incertitude, en ce qui concerne le temps nécessaire à la préparation. En d'autres termes les entreprises cherchent à gagner du temps en tentant de renforcer la maîtrise du temps nécessaire à la production.

1.1.2 – Des contraintes de temps omniprésentes

Bien que la contrainte temporelle n'atteigne pas systématiquement une telle intensité, elle est notable dans les autres entrepôts et peut être perçus à travers d'autres éléments.

Les observations relatives à la charge de travail, et par conséquent au temps de travail dans les entrepôts EGD1 et EGD2 témoignent également d'une forte pression, puisque les reliquats de préparation ne sont jamais reportés au lendemain. C'est la raison pour laquelle les heures supplémentaires sont particulièrement nombreuses. Chez EGD1 les journées ont une durée théorique de 7 heures 30. Elles se déroulent de 5 heures à 12 heures 30, avec une pause d'une demi-heure à 9 heures. Cependant cette durée quotidienne est largement fictive. En réalité, il est indispensable de prendre en compte les nombreuses heures supplémentaires effectuées par les préparateurs. Il n'est pas rare en effet, que ces

derniers ne terminent pas avant 14 ou 15 heures. Lors d'une journée particulièrement chargée, il est même arrivé à Frédéric – intérimaire partageant son temps entre travail salarié et études universitaires – de quitter l'entrepôt à 16 heures 30. Au cours de cette journée particulièrement chargée, lui et les autres préparateurs se sont vu octroyer une pause supplémentaire à midi, afin qu'ils puissent déjeuner. Pour être tout à fait précis, cette pause de vingt minutes permet aux préparateurs d'engloutir un sandwich « offert » par la direction. Ainsi donc, le temps de présence de Frédéric dans cet entrepôt a été de 11 heures et demie avec seulement 40 minutes de pauses cumulées. Chez EGD2 les commandes ne sont pas davantage reportées au lendemain. Lors de ses premières semaines de mission, la durée hebdomadaire de travail d'Henri est systématiquement supérieure à 43 heures. L'impératif du juste à temps impose par conséquent un contrôle extrêmement prégnant de la part des entreprises afin de maîtriser le temps de préparation mais également un volant très important d'heures supplémentaires.

Ce cas concret illustre les propos de Nicolas Hatzfeld, pour qui « la question du temps et de sa mesure est au cœur des relations industrielles et, sans doute bien au delà des usines au cœur des relations de travail » [Hatzfeld, 2005, p.71]. Mais il nous faut tout de même apporter une petite nuance. La mesure du temps passé à produire n'est pas accessible à tous les salariés. Au final, des salariés temporaires comme ceux de l'entreprise Happy Team, peuvent ne pas avoir accès à cette mesure[128]. Ici les travailleurs intérimaires, tout comme ceux bénéficiant d'un CDD, n'ont pas accès à l'outil informatique permettant de savoir où ils se situent par rapport aux préparateurs de commande permanents. Autrement dit, un intérimaire peut difficilement bénéficier d'une information capitale, à savoir la connaissance de son propre rendement. Il n'a donc pas la possibilité d'appréhender dans quelle mesure celui-ci est moindre ou supérieur à ceux des préparateurs permanents, c'est-

[128] Il y a donc un accès inégalitaire à la mesure du temps. Cet accès différencié tend à monter que les permanents peuvent mieux maîtriser le temps, donc leur rythme de travail, que ne peuvent le faire les

à-dire conforme à un éventuel « quota » mis en œuvre par l'ensemble des préparateurs. De ce fait les intérimaires employés par cette entreprise spécialisée dans la vente d'articles de sport, ont tout intérêt à donner leur maximum s'ils souhaitent rester au moins quelque temps dans l'entreprise.

Ainsi la pression du temps ne s'exerce pas sur les salariés, uniquement lorsque les directions calculent les rendements, ou lorsque le parcours des préparateurs de commande est préétabli. C'est le cas de l'entrepôt Fixtwo duquel doivent partir « en fin de période », c'est à dire à la fin du mois, un maximum de produits et ce dans le but de gonfler le chiffre d'affaire mensuel, quitte à anticiper quelques préparations de commandes du mois suivant. Par exemple, une grosse commande devant être prête et expédiée le 1er octobre, sera préparée, contrôlée et « topée », autrement dit enregistrée informatiquement, le 30 septembre. Dans les faits, elle parviendra bien au client à la date demandée en octobre, mais elle sera enregistrée sur le chiffre d'affaire du mois de septembre.

Par ailleurs la pression du temps peut s'exercer de manière beaucoup plus fréquente dans cet entrepôt par l'intermédiaire des « ce jour » [*Notes de terrain*]. Il s'agit de commandes à traiter de manière urgente et que les préparateurs doivent prendre en charge le jour même. Elles émanent des assistantes commerciales et sont descendues dans l'entrepôt en milieu d'après-midi, vers 15 heures. Mais elles ne sont parfois portées à la connaissance des salariés du magasin que vers 15h30, alors que la journée de travail s'achève à 16h30. Si ce délai d'une heure semble raisonnable au moment même où ce système est mis en place, des problèmes surviennent rapidement. D'une part, parce que ce type de commandes s'est multiplié obligeant l'ensemble du personnel à travailler beaucoup plus rapidement qu'il ne le faisait auparavant durant cette dernière heure et, d'autre part, parce que des commandes urgentes sont parfois descendues, alors même que le transporteur

---

intérimaires.

est déjà présent – autrement dit quelques minutes avant le fin de la journée – obligeant un, voire plusieurs préparateurs effectuant une autre tâche – nettoyage, contrôle – à l'abandonner pour revenir à la préparation. Il va sans dire qu'une telle commande ne passe pas par l'étape du contrôle mais est chargée directement. L'ensemble du personnel du magasin peste contre cet état de fait qui selon lui, est source de nombreux retards, puisque les commandes « normales » ne peuvent quant à elles, être traitées dans les délais habituels. Ces préoccupations sont relayées auprès de l'encadrement par Mohamed. Emmanuel le cadre responsable de la préparation, conscient des tensions et des problèmes de qualité qu'impose un tel mode de fonctionnement, demandera aux assistantes commerciales de n'utiliser les « ce jour » qu'avec retenue. De fait, ce type de commandes va se faire de plus en plus rare jusqu'à tomber en désuétude.

Il est toutefois possible de noter que dans cet entrepôt, la pression sur le temps ne s'exerce pas uniquement par le biais des préparations de commandes. Les salariés intérimaires sont ici polyvalents : ils peuvent selon les besoins se retrouver à la réception, qu'il s'agisse de décharger, parfois de contrôler, ou encore de ranger les marchandises. Ils peuvent également préparer, contrôler et si d'aventure ils sont caristes, ils assureront également le chargement des commandes en fin de journée. Ainsi lorsque Jean David – le second agent de maîtrise qu'il nous est donné d'observer durant le temps où nous avons été employé chez Fixtwo – prend ses fonctions, il travaille régulièrement dans l'entrepôt alors que son bureau se trouve à l'étage. Et Mario de souligner que cet agent de maîtrise « surveille » le déroulement du travail [*Notes de terrain*]. Cette présence a pour conséquence de faire travailler sans discontinuer, c'est à dire sans pause ni discussion, Rico, Alain et Marc, trois intérimaires affectés au L.S[129]. Au final, une livraison est rangée beaucoup plus rapidement qu'à l'accoutumé [*Notes de terrain*]. Mais cette performance ne

[129] Libre Service : ce service prépare des commandes – chevilles pour cloisons creuses ou pleines, cartouches de mortier chimique, etc. – pour deux grandes enseignes spécialisées dans la distribution d'articles de

semble pas convenir à l'agent de maîtrise, comme le prouve la conversation entre lui-même et Emmanuel, le cadre responsable de la préparation. Selon Jean David, 70 palettes ont été rangées en trois jours, mais d'après lui il est possible de « faire beaucoup mieux » [*Notes de terrain*].

La pression temporelle s'exerce donc dans les différents entrepôts observés. En outre, il est parfois possible d'observer une véritable rationalisation de la production. Tel est le cas de l'entrepôt EGD1 pour lequel, la recherche d'un gain de temps semble véritablement théorisée. La systématisation d'un parcours, pour les préparateurs de commande, implique deux idées qu'il s'agit maintenant de creuser. D'une part, la rationalisation semble cohérente avec l'idée d'un enjeu de pouvoir autour de la maîtrise du temps et d'autre part, il paraît pertinent d'affirmer que si lutte il y a, il est probable qu'elle soit particulièrement visible au niveau du cœur de la production, à savoir la préparation de commandes.

1.2 – La maîtrise du temps : un objet de lutte

Il nous semble possible de mettre en évidence que la maîtrise du temps, entendu comme la maîtrise du temps de production et par conséquent du rythme de travail des salariés, est l'objet d'une lutte entre direction et salariés d'exécution. Certes cette lutte n'est pas nouvelle. Danièle Linhart montre que cette rivalité est le fruit d'un « quiproquo fondamental » concernant le contrat de travail salarié. Si le contrat de travail consiste en « l'utilisation, par l'employeur, du temps et des capacités d'autrui, à des fins de production […] », rien dans les faits, ne peut empêcher que le temps appartienne également au salarié, notamment parce que l'usage du temps, défini dans le contrat de travail, transite nécessairement par celui-ci [Linhart, 2005, pp.9-10]. Et l'auteur d'ajouter que « dans le

---

bricolage pour les particuliers.

domaine marchand, ce qui s'achète ouvre droit à une propriété exclusive sur le temps vécu et les capacités d'une personne. Or, ceux-là ne peuvent précisément relever de l'exclusif. Elles fondent un terrain de contestation, chaque partie se sentant légitimée dans sa propriété » [*Idem.*, p.8]. Or, dans les entrepôts observés, si l'on tente de mettre en évidence cette rivalité entre les directions et les personnels d'exécution, il apparaît que les intérimaires sont concernés par cette rivalité, et ce, peut-être plus encore que les permanents d'exécution.

C'est donc cette dernière hypothèse qu'il s'agira de vérifier. Nous verrons que la préparation des commandes est au cœur du processus de production (1.2.1). C'est donc à ce niveau qu'il nous faut rechercher les indices d'une lutte pour la maîtrise du temps. Nous verrons que si, de ce point de vue, la limitation de la production est significative (1.2.2), il en est de même de certains *aléas* – c'est à dire d'événements plus ou moins prévisibles, telle qu'une panne informatique par exemple – qui peuvent modifier les rapports de force au sein d'un entrepôt (1.2.3).

1.2.1 - La préparation : au cœur du processus

Dans les différents entrepôts, il est possible de constater que le déroulement de la production se déroule de la même manière. Ledit processus, présenté de manière sommaire, peut être décomposé en cinq séquences : réception, stockage, préparation, contrôle et enfin expédition. Cette division du travail est commune aux quatre entrepôts observés.

Il est cependant à noter que la lutte pour la maîtrise du rythme de travail est perceptible à travers différents procédés. Les directions des entreprises EGD1 et EGD2 cherchent à évaluer les rendements ; l'entrepôt EGD1 impose un parcours aux préparateurs, tandis que cette même lutte est présente chez Fixtwo par le biais de commandes urgentes à réaliser en fin de journée. Or ces dispositifs ne concernent que la production au sens le plus strict du terme, à savoir la préparation de commandes.

Mais la préparation des commandes ne se trouve pas au cœur du processus de production, uniquement d'un point de vue chronologique. Elle l'est également d'un point de vue stratégique : toutes les commandes doivent partir le plus rapidement possible – dans la plupart des cas le jour même – et par conséquent être préparées impérativement durant la journée. Un problème dans un service autre que la préparation, n'affecte pas – ou peu – les autres : un produit manquant[130] ou des commandes qui ne sont pas expédiées n'entravent pas l'activité de préparation. Les préparateurs et par conséquent la production en elle-même, ne sont que peu gênés par cet état de fait. Ainsi dans l'entrepôt EGD2, lorsqu'un problème survient au niveau de l'expédition – une panne informatique, des transporteurs en retard – les palettes prêtes à être expédiées, mais qui ne peuvent l'être, sont stockées sur les quais de chargement, puis lorsque la place manque, dans la zone de contrôle. Dans ce cas précis, l'espace réservé habituellement à la zone de contrôle est simplement étendu. Par contre si la préparation vient à s'arrêter ou prend plus de temps, les services en aval seront affectés : le contrôle et l'expédition ne pourront se faire. Chez EGD2 cela peut également avoir un impact sur une opération en amont : si la préparation est en retard ce sont des emplacements pour le stockage, dont la réception a la charge, qui ne sont pas libérés.

Il est donc possible de comprendre pourquoi, les efforts de la direction portent prioritairement sur les services de préparation ou sur l'acte de préparation lui-même. En effet les préparateurs doivent répondre à l'impératif de livraison en juste à temps. Il reste cependant à mettre en évidence le fait, que le temps est effectivement l'objet d'une lutte au niveau de la préparation. La limitation du rythme de travail, autrement dit le freinage, de la part des salariés d'exécution, nous donne cette opportunité.

[130] Quoiqu'il arrive, les commandes doivent être expédiées : autrement dit un produit manquant sur une commande – parce qu'il y a une rupture de stock au niveau de l'entrepôt, sur ledit produit – n'empêche pas la livraison de celle-ci.

1.2.2 – Le freinage

Il nous est possible de mettre en évidence des attitudes de freinage de la part des préparateurs de commande intérimaires dans l'entrepôt EGD2[131]. Cette limitation de la production est perceptible par le biais de l'allongement du temps de pause ou encore par l'intermédiaire des rendements, la plupart des préparateurs respectant un quota de 700 colis par jour.

Mais nous pouvons également souligner que cette technique permet aux préparateurs de commande intérimaires d'effectuer des journées pleines de travail, le but étant d'atteindre la durée hebdomadaire légale et ce afin de s'assurer un revenu du travail minimum. Cette volonté d'effectuer des journées pleines n'est toutefois pas l'apanage des préparateurs de commande. La même attitude est justifiée par François – cariste intérimaire – lorsqu'il nous affirme au cours d'une conversation informelle, qu'il s'est habitué « à ne rien faire » – à savoir travailler au ralenti – durant les périodes de faible activité [*Notes de terrain*]. C'est la raison pour laquelle à une remarque faite par Philippe, un autre cariste intérimaire, selon laquelle « les préparateurs prennent leur temps », François rétorque qu'ils ont raison vu le peu de travail proposé [*Notes de terrain*]. Mais le freinage, pratiqué dans le but d'effectuer des journées pleines de travail est également le fait de travailleurs temporaires affectés au contrôle de la conformité des commandes. Tel est le cas de Sylvie, une contrôleuse qui annonce avec dépit, à un autre intérimaire, qu'elle souhaite faire traîner le contrôle jusqu'à 15 heures 30, mais n'a pas la possibilité de le faire durer au delà [*Notes de terrain*], c'est-à-dire jusqu'à l'heure à laquelle les salariés débauchent habituellement.

[131] Le cas de l'entrepôt EGD2 est mis en avant ici mais il faut noter que la limitation de la production est également le fait d'intérimaires et de permanents dans les entrepôts EGD1 et 2 ainsi que chez Fixtwo. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question.

Il n'en reste pas moins vrai que dans cet entrepôt – EGD2 –, le freinage est d'autant plus aisé à réaliser si l'on est préparateur de commande. Il n'est qu'à comparer la zone dans laquelle travaillent les salariés chargés du contrôle et celle des préparateurs. Les premiers effectuent leur tâche dans une zone, longue d'une vingtaine de mètres, large de dix et de surcroît située à proximité des bureaux de l'encadrement. Les préparateurs eux, sont amenés à se déplacer dans le reste de l'entrepôt, échappant par la même occasion beaucoup plus facilement aux regards des agents de maîtrise et du cadre responsable de la préparation[132]. Par ailleurs les préparateurs intérimaires élaborent de véritables stratégies de dissimulation. Comme nous l'avons décrit au cours d'un chapitre précédent les intérimaires peuvent se retrouver, à un endroit bien précis du palettier, pour discuter tout en surveillant les allers et venues. Ils ont en fait la possibilité de rester invisibles, les racks et les palettes disposées dans le palettier obstruant la vue de celui qui désire jeter un coup d'œil de l'extérieur [*Cf.* p.182].

Le freinage se manifeste par des variations collectives des rendements, par une stratégie de dissimulation. Cette organisation informelle observée dans l'entrepôt EGD2, consistant en une limitation du rythme de travail, tend à montrer que les préparateurs intérimaires en s'organisant, réduisent les possibilités de pressions individuelles de la part de la hiérarchie. Est-il pour autant possible de parler d'un rapport de force entre l'entreprise et les intérimaires ? Il nous semble avoir la possibilité de répondre de manière affirmative, si l'on considère que les directions cherchent à réduire le temps de travail des intérimaires, ces derniers s'efforçant de réaliser des journées pleines. Il reste à démonter que les entreprises s'appliquent à abréger le temps de présence des travailleurs temporaires. Il est

[132] La remarque est valable pour les caristes qui effectuent également des déplacements dans l'entrepôt, quoique dans une moindre mesure que les préparateurs, puisque étant principalement affectés à une certaine zone. Il en existe deux dans le service du PEM, celui du « Petit ElectroMénager ». Le palettier et la « masse ». La « masse », désigne la zone de l'entrepôt – la plus importante en terme de surface – où les palettes sont stockées à même le sol et gerbées les unes sur les autres.

effectivement possible de voir dans un chapitre précédent que l'entreprise, dans laquelle Mario travaillait en tant que temporaire lors de notre rencontre, écourtait les journées de travail des intérimaires du fait d'une activité ralentie [*Cf.* p.129]. Nous avons également souligné que ce phénomène peut être observé dans l'entrepôt EGD2, en particulier durant une longue période creuse, c'est-à-dire au cours des mois de juin et juillet. À cette époque de l'année, l'entreprise ne garde qu'un effectif réduit d'intérimaires qu'elle emploie à temps partiel : tous les matins de 8 heures à midi. Elle peut aussi « inviter » les préparateurs à partir en vacances, et à ne revenir que lorsque l'activité reprendra, au cours de la seconde quinzaine du mois de juillet.

La volonté de maîtriser le temps de production des préparateurs de commande intérimaires émane donc des entreprises. Le cas de l'entrepôt EGD2 est également significatif de cette volonté de maîtriser le rythme de travail. Cette volonté d'emprise est bien entendu perceptible par la mise en avant des rendements en fin de journée. Mais elle devient d'autant plus visible lorsque, au hasard des missions en intérim, nous avons retrouvé Sébastien. Il s'agit d'un salarié observé dans l'entreprise EGD1 puis chez EGD2. Dans le premier entrepôt, ce travailleur est employé en alternance car il poursuit des études en vue de l'obtention d'un Brevet de Technicien Supérieur. Nous le découvrons dans la seconde entreprise en tant que responsable de la préparation. Nous avons pu le remarquer s'évertuant, avec succès, à reproduire ici les méthodes qui semblent avoir fait leurs preuves, du point de vue de la direction, chez EGD1. Le système mis en place dans le second entrepôt est la copie conforme du premier : les rendements des préparateurs ne sont plus calculés à la journée mais ramenés à une heure de travail. D'un rendement dont la norme est de 700 colis prélevés par jour, on passe à une norme selon laquelle le préparateur doit prélever entre 80 et 100 colis par heure travaillée. Dans ce calcul Sébastien va introduire le

« taux de prise »[133] qui viendra pondérer les rendements des préparateurs. La recherche d'une efficacité plus élevée s'accompagne d'une compensation pour les salariés, c'est-à-dire l'attribution d'une prime sous réserve que le préparateur ne dépasse pas la marge d'erreur tolérée. La mise en place de ce salaire au rendement dépend par conséquent, pour partie de la collaboration des contrôleurs, sensés signaler toutes les erreurs de préparation. Chez EGD2, cette collaboration faisant défaut, il est question de mettre en place une prime rémunérant les contrôleurs portant à la connaissance de la direction les maladresses des préparateurs.

Ainsi donc, le cas de l'entrepôt EGD2 est significatif de cette lutte pour la maîtrise du temps. Les préparateurs de commande, quasiment tous intérimaires, cherchent à ralentir le rythme de la production tandis que la direction tente de mettre en place une organisation réduisant autant que possible l'incertitude en ce qui concerne le temps nécessaire à la préparation. À cet effet le rendement moyen exigé de la part des préparateurs passe de 700 colis par jour à 80 / 100 colis par heure, réduisant ainsi les marges de manœuvre que les travailleurs peuvent s'octroyer. Il nous semble en effet évident qu'il est plus aisé pour un préparateur de compenser des baisses de rendements sur une journée de travail plutôt que sur une heure.

1.2.3 – Les aléas

Le rapport de force est institué par les directions lorsqu'elles tentent de maîtriser le temps des intérimaires. Chez EGD1 ce rapport de force va se manifester lors des journées pleines, c'est à dire lorsque le temps nécessaire à la production prévue risque de dépasser le terme d'une journée normale de travail.

[133] Dans l'entrepôt EGD1, le « taux de prise » indique, pour chaque préparateur, le nombre de colis prélevés, en moyenne et par adresse.

Ici les préparateurs de commande, tous intérimaires, vont gagner du temps en n'effectuant pas le travail de nettoyage exigé par la direction et prescrit de la manière suivante : les plastiques protégeant les produits, les cartons d'emballages vides doivent être retirés des emplacements, amenés à des containers en cartons disposés à des intervalles réguliers dans l'entrepôt et servant de poubelles. Ceux-ci sont, en théorie, retirés à la fin de la préparation, puis vidés dans une benne équipée d'un compacteur. Cette prescription est vaine, puisqu'en réalité, les détritus de la préparation jonchent le sol aux abords des containers très rapidement pleins, du fait que les préparateurs ne « cassent » pas les cartons d'emballage, qui prendraient ainsi moins de place dans ces poubelles. D'ailleurs, une fois le container plein, la plupart des préparateurs intérimaires ne se donnent même plus la peine de les amener à proximité et les laissent à leur emplacement d'origine. Si les travailleurs temporaires ne prennent pas toujours le temps de « casser » ces cartons, puis de les amener à proximité des containers, c'est que cette tâche demande un temps de travail supplémentaire non pris en compte lors des calculs de rendements. De ce fait, pour gagner de précieuses minutes, les préparateurs n'effectuent pas ce travail attendu par l'encadrement.

Chez EGD2, il en est de même. Les plastiques et cartons traînant dans l'entrepôt sont nombreux. Tout comme chez EGD1, des poubelles sont disposées à de nombreux endroits mais le travail de nettoyage n'est effectué par les préparateurs qu'à la fin de la journée, dans le meilleur des cas seulement si la journée de travail n'est pas encore arrivée à son terme. Toutefois dans ce dernier entrepôt, même si la direction attend également des préparateurs qu'ils réalisent ce nettoyage au cours de la préparation, les rappels à l'ordre ne sont pas aussi pressants. Le rapport de force, issu de l'incertitude quant au temps nécessaire à la production, est la conséquence des variations de l'activité au jour le jour, les entrepôts se devant d'expédier au coup par coup les produits sollicités par les grandes surfaces clientes des entrepôts EGD.

Les préparateurs décrits dans ces deux entrepôts ne se sentent pas tenus de les nettoyer et ce d'autant plus que l'activité est soutenue. Il nous faut également ajouter que les aléas peuvent, dans cette lutte concernant le rythme de travail, les avantager ou les désavantager.

Mais qu'entendons-nous par « aléas » ? Il peut s'agir d'un incident qui affecte individuellement un préparateur et le pénalise vis à vis de l'encadrement. Nous avons présenté le cas d'Henri, préparateur de commande pour l'entrepôt EGD2, perdant une demi-heure à la recherche d'un seul colis manquant. Nous avons également souligné la réflexion du cadre pointant une prétendue nonchalance du préparateur [*Cf.* pp.182-183]. *A contrario* si un évènement affecte la production dans son ensemble, le rapport de force sera favorable aux préparateurs intérimaires. Tel est le cas lors d'une panne informatique se produisant dans ce même entrepôt avant que la préparation ne débute. Dans ce cas de figure, la production peut prendre plusieurs heures de retard. Tant que les commandes ne sont pas imprimées, la préparation ne peut, bien évidemment, pas démarrer. Une fois le problème résolu et les bons de préparation imprimés, la charge de travail est devenue plus importante, compte tenu du temps de travail perdu. Il est également à noter que dans un cas tel que celui-ci, les heures des intérimaires sont payées, du simple fait de leur présence dans l'entrepôt. Ainsi, si l'impératif de production est toujours le même, à savoir que toutes les commandes doivent être achevées avant la fin de la journée, le rapport de force est, à ce moment même, favorable aux travailleurs temporaires. Nous avons remarqué que la direction cherche à éviter tout affrontement, afin de ne pas créer de climat propice aux attitudes de freinage, synonyme d'une perte de temps supplémentaire : l'encadrement se fait particulièrement discret lorsqu'un tel incident survient. C'est le cas de M. Douffier, le cadre responsable de la préparation. Habituellement, ce cadre fait régulièrement des réflexions à ceux faisant des pauses « trop » longues ou à certains intérimaires se permettant un moment de détente, près de la machine à café, au cours de l'après-midi. Il en va tout autrement lors de ces journées de panne informatique. M. Douffier reste dans son bureau ; et lorsqu'il en sort, il ne fait aucune réflexion aux salariés en ce qui concerne leur

travail.

Si le temps est l'objet d'une lutte, donc un enjeu de pouvoir entre les salariés d'exécution et les entreprises, cette lutte semble avant tout concerner les intérimaires. Cet état de fait nous semble relever de la relation particulière liant le travailleur temporaire à l'entreprise utilisatrice. Certains auteurs soulignent la spécificité du travail intérimaire, à savoir une relation triangulaire[134] entre l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise utilisatrice et l'intérimaire. Il nous semble que cette relation favorise particulièrement l'entreprise utilisatrice au détriment du salarié temporaire. En effet, elle a la possibilité, non seulement de faire pression quant au rythme de travail des intérimaires mais également quant à leur temps de présence. Or une entreprise ne peut influer, avec autant de facilité – à ce qu'il nous semble en tout cas –, sur le temps de présence des permanents d'exécution, et ce même en cas d'annualisation du temps de travail. C'est la raison pour laquelle les rapports de force se jouant entre intérimaires et entreprises utilisatrices, autour de la maîtrise du temps, semblent concerner avant tout les intérimaires plutôt que le personnel d'exécution dans son ensemble. Cependant, il est possible de se demander si le constat effectué n'est pas influencé par le fait que nos observations concernent avant tout des intérimaires, particulièrement nombreux parmi les préparateurs de commande dans les entrepôts observés.

Cela nous amène à poser la question suivante : les permanents d'exécution maîtrisent-ils mieux le temps que ne peuvent le faire les intérimaires ? La suite de notre réflexion tentera non seulement de vérifier cette hypothèse, mais également de montrer que

[134] Parmi ces auteurs il est possible de citer notamment Guy Caire, pour qui : « la particularité essentielle du travail intérimaire est sans doute la "relation triangulaire" qu'il établit entre l'employeur intérimaire, le client utilisateur et le salarié en mission. Tout l'encadrement juridique, dont le travail intérimaire a fait l'objet, a précisément consisté à bien en dégager la spécificité qui trouve sa traduction dans la conclusion de deux contrats : contrat de mise à disposition entre entreprise de travail temporaire et entreprise cliente d'une part, contrat de mission entre entreprise de travail temporaire et salarié d'autre part » [Caire, 1993, p.6].

cette différence de maîtrise implique une relation de pouvoir entre intérimaires et embauchés.

2 – Les permanents : une meilleure maîtrise des ressources ?

Nous avons montré que le temps est un enjeu de pouvoir concernant au premier chef les travailleurs temporaires. Mais nous pensons que ce n'est pas la seule ressource qu'il soit possible de relever dans l'entrepôt EGD2. C'est la raison pour laquelle nous chercherons à mettre en évidence le fait que pour la direction de cet entrepôt, la maîtrise du temps passe par la maîtrise d'une certaine information. Or dans ce même entrepôt il semble que seul le permanent d'exécution ait accès à certaines d'entre elles (2.1). Est-il pour autant possible d'affirmer que les salariés permanents maîtrisent les ressources que sont le temps et l'information, en tout cas mieux que les travailleurs temporaires ne pourraient le faire ? Il nous faut déjà démontrer que les embauchés ont la possibilité de maîtriser l'information. Pour ce faire, nous rapporterons le cas significatif d'un salarié permanent d'exécution de l'entrepôt Fixtwo : non seulement il a accès à l'information qu'il transforme en ressource de pouvoir vis-à-vis des travailleurs temporaires, mais il peut également construire une information pertinente pour l'encadrement, sur le choix des intérimaires susceptibles de voire leurs missions se renouveler, voire d'accéder au CDI (2.2). De ce fait, la position que ce permanent en particulier – et plus généralement un embauché – est capable de se construire puis d'occuper lui permet de se dégager des contraintes de temps (2.3). Ces contraintes reposent par conséquent, principalement, sur les travailleurs temporaires.

2.1 – Maîtrise du temps et maîtrise de l'information : quelle corrélation ?

Nous allons donc mettre en évidence le fait que la maîtrise du temps, de la part de la direction de l'entrepôt EGD2, passe par la maîtrise de l'information. Dans ce cas précis,

l'encadrement – au sens large du terme – tente de faire accélérer le rythme de travail en transmettant aux préparateurs de commande des informations inexactes.

La direction met en place une stratégie qui vise à écourter le temps de préparation. C'est la raison pour laquelle il est annoncé plus de colis à prélever qu'il n'y en a réellement. Cette manipulation est rendue possible par le fait que la direction connaît dès la veille le nombre de colis à préparer au cours d'une journée de travail. Cette connaissance anticipée est confirmée par Alberto, agent de maîtrise, lorsqu'il fait part à Henri de sa lassitude. Il lui dit souhaiter se mettre en arrêt maladie durant une semaine car il est prévu au cours de la préparation du lendemain, 8000 colis à prélever pour seulement huit préparateurs, dont quatre nouveaux intérimaires appelés en renfort pour l'occasion [*Notes de terrain*].

La surestimation du nombre de colis à préparer n'est pas négligeable puisque nous avons noté qu'elle pouvait être de l'ordre de 30% : tel est le cas lorsque l'information faisant état de 8000 colis à préparer circule, alors qu'en réalité il n'y en a que 5500, effectivement prévus [*Notes de terrain*]. Le surlendemain à 15 heures, les tâches de préparation sont terminée : or la journée de travail théorique s'achève à 16 heures 30. C'est que les 5400 colis sont prêts pour l'expédition alors que l'information émanant de la direction faisait état le matin même, de 8000 prélèvements à effectuer [*Notes de terrain*]. C'est sans nul doute ces écarts très importants entre les annonces faites aux préparateurs et ce qu'il en est réellement de la charge de travail qui n'ont pas permis que cette manipulation perdure. Très vite, un travailleur temporaire se renseigne et répercute l'information. Henri est un préparateur intérimaire qui va chercher à saisir la raison pour laquelle malgré, une journée en théorie très chargée, la production se termine si tôt dans la journée. C'est en faisant part de sa perplexité à François, lui-même intérimaire mais employé en tant que cariste, qu'il apprend que la direction annonce plus de colis en début de journée qu'il n'y en a réellement. Selon François la raison est claire : « c'est pour vous faire speeder » [*Notes de terrain*]. Il s'agit donc d'une réponse de la direction aux intérimaires qui ralentissent sciemment le rythme de travail afin de réaliser des journées de

travail pleines. Mais ayant connaissance de la manipulation, Henri répercute l'information à Olivier qui annonce aussitôt qu'il va « traîner » dés le lendemain [*Notes de terrain*]. La manipulation est par la suite connue de l'ensemble des préparateurs, puisque dès le lundi de la semaine suivante, la direction prévoit que la production se termine sur les coups de 15 heures. Dans les faits les préparateurs achèvent leur tâche à 17 heures [*Notes de terrain*].

Durant ces deux jours donc, la direction en maîtrisant l'information est parvenue à réduire le temps de préparation et de ce fait le temps de présence des intérimaires dans l'entrepôt. C'est un cariste intérimaire qui a ébruité la « combine » et l'a transmise à un préparateur. Comment François a t'il pu être au courant d'une telle information ? Ce travailleur temporaire connaît la charge de travail réelle car il est obligé tous les matins de retirer un listing. Sur ce listing figurent les produits en hauteur que les caristes doivent descendre et disposer au sol. Ces produits doivent être adressés à terre parce qu'ils seront fréquemment prélevés par les préparateurs. Or le listing est imprimé dans les bureaux – Il s'agit d'un préfabriqué monté dans l'entrepôt même –, où se côtoient la direction, le personnel administratif ainsi que les agents de maîtrise. En discutant avec le personnel se trouvant sur place, François se renseigne sur le nombre de colis à prélever au cours de la journée.

Fréquenter le bureau est donc source d'information, comme Henri a pu en faire l'expérience. C'est ainsi qu'il apprend qu'Ali, un intérimaire de la réception à eu maille à partir avec Dominique un agent de maîtrise. La conversation se déroule entre l'agent de maîtrise et une intérimaire – Natacha –, le premier affirmant qu'il « faudrait qu'Ali se calme. » Et la seconde répondant que c'est déjà le cas depuis que l'agent de maîtrise « l'a engueulé », quinze jours auparavant [*Notes de terrain*]. Henri se trouve également dans le bureau lorsque M. Douffier, cadre de l'entrepôt EGD2, se rend compte d'un problème relatif à l'emplacement d'un produit et s'exclame : « Mais il est bourré Pierre-Antoine [*l'intérimaire travaillant à la réception*] ! » [*Notes de terrain*]

Fréquenter les bureaux donne donc accès à des informations : elles peuvent être anecdotiques, comme celles glanées par Henri, mais ont plus de chance d'être instructives, « stratégiques », lorsqu'un salarié est amené à fréquenter régulièrement les lieux. C'est le cas de Robert le seul préparateur embauché. Il est possible de l'observer à maintes reprises discuter avec les agents de maîtrise ou l'encadrement, particulièrement en fin de journée, lorsque les préparations sont achevées. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce qu'il puisse avoir accès à une information concernant le nombre de colis restant à prélever. C'est la raison pour laquelle il peut transmettre l'information suivante à Henri, qui en revenant d'une pause déjeuner apprend, de la part du permanent qu'il ne reste à 13 heures, que « six ou sept villes » et qu'il s'agit de petites commandes [*Notes de terrain*].

Ce type d'information peut être capital en ce qui concerne la maîtrise du temps. Cette corrélation est évidente au regard de la manipulation orchestrée par la direction de l'entrepôt EGD2. Mais rien ne vient étayer la supposition selon laquelle les permanents d'exécution maîtrisent mieux le temps que ne peuvent le faire les travailleurs temporaires. Il nous faut au préalable tenter de mettre en évidence le fait que ces mêmes embauchés sont en capacité de transformer des informations en une ressource de pouvoir mobilisable vis-à-vis des intérimaires.

2.2 – La maîtrise de l'information par un permanent

Il convient maintenant de vérifier l'hypothèse selon laquelle un embauché est effectivement capable de maîtriser des informations et de les transformer en ressource de pouvoir vis-à-vis des intérimaires. Nous nous appuierons pour notre démonstration sur le cas de Mohamed, permanent d'exécution de l'entrepôt Fixtwo. Dans ce but nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps nous verrons que l'encadrement estime avoir besoin de Mohamed, afin d'identifier les salariés susceptibles de signer un CDI. Puis dans un second temps, nous verrons que cet embauché distille aux travailleurs temporaires, nombre de renseignements se révélant exacts.

2.2.1 – Une information nécessaire à l'encadrement

L'entretien mené avec Emmanuel, cadre de l'entrepôt Fixtwo, permet de mettre en évidence cette maîtrise de l'information dont Mohamed peut faire preuve vis-à-vis de sa hiérarchie. L'entretien tourne autour de la délégation de « la gestion des intérimaires ». Lors de l'entretien avec Emmanuel, celui-ci confirme – bien qu'il ne souhaite pas le reconnaître – le fait que le salarié d'exécution soit « mis en avant », autrement dit qu'il intervienne directement dans le processus de décision :

> *- Dimitri et Mohamed ont eu un rôle dans le choix des CDI ? Est-ce que vous leur avez demandé s'ils avaient des gens en tête ?*
> - Je pense qu'à un moment donné je leur en ai parlé et la décision était peut-être plus ou moins déjà prise. Je pense qu'à un moment donné, pour Kentianh, Mario et Mathieu, on a dû leur en parler mais une fois que la décision était prise. Voilà du genre on a décidé… qu'est ce qui se serait passé s'ils m'avaient dit "non, ils sont nuls" ? Si on avait déjà décidé avec Jean [*l'agent de maîtrise*] et si eux ils me disent « non ». Là il y a un souci majeur. Très honnêtement je pense que ça n'aurait rien changé. Malheureusement.
> *- Pourtant, vu d'en bas on avait l'impression qu'ils avaient un rôle dans ce processus de décision.*
> - Je pense qu'on en a parlé beaucoup avec Mohamed oui. Mohamed on a dû en parler.
> *- Mohamed nous en parlait beaucoup.*
> - On a dû en parler avec Mohamed.
> *- Et Dimitri, c'était un peu pour confirmer ?*
> - Je sais plus comment… puisqu'en fait on a beaucoup joué sur… s'appuyer sur l'un ou sur l'autre [*mais*] je sais plus comment. Est-ce qu'ils étaient positionnés à ce moment là ? Mohamed, comme on l'a mis en avant depuis quelques temps, je pense que lui il était déjà mis en avant à cette époque là. Donc on a du s'appuyer sur lui. Parce que moi je ne vais pas dire c'est Mario et Mathieu de mon bureau [*son bureau se situant à l'étage*]. Ça me paraît un peu stupide. Donc… est ce qu'on a aussi parlé à… Ce qui peut vouloir dire que si on n'avait pas discuté avec eux directement… Est-ce que les gens qui sont en CDI se donnent le rôle, se donnent un rôle supérieur aux intérimaires ?[135] »

[135] Il est possible de remarquer que dans cet entretien, Emmanuel ne reconnaît le rôle de Mohamed dans le processus d'embauche, qu'une fois la question soulevée par l'enquêteur. Si les questions paraissent orienter les propos du cadre, c'est que les faits observés sur le terrain ne correspondent aucunement à son explication pour le moins hésitante. Il est d'ailleurs possible de remarquer qu'Emmanuel s'interroge sur les finalités des

Ainsi donc le cadre reconnaît lui-même que sa position ne lui permet pas de repérer les intérimaires susceptibles de signer un CDI. Il est à souligner que celle de l'agent de maîtrise ne le lui permet pas non plus, ce dernier bénéficiant également d'un bureau situé à l'étage et non pas dans le magasin même[136]. Il est par conséquent également incapable d'appréhender de manière satisfaisante lesquels des intérimaires employés dans le magasin seront susceptibles d'être embauchés. Si l'on suit le raisonnement d'Emmanuel, il est donc moins « stupide » qu'un permanent d'exécution travaillant avec les temporaires, prenne ce genre de décision. Autrement dit, l'information délivrée par Mohamed à l'encadrement se révèle être primordiale en ce qui concerne l'embauche de certains intérimaires.

2.2.2 – Une crédibilité vis-à-vis des intérimaires

Dans l'entrepôt Fixtwo, un certain nombre d'informations sont délivrées par ce même Mohamed aux travailleurs temporaires. Contrairement à la manipulation mise en place par la direction de l'entrepôt EGD2, ce permanent ne délivre pas de renseignements erronés. C'est que donner des informations aux intérimaires, même si celles-ci n'ont qu'une valeur relative pour ces derniers, permet d'accroître la crédibilité de l'embauché, quant à sa capacité à influer sur la prise de décision relative au choix des travailleurs temporaires qui auront accès au CDI.

---

questions posées, ce qui constitue un indice, s'il en était besoin, de l'interaction entre l'enquêté et l'enquêteur, le premier cherchant à reconstituer une version en fonction de ce qu'il pense être les attentes du second. Néanmoins, il faut également souligner le fait que l'enquêteur n'a pas, dans un premier temps en tout cas, mis en avant le rôle de Mohamed, ce que fait seul le cadre interrogé lorsqu'il affirme : « Mohamed on a du en parler ». L'introduction du second protagoniste, Dimitri, vise à pousser Emmanuel dans ses retranchements. L'enquêteur sait pertinemment que son rôle est secondaire par rapport à celui de Mohamed, mais l'introduire à ce moment de l'entretien oblige Emmanuel à rétablir la « vérité », c'est à dire à resituer le rôle de Dimitri. Ce faisant, il en vient à reconnaître le rôle plus important de Mohamed dans la prise de décision finale.

[136] Il existe cependant un bureau au niveau du magasin. Celui-ci était utilisé par le premier agent de maîtrise. Une fois parti, celui-ci est occupé par Mohamed. L'investissement dans ce lieu, met également en évidence une certaine position, même informelle, de Mohamed dans la hiérarchie.

Mohamed est crédible lorsqu'il distille des informations. C'est ainsi qu'il affirme qu'il n'est pas question de licenciement – en tout cas de « licenciement sec » – de la part de l'entreprise Fixtwo. Cette affirmation paraît pourtant discutable, puisque Emmanuel, le cadre responsable du magasin affirme que le chiffre d'affaire est en baisse alors que, par rapport à l'année précédente, un salarié supplémentaire est affecté au magasin [*Notes de terrain*][137]. Si l'un des trois permanents d'exécution est licencié par la suite, il s'agit en fait d'un arrangement entre lui et la direction de l'entreprise. Souffrant de graves problèmes de santé, les termes de cet arrangement stipulent qu'il doit refuser une proposition de reclassement dans l'entreprise, celle-ci procédant ensuite au licenciement, le montant des indemnités ayant été négociées au préalable [*Notes de terrain*]. Ainsi, l'information délivrée par Mohamed selon laquelle aucun licenciement n'est prévu, est pertinente. Mieux même, l'entreprise procède au recrutement de trois intérimaires dix mois plus tard.

La crédibilité de l'information de Mohamed, selon laquelle l'entreprise ne souhaite pas procéder *a priori* à des licenciements, est renforcée en raison de nombreux arrangements que l'entreprise cherche à concrétiser.

Comme dans les cas de Florence et Delphine employées du service de comptabilité. Les postes de ces deux employées sont supprimés, mais il leur est proposé selon Mohamed, des solutions de reclassement dans l'entreprise [*Notes de terrain*]. Si l'une d'elle accepte ce reclassement, la seconde reviendra sur sa décision et refusera finalement le poste proposé. Elle sera alors licenciée, mais l'information distillée par Mohamed selon laquelle l'entreprise lors du rachat de l'entrepôt s'est engagée à garder le personnel demeure, dans

[137] À cette période, en février 2002, huit personnes sont employées dans le magasin : outre l'agent de maîtrise, nous dénombrons trois permanents d'exécution pour quatre intérimaires. Lorsque débute notre première mission dans cette entreprise en septembre 2001, nous remplaçons un salarié permanent licencié pour avoir menacé de mort l'agent de maîtrise. Nous dénombrons à ce moment précis, un travailleur temporaire pour six permanents (dont l'agent de maîtrise).

une certaine mesure, pertinente.

La réorganisation de l'entrepôt implique malgré tout aux yeux de la direction, des suppressions de postes. La « difficulté » pour l'entreprise est par conséquent, de ne procéder à des licenciements que dans la mesure où les personnels refusent les solutions alternatives. C'est la raison pour laquelle, toujours selon les dires de Mohamed, l'entreprise cherche « à mettre à l'écart » deux autres employés. La solution qui leur est proposée est la suivante : l'entreprise doit les licencier mais s'engage à combler, par une indemnité, la différence entre le salaire et les indemnités perçues au titre du chômage, durant la période restant à couvrir avant que les salariés puissent faire valoir leurs droits à la retraite [*Notes de terrain*].

Une autre information révélée par Mohamed vient encore accroître le crédit dont il jouit en ce qui concerne la véracité des informations qu'il délivre. L'annonce[138] concerne au premier chef les travailleurs temporaires. Pour Mohamed si Jean David, le nouvel agent de maîtrise, est constamment dans le magasin alors qu'il vient de prendre ses fonctions, c'est qu'il souhaite y accroître les rendements, « gagner du temps » selon les termes de Mohamed, ce qui permettrait à l'entreprise de se séparer de deux – voire trois – intérimaires [*Notes de terrain*]. Deux semaines plus tard, Jean David annonce que des CDD, puis des CDI, vont être proposés mais que certains intérimaires ne seront pas gardés [*Notes de terrain*]. Et effectivement, la semaine suivant cette annonce, un premier intérimaire est mis en fin de mission[139] [*Notes de terrain*]. Un mois après que Mohamed ait livré l'information un autre travailleur temporaire apprend, par Jean David, dès son retour d'un congé de trois semaines et après seulement une demie heure de travail[140], que son dernier contrat de

[138] Celle-ci est corroborée par Paul, l'agent de maîtrise démissionnaire.
[139] Mohamed est d'ailleurs mis au courant dès la veille de l'annonce officielle.
[140] L'agent de maîtrise s'étonnera que l'agence de travail temporaire ne lui ait pas signifié cette information. Quoiqu'il en soit, personne ne semble avoir prévenu l'intérimaire de sa fin de mission, ce que dénonce

mission n'est pas renouvelé [*Notes de terrain*]. Ainsi donc les déclarations de Mohamed se trouvent être une nouvelle fois fondées.

Mohamed a donc acquis une crédibilité certaine en ce qui concerne la véracité des informations livrées aux travailleurs temporaires. Ils n'ont par conséquent, aucune raison de remettre en cause son affirmation, selon laquelle lui et Dimitri ont leur mot à dire à propos des embauches d'intérimaires, annonce faite deux mois auparavant [*Notes de terrain*]. Les travailleurs temporaires ne remettent pas davantage en cause l'affirmation selon laquelle les deux permanents, Mohamed et Dimitri, ont participé la semaine précédente à une réunion au cours de laquelle il leur a été demandé d'élaborer une liste des salariés qu'ils souhaitaient voir embaucher. Et les deux permanents d'énumérer les noms suivants : Mario, Kentianh, Mathieu, Joël et Louis. Cependant avant qu'une date pour les entretiens en vue des embauches ne soit fixée, Joël « disparaît » sans donner de nouvelles tandis que Louis apparemment confrontés à de graves problèmes personnels, est mis en fin de mission en raison d'absences répétées.

Qu'avons nous démontré jusqu'à présent ? Que certains permanents sont capables de fournir des informations à leur direction, ou des renseignements exacts aux intérimaires. Les embauchés et plus particulièrement Mohamed, ont donc la capacité, non seulement de convertir une information en ressource de pouvoir à l'égard des intérimaires, mais également d'influer sur la continuité des missions ou l'accès au CDI de ces mêmes travailleurs temporaires. Mais est-il possible d'affirmer, à l'instar de la direction de l'entrepôt EGD2, que maîtrisant l'information les permanents sont également capables de maîtriser le temps ? Autrement dit, la corrélation entre maîtrise du temps et de l'information peut-elle être confirmée en ce qui concerne les permanents d'exécution ?

---

l'ensemble des intérimaires. Deux d'entre eux, Mario et Mathieu émettent l'hypothèse de ne pas revenir dans l'entreprise après leurs congés, annonce non suivie d'effet, puisqu'ils seront présents tous les deux après leur

2.3 – Les permanents sont dégagés des contraintes de temps

Il nous semble que cette corrélation peut en effet être établie. Il nous faut pour cela tenter de vérifier l'hypothèse suivante : les permanents construisent et occupent au sein des entreprises des positions qui leur permettent de se libérer dans une certaine mesure, des contraintes de temps.

Stéphane Beaud et Michel Pialoux ont observé, dans une usine automobile, un phénomène qui nous paraît aller dans le sens des observations que nous avons pu nous-mêmes relever sur le terrain. Pour les auteurs les « *embauchés* » ont la possibilité « de choisir les postes les moins durs[141] » [Beaud & Pialoux, 2002, p.81], d'y bénéficier d'une certaine stabilité. Ce qui nous intéresse particulièrement ici, c'est le fait que les intérimaires estiment que les postes qu'ils occupent sont plus durs. Selon nous, si les postes des permanents d'exécution sont perçus comme moins pénibles, c'est qu'ils le sont objectivement, du fait qu'ils soient dégagés, au moins en partie des contraintes de temps.

Si nous prenons le cas de Robert, le seul préparateur permanent chez EGD2, il est possible de remarquer qu'en théorie, son travail est le même que celui des autres préparateurs de commande. Mais il faut également relever que son rendement n'est porté à la connaissance des autres préparateurs, tous intérimaires, uniquement lorsqu'il est plus élevé que le leur. Or ses « performances » ne sont que rarement affichées : on en conclut donc qu'elles sont de manière récurrente, inférieures à celles des meilleurs intérimaires. Ces rendements moindres s'expliquent de la manière suivante : si ce préparateur de commande bénéficiant d'un CDI, n'effectue pas les tâches les plus dévalorisées – comme par exemple

---

retour de vacances.

[141] Henri Jorda fait un constat similaire en ce qui concerne les « call centers » : « Les permanents, arrivés les premiers, ont leur poste attitrés, qu'ils peuvent parfois personnaliser, proche d'une fenêtre, là où le chef ne va pas voir trop souvent » [Jorda, 2002, p.98]

vider les poubelles – il est le seul, avec les agents de maîtrise et le cadre responsable de la préparation, à avoir accès au « sensible ». De ce fait, les autres préparateurs de commande, lorsqu'ils ont des produits à prélever dans cette zone, s'adressent fréquemment à lui. D'ailleurs, c'est lui qui est le plus souvent sollicité. Ces demandes répétées constituent pour Robert une tâche supplémentaire prise en compte lors du calcul des rendements. Et si ses « performances » font l'objet de peu de communication, c'est que sa hiérarchie reconnaît implicitement que cette tâche supplémentaire entraîne une baisse de rendement. C'est la raison pour laquelle il n'est plus tenu par des performances et se trouve ainsi dégagé des contraintes de temps qui pèsent sur les préparateurs intérimaires.

Il est possible de noter le même phénomène à partir des observations menées chez Fixtwo. Les deux permanents, Mohamed et Dimitri, n'effectuent que très rarement des tâches de préparation. Le premier est chargé de la réception des marchandises tandis que le second est affecté à l'expédition. La question qui se pose est la suivante : comment ces deux permanents arrivent-ils à se dégager des contraintes de temps ? Nous verrons plus en détail dans le chapitre suivant [*Cf.* Chapitre 6, pp. 273-277], qu'un moyen utilisé pour évaluer les travailleurs de cet entrepôt, consistait à apprécier le temps pris par les salariés pour ranger les produits réceptionnés. Or il se trouve que Mohamed range rarement les marchandises réceptionnées. Sa tâche principale se limite ainsi au contrôle de la conformité des réceptions, les intérimaires étant chargés du rangement. Ainsi ce permanent échappe à une éventuelle évaluation, même approximative, de son rythme de travail. C'est le cas également de Dimitri qui, quant à lui, est chargé de l'expédition des commandes. Ce dernier est, *a priori*, plus soumis aux contraintes de temps que Mohamed, puisque toutes les commandes préparées durant la journée doivent être expédiées. De ce fait la pression du temps pourrait être forte en fin de matinée et d'après-midi, c'est à dire peu de temps avant que n'interviennent les transporteurs chargés de l'acheminement des commandes aux clients. Cependant, deux raisons tendent à diminuer cette contrainte de temps pesant sur Dimitri. La première réside dans le fait qu'il n'est pas indispensable que le premier chargement de la journée, celui de la fin de matinée, soit réalisé dans son intégralité : les

commandes non chargées à l'issue de la première demi-journée de travail peuvent l'être l'après-midi. La seconde raison est due au fait que Dimitri est chargé de l'expédition du courrier de l'entreprise. Cette tâche l'autorise à quitter son poste de travail quelques minutes avant la fin « officielle » de la journée. C'est la raison pour laquelle il demande aux intérimaires d'arrêter la production, de sorte que l'enregistrement informatique des commandes soit achevé un quart d'heure avant la fin de la journée – soit 16h15. Par la suite, il prend en charge le courrier et le dépose au bureau de poste. Il nous faut ajouter que cette tâche qu'il est le seul à remplir, lui permet de ne jamais effectuer de temps de travail supplémentaire. En effet, les transporteurs prennent en charge les commandes en fin d'après-midi. Or, en cas de retard de leur part, Dimitri quitte tout de même son poste, ce qu'il est autorisé à faire, afin de poster le courrier. Par conséquent, s'il s'avère nécessaire d'effectuer du temps de travail supplémentaire dans le but d'attendre l'arrivée du transporteur, d'autres salariés, la plupart du temps intérimaires, en sont chargés.

Quant à l'entrepôt Happy-Team, dans lequel notre observation n'a duré que quelques jours seulement, il ne nous est pas possible d'affirmer que les permanents peuvent échapper aux contraintes de temps comme c'est le cas dans les entrepôts EGD2 et Fixtwo. Néanmoins, il est possible d'admettre qu'ils ont une meilleure maîtrise de leur rythme de travail puisque, contrairement aux intérimaires, ils peuvent accéder à l'outil informatique. Ils ont par conséquent la possibilité de prendre connaissance de leurs rendements respectifs. Or cette ressource nous semble être le minimum requis pour maîtriser son temps : sans elle, une stratégie de limitation du rythme de travail ne peut être mise en place. Par ailleurs, les travailleurs temporaires – tout comme les préparateurs en CDD – sont dépendants des salariés en CDI puisque chez Happy-Team, ces derniers sont les seuls à avoir accès à l'outil informatique. Dans cet entrepôt, il peut arriver qu'un produit ne soit plus disponible à l'emplacement prévu. Afin de savoir s'il s'agit d'une rupture de stock, ou si le produit est toujours disponible à une autre adresse, le préparateur temporaire peut se renseigner auprès du cadre responsable du secteur ou encore de l'agent de maîtrise. Cependant dans les faits, ces derniers ne sont pas toujours sur les lieux, contrairement aux préparateurs permanents.

Aussi, c'est dans un souci évident de gain de temps que le travailleur temporaire va s'adresser aux préparateurs permanents. Cependant en s'adressant à un permanent, le salarié lui donne de fait une position de pouvoir, puisqu'il s'en remet à son bon vouloir : lui donne-t-il, ou non, la bonne information lui permettant de trouver rapidement le produit manquant ?

Ainsi les permanents parviennent plus facilement à maîtriser leur temps que ne peuvent le faire les intérimaires. Ces positions, dégagées de la contrainte du juste à temps, sont d'autant plus « aisées » à occuper que les intérimaires ne tentent pas, en règle générale, de les investir. Les contraintes de temps reposent donc essentiellement sur les travailleurs temporaires. Cependant il nous faut maintenant tenter de comprendre comment les salariés permanents peuvent occuper ces positions dégagées, en partie du moins, des contraintes issues de la production en juste à temps, sans que cela n'aboutisse systématiquement à des conflits avec les intérimaires. L'hypothèse qui nous semble être la plus pertinente est la suivante : les permanents acceptent de soutenir les travailleurs temporaires pour qu'ils aient accès au CDI, ou pour le renouvellement de leurs mission. Les intérimaires, en retour, acceptent de subir les contraintes de temps, mais également la délégation de certaines tâches, les moins valorisées.

3 – Un indice de cohésion ?

Nous avons donc repéré ce qui nous semble être les termes de l'échange : contraintes de temps contre continuité de l'emploi. Il est ainsi possible de constater que les permanents peuvent soutenir les salariés temporaires pour ce qui concerne la continuité de l'emploi induite par la continuité des missions ou l'obtention d'un contrat plus stable. C'est en effet ce qu'il nous a été possible de mettre en évidence dans un chapitre précédent lorsque nous avons fait état du cas de François, intérimaire, dans l'entrepôt EGD2. Ce

dernier doit en effet la continuité de ses missions à Robert, le préparateur embauché du service observé, puisque celui-ci l'a soutenu lorsque M. Douffier a souhaité le mettre en fin de mission. Mais il nous reste à mettre en évidence, de manière plus probante, les termes de l'échange.

Cela nous semble possible en étudiant trois événements susceptibles d'entraîner une rupture entre les salariés que sont les intérimaires et les permanents d'exécution. Or nous allons constater que les deux premières circonstances – à savoir l'annonce faîte de postes à pourvoir en CDI, et la déclaration d'un permanent – Mohamed – selon laquelle lui et son collègue ont leur mot à dire quant au choix des futures embauchés – n'ont pas de répercussions notables quant aux termes de l'échange. Par contre, nous serons amené à faire le constat que ces mêmes termes, au sein de l'entrepôt Fixtwo, sont nécessairement remis en cause par un troisième événement : la signature des CDI (3.1). Cette remise en cause va aboutir à une intensification des conflits. Et l'exacerbation des tensions va non seulement mener à une rupture des termes de l'échange – l'acceptation de contraintes de la part des temporaires avec comme contrepartie, le soutien des embauchés pour la continuité de l'emploi – mais par la même occasion au dévoilement de ceux-ci. En outre, l'intensification des conflits va remettre en cause la cohésion jusqu'à ce moment là opérante (3.2).

3.1 – Une remise en cause des termes de l'échange

De quelle manière mettre en évidence cette remise en cause des termes de l'échange dont nous avons fait état précédemment ? Pour ce faire, nous éprouverons l'hypothèse selon laquelle la signature des CDI est l'événement clef. En effet, toutes les altercations qui précèdent cette période sont, par définition, limitées dans le temps ainsi qu'en intensité.

Pourtant avant que les CDI ne soient signés, deux événements paraissaient susceptibles de modifier un tant soit peu les relations entre les deux types de salariés. Le premier survient le 6 juillet 2002. Il consiste en l'annonce, par l'agent de maîtrise des

recrutements en CDI [*Notes de terrain*]. Le deuxième événement se produit à la mi-septembre de la même année : il s'agit de l'affirmation faite par Mohamed de sa capacité, ainsi que celle de Dimitri, tous deux permanents d'exécution, d'intervenir dans le processus de décision [*Notes de terrain*]. Cependant, nous verrons que si ces deux premiers éléments n'influent pas sur les relations entre les deux types de salariés (3.1.1), il n'en est rien de la signature des contrats. L'engagement de trois intérimaires est le point de départ d'une véritable rupture dans les rapports qu'entretiennent permanents et anciens temporaires (3.1.2).

3.1.1 – Des conflits limités

L'hypothèse selon laquelle les deux premiers événements que nous venons d'évoquer pourraient avoir une influence – autrement dit pourraient être à l'origine d'une intensification des conflits – sur les relations entre intérimaires et permanents est démentie par les observations effectuées sur le terrain. Au cours du développement suivant, nous allons tenter d'illustrer notre propos en soulignant l'absence de dissensions, ou pour être plus précis la seule présence de « micro-conflits ».

Le premier conflit ne mérite ainsi pas cette appellation, puisqu'il n'y a aucune velléité de réaction de la part des intérimaires que Mohamed met violemment en cause. Remplaçant Dimitri en congé, Le permanents d'exécution s'occupe des expéditions. Peu familiarisé avec le poste, il peut difficilement suivre le rythme imposé par les préparateurs. N'y tenant plus, il se met à reprocher à René son manque de rigueur en ce qui concerne le contrôle des commandes et menace, après avoir surpris Mathieu en train de fumer une cigarette de cannabis, d'aller voir Emmanuel pour lui demander de « virer » tous les intérimaires [*Notes de terrain*]. Le second conflit de cette période le met aux prises avec René : Mohamed lui demande, un matin, d'ouvrir les grilles donnant l'accès aux transporteurs au magasin. Arguant du fait qu'il pleut et qu'il ne sait pas manipuler le cadenas, René refuse de s'exécuter. En représailles, Mohamed et Dimitri choisissent de

prendre seuls leur café, ce qui exclut de fait tous les travailleurs temporaires [*Notes de terrain*]. Certes cette attitude déplait à ces derniers, mais la logique du conflit n'est pas entretenue puisque plus tard ceux-ci ne rejettent pas les deux permanents et leur servent le café[142]. Il est donc à noter que les altercations opposants les deux types de salariés, si elles peuvent parfois être violentes sont limitées dans le temps et en intensité : cela est essentiellement dû au fait que les travailleurs temporaires ne souhaitent pas les envenimer, y donner suite. Cette absence de réaction des intérimaires peut s'expliquer, somme toute, par la conscience d'un rapport de force qui ne leur est pas favorable : les intérimaires sont tous témoins du conflit qui a opposé Mohamed à Rico, et de son issue[143].

Ces deux « micro-conflits » sont les seuls observés sur la période de trois mois précédant l'annonce faite aux intérimaires par l'agent de maîtrise de postes à pourvoir en CDI. Mais cette annonce est-elle susceptible d'entraîner une remise en cause des termes de l'échange, à savoir un soutien pour la continuité des missions contre l'acceptation de contraintes ?

Nous allons à présent exposer la seule altercation observée à la suite de cette annonce. Elle oppose Mathieu et René aux embauchés, Dimitri et Mohamed. Les deux travailleurs temporaires vont ouvertement rejeter la délégation du « sale boulot » [Hughes, 1996], en refusant de passer le balai à l'extérieur de l'entrepôt [*Notes de terrain*]. Jean David, l'agent de maîtrise, constatant que la tâche n'est pas effectuée convoque Mathieu et René. Durant l'entretien qu'ils ont avec lui, les travailleurs temporaires motivent leur refus en affirmant qu'il est anormal que seuls les intérimaires assument ce genre de tâches. Finalement il est demandé aux permanents de participer au nettoyage sans autre

[142] Nous mettrons en évidence l'importance de la pause café comme révélateur d'une hostilité à l'égard de celui ou ceux qui en sont exclus dans le dernier chapitre [pp.293-294]. Dans ce cas précis l'accent sera mis sur l'exclusion répétée de Rico et ce pendant plusieurs tous consécutifs.
[143] C'est à dire la fin de mission pour Rico.

conséquence que des regards « obliques » adressés à René et Mathieu. En définitive, ce « micro-conflit » est le moins virulent de ceux que nous avons évoqués jusqu'ici.

Certes les intérimaires ont dénoncés à l'agent de maîtrise le fait d'avoir à s'occuper systématiquement des tâches ingrates, mais cette dénonciation n'est que peu suivie d'effet. D'une part parce qu'elle n'est pas prise au sérieux par l'agent de maîtrise qui lui-même en dédouanant les travailleurs temporaires de toute responsabilité, minimise par là même leur revendication. Il impute en effet ce refus du « sale boulot » à Paul, l'agent de maîtrise démissionnaire encore présent au moment de l'incident[144]. D'autre part, parce que tout se passe comme si les permanents cherchaient à leur tour, à éviter d'envenimer la situation. Il nous est donc possible de faire l'hypothèse que les deux types de salariés cherchent à préserver les termes de l'échange. Mais il s'agit toujours ici d'une supposition puisque les termes de l'échange, à savoir le soutien pour la continuité de l'emploi contre l'acceptation de certaines contraintes, ne peuvent être observés. Tout au plus avons-nous mis en évidence, la dénonciation de la division du travail, sans que cela entraîne une intensification des conflits entre les deux types de salariés.

C'est d'ailleurs également le cas lorsque Mohamed indique que Dimitri et lui peuvent intervenir dans le processus d'embauche [*Notes de terrain*]. Le conflit est ici encore, contenu. Visiblement, intérimaires et permanents prennent garde de ne pas envenimer une situation potentiellement conflictuelle. Ainsi Mohamed peut « piquer une gueulante » [*Notes de terrain*] ce qui est, soit dit en passant, assez coutumier[145]. Il reproche

[144] Selon les propos de Paul lui-même, il est qualifié de « meneur » par l'encadrement. Il faut dire que les conditions de sa démission ont pour le moins « secoué » ledit encadrement. En fait, Paul a menacé de poursuivre l'entreprise pour « harcèlement moral » à moins d'un arrangement à l'amiable, autrement dit un licenciement avec versement d'une indemnité équivalente à trois mois de salaire.

[145] C'est ce qu'Emmanuel souligne au cours de l'entretien qu'il nous accorde : « des gens, Mohamed ou Paul […] fonctionnent par soupape. C'est-à-dire que tout va bien, et puis après, plus rien ne va. Donc […]. Prenons l'exemple de Mohamed […] c'est difficile de faire le tri entre ce qui n'est pas grave et qu'il est en train de

aux travailleurs temporaires, du moins à certains d'entre eux qu'il n'est pas possible d'identifier précisément, de rester les bras croisés lorsqu'il n'y a pas de commandes à préparer. Ce qui est surprenant dans ce cas précis, c'est le peu de réaction de la part des intérimaires. Plus précisément, il n'y a *aucune* réaction de la part des temporaires. Il est possible également d'observer une attitude similaire de Mohamed qui affirme ne pas vouloir « se mettre à dos les intérimaires pour rien » [*Notes de terrain*], sous entendant par là même qu'un statut de simple exécutant n'est pas compatible avec le fait d'exercer une quelconque pression sur des travailleurs temporaires.

L'hypothèse selon laquelle certains événements pourraient avoir une influence sur les relations entre embauchés et intérimaires ne peut donc être vérifiée. Cependant, il est à souligner que l'étude des « altercations » qui se déroulent entre les deux types de salariés laisse supposer que les salariés dans leur ensemble, font le nécessaire pour ne pas entrer dans une spirale de conflit. Autrement dit la retenue dont font preuve les uns et les autres tend à montrer une volonté des protagonistes du magasin de l'entreprise Fixtwo de préserver les termes de l'échange.

3.1.2 – Les CDI : une rupture

Il nous faut maintenant en venir à ce que nous présentons comme un événement clef. Il s'agit des signatures de CDI au début du mois de novembre 2002, par les intérimaires que sont Mario, Mathieu et Kentianh. C'est en fait à la suite de cet évènement qu'il est possible d'observer une recrudescence des situations conflictuelles, davantage en tout cas que durant les quelques mois précédents.

---

grossir et ce qui est plus grave et ce qui est… le fond du problème. »

Le premier indice de tension entre les nouveaux permanents, Mario et Mathieu, intervient moins d'une semaine après les signatures des contrats. Les deux anciens intérimaires disent leur « ras le bol » de la manière dont Dimitri s'adresse à eux. Mario affirme en rigolant : « on est plus intérimaire ! » [*Notes de terrain*]. La semaine suivante Mohamed est également mis en cause par ces nouveaux embauchés qui en ont « marre de recevoir des ordres » de la part des « anciens ». Mario incrimine Mohamed en ces termes : « elle est à lui la boîte ou quoi ? On croirait qu'elle est à lui la boîte ! » [*Notes de terrain*]. Puis, les deux anciens temporaires s'en prennent à nouveau à Dimitri qui donne des ordres mais se contente de « toper », c'est-à-dire valider les commandes « informatiquement » pour permettre l'expédition. Selon eux « tu [*peux faire*] ça en fin de matinée et d'après-midi ». Mais de leur point de vue, Dimitri ne fait rien d'autre de la journée [*Notes de terrain*]. Ce qui exaspère les deux « nouveaux » permanents, c'est également le fait que selon eux, Mohamed « passe son temps à gueuler » [*Notes de terrain*]. Ces récriminations à l'encontre des « anciens », Mario nous les confie au cours de son entretien :

> « - Dimitri et Mohamed se sont un petit peu reposés sur nous parce qu'ils savaient qu'on était des *taffeurs* [*travailleurs*], tu vois ce que je veux dire ? Et ils se sont reposés sur nous. Donc ils nous laissent faire [*le travail*]. Ils nous laissent faire, parce que normalement ils devraient faire plus. Toi-même tu sais que Dimitri il pouvait faire plus. Quand t'étais au contrôle, par exemple, tu y as été au contrôle ?
> - *Oui*.
> - Lui, il faisait quoi ? Juste la saisie ! La saisie j'en ai déjà fait. Je sais pas si t'en a déjà fait mais sortir des étiquettes comme il faisait, Dimitri… Dans l'usine tiens là, juste dans l'usine bleue [*il me désigne un bâtiment juste en face de chez lui*] j'étais intérimaire dans un truc de morts, c'est un truc de morts ça, t'as vu ? Eh ben je te jure j'étais tout seul. Ils m'avaient embauché même après ils voulaient me proposer une embauche et tout. J'étais tout seul ! Pour le transporteur X : c'est simple ! Tu tapes le truc. Tu as le numéro du client qui va sortir tout seul parce que c'est des fichiers. Tu as vu comment il faisait Robbi : tu tapes le numéro de commande avec le numéro de client, après tout sort : l'adresse, tout ! Le nombre de colis […]. L'étiquette elle sort, tu la colles. C'est pas compliqué, hein ? Ben Dimitri il faisait que ça ! Attends, je sais pas ! Vas contrôler un petit peu ! Tu vois ce que je veux dire ? Il contrôlait pas Dimitri ! Il faisait plus rien ! »

Mario exprime un ressentiment vis-à-vis des « anciens » quant au fait que ce soient toujours les mêmes salariés affectés à la préparation des commandes. Aussi lorsque l'agent

de maîtrise l'informe qu'il commet souvent des erreurs, il lui répond qu'il est normal que seuls deux salariés – lui et un intérimaire – fassent des erreurs, puisqu'ils sont les deux seuls à être affectés en permanence à la préparation des commandes [*Notes de terrain*].

Ce même ancien intérimaire, Mario, va jusqu'à demander l'intervention de l'agent de maîtrise Jean David. Il vient le solliciter dans son bureau à l'étage, afin de lui signifier que tout cela « va finir par mal tourner ». Il requiert l'intervention de l'agent de maîtrise car selon lui, Mathieu s'est plaint une nouvelle fois d'avoir subi les remarques de Mohamed [*Notes de terrain*]. Et c'est de cette initiative que va naître une véritable rupture entre les salariés. La réaction des « anciens », Dimitri et Mohamed est significative : outre le fait que Dimitri sectionne en représailles le câble d'alimentation de la radio réglée sur une station précise par les « nouveaux » embauchés et les intérimaires, les deux anciens effectuent à leur tour des commandes et contrôlent les préparations, tout en disant à qui veut l'entendre qu'on ne les y reprendrait plus, qu'ils ne défendraient plus personne [*Notes de terrain*].

Les reproches que les « nouveaux » font aux « anciens », montrent qu'ils refusent maintenant ce qu'ils ont acceptés lorsqu'ils étaient intérimaires : la contrainte du temps et « le sale boulot ». Cette rupture est une remise en cause des termes de l'échange. C'est que le fait d'être embauchés met fin à leur dépendance vis-à-vis des « anciens » : la continuité de l'emploi ne dépend plus du « bon vouloir » des « anciens » permanents que sont Dimitri, et surtout Mohamed, mais d'un contrat de travail stable.

3.2 – Une réorganisation ou l'indice d'une cohésion

Cependant la gravité du conflit précédemment décrit amène à poser la question suivante : quelle est la différence entre la dénonciation de Mathieu et celle de Mario qui pourrait expliquer le déclenchement d'un tel conflit ? C'est que Mario est allé trouver de lui-même, l'agent de maîtrise. En se plaignant des « anciens », auprès de lui, il remet en cause les termes de l'échange et par conséquent la cohésion ayant cours entre les deux types de salariés. Nous allons ici développer l'idée suivante : le groupe se réorganise après

avoir été confronté à un conflit sévère. Et cette réorganisation est l'indice d'une forte cohésion, ce qui nous semble loin d'être incompatible avec l'idée d'un collectif.

L'idée d'une réorganisation du groupe est d'ailleurs celle exposée par Donald Roy. Le sociologue américain développe l'idée selon laquelle la cohésion d'une « petite équipe d'ouvriers d'atelier d'usine » [Roy, 2005, p.155] peut être menacée, mais que le retour à l'équilibre est possible. Ainsi à la suite d'une mauvaise plaisanterie d'un de ses collègues – inspirée par Donald Roy – un ouvrier quitte provisoirement l'interaction : il n'adresse plus la parole aux autres membres du groupe. Mais l'équilibre est progressivement rétabli puisque l'ouvrier va petit à petit reprendre la communication avec les autres membres, jusqu'au moment de la « réconciliation et le rétablissement de la cohésion » [*Idem.*, p.185]. Autrement dit le groupe d'ouvriers se désintègre, mais retrouve sa cohésion parce qu'il n'entre pas dans une spirale de conflits. Mais revenons-en au cas de l'entreprise Fixtwo car il nous paraît opportun de mettre en évidence le même phénomène, à savoir un retour à l'équilibre.

Il est à noter que le conflit a, dans un premier temps, remis en cause la répartition des tâches au sein de l'entrepôt. Toutefois les « anciens », Mohamed et Dimitri, sont toujours responsables de la gestion des intérimaires. C'est ce que confirme l'agent de maîtrise lorsqu'il s'entretient en particulier avec les embauchés afin de connaître leur opinion sur les deux intérimaires employés à ce moment là. Pour Mohamed, l'un des deux « ne vaut pas le coup », car il demande à venir un quart d'heure plus tôt le matin mais ne fait rien, ou plus précisément, selon les propos du permanent, « fume une cigarette avant que les autres arrivent » [Notes *de terrain*]. Cette responsabilité implique d'ailleurs que les « anciens » se doivent « de montrer l'exemple ». C'est en tout cas ce qu'affirme Jean David lorsqu'il surprend Dimitri en train de fumer une cigarette dans l'entrepôt même [*Notes de terrain*]. Il serait pourtant hâtif de conclure que l'équilibre ayant cours à ce moment de l'observation est celui qui prévalait avant qu'éclate le conflit entre les « anciens » et les « nouveaux » permanents. Il est possible de mettre en évidence trois changements

importants dans l'entrepôt Fixtwo.

Le premier réside dans le fait que Dimitri et Mohamed, s'ils acceptaient de « gérer » les travailleurs temporaires, refusent d'encadrer le travail des nouveaux embauchés. Ce constat peut être effectué à l'occasion d'un inventaire effectué dans le magasin. Jean David, agent de maîtrise, reproche à l'ensemble des membres du magasin des approximations quant à la comptabilisation des stocks [*Notes de terrain*]. C'est la raison pour laquelle il confie à Mohamed et Dimitri la charge de surveiller le déroulement du travail. Or dans les faits, nous observons qu'ils ne contrôlent absolument rien. Mohamed justifie cette passivité en affirmant qu'il « refuse », qu'il n'est pas « chef », qu'il n'a pas « la paie » [*Notes de terrain*].

Le deuxième changement dans l'entrepôt concerne Mathieu et Mario. D'une manière très nette, ils cherchent à collaborer avec la maîtrise. Nous les observons en grande discussion avec le contremaître, lui indiquant que l'entreprise a l'obligation de posséder un chariot élévateur spécifique pour travailler hors de l'entrepôt, c'est-à-dire pour charger les préparations dans les camions des transporteurs. Ce détail réglé, les nouveaux permanents signalent à Jean David que les hauteurs de certaines palettes réceptionnées sont incompatibles avec les hauteurs de stockage prévues dans l'entrepôt. Ils abordent également le fait que René toujours intérimaire, soit le seul à passer le balai dans le magasin [*Notes de terrain*]. Ce qui ressort de ces observations, c'est que Mathieu et Mario tentent de s'investir dans le processus de décision en faisant part, à la maîtrise, de propositions sur l'organisation du travail.

Nous en venons maintenant au troisième changement qu'il est possible de noter. Il concerne Dimitri et Mohamed. Nous constatons que le second s'énerve à l'occasion de la réception de marchandises, car il doit contrôler et ranger seul un « arrivage » [*Notes de terrain*]. Or le rangement était une tâche dont s'acquittaient Mathieu et Mario, avant qu'ils ne signent leur CDI. Quelques jours plus tard, c'est l'agent de maîtrise qui intervient pour

que ces autres nouveaux embauchés, ainsi qu'un intérimaire, aident au rangement d'une réception [*Notes de terrain*]. Par ailleurs, nous constatons que Dimitri, s'il n'emballe par les commandes, contrôle leur conformité, ce qui constitue également une nouveauté [*Notes de terrain*].

Ainsi donc le groupe retrouve un certain équilibre, notamment en raison du fait que la répartition des tâches – revendication de Mathieu et Mario – soit plus équilibrée. Mais il nous faut aller au delà du simple constat. Une citation de Georg Simmel nous aide à avancer dans notre réflexion : « plus le groupe est étroitement unis, plus l'hostilité de ses membres peut avoir des significations tout à fait opposées : d'une part justement parce qu'il est étroitement uni, le groupe peut supporter sans éclater un antagonisme interne, ses forces de synthèse égalent ses forces antithétiques ; d'autre part, quand le principe vital d'un groupe consiste en une unité et une solidarité importantes, toute dissension interne lui fait courir pour cette raison même un danger particulier. C'est ce même caractère centripète du groupe qui le rend plus ou moins capable, selon les circonstances, de résister aux dangers nés des dissensions entre ses membres » [Simmel, 2003, pp.81-82]. Pour préciser notre pensée, nous dirons que le conflit ayant opposé les « anciens » aux « nouveaux » embauchés est d'autant plus violent que la cohésion est grande.

****

« Que révèlent les relations de pouvoir ? » Telle est la question sur laquelle nous nous sommes penchés au cours de ce chapitre.

C'est dans ce but qu'une première étape a consisté à prouver la pertinence d'une première hypothèse, à savoir que la rivalité, entre les entreprises et les salariés d'exécution, concerne en premier lieu les intérimaires. Cette opposition, née de contraintes exercées par

les entreprises sur les travailleurs temporaires, est particulièrement visible au niveau de la préparation des commandes, puisque cette tâche est au cœur du processus de production. Cette rivalité se cristallise autour d'un enjeu de pouvoir, se trouvant être la maîtrise du temps. Il faut entendre par maîtrise du temps, la maîtrise du temps de travail des intérimaires – leur rémunération dépendant directement du nombre d'heures effectuées – ainsi que du rythme de travail.

Cependant, si une relation de pouvoir est mise en évidence, elle ne concerne pas les relations entre travailleurs temporaires et permanents d'exécution. C'est la lutte pour la maîtrise de l'information qui va nous donner le moyen d'opérer cette transition. Nous avons également constaté que, la maîtrise du temps pouvait passer par l'information, dont la maîtrise fait également l'objet d'un combat. En y regardant de plus près, il nous a semblé que cette corrélation entre la maîtrise du temps et de l'information pouvait être pertinente pour ce qui est de l'analyse d'une relation, supposée de pouvoir, entre les intérimaires et les embauchés. Or il s'avère, qu'effectivement, nous avons pu constater que le fait de maîtriser l'information peut avoir un intérêt certain pour un salarié permanent d'exécution.

Nous avons fait le constat qu'un permanent était capable de transformer des informations en position de pouvoir vis-à-vis des temporaires. C'est qu'en distillant des informations pertinentes – autrement dits qui se révèleront exactes – ce même permanent acquiert une position de pouvoir. Ainsi lorsqu'il affirme sa capacité, ainsi que celle d'un collègue permanent, à intervenir dans le processus d'embauche – ou pour la continuité des missions –, les intérimaires ne remettent pas en cause cette capacité.

À ce stade de notre réflexion, nous n'avions cependant qu'un des deux termes de l'échange, constitutif de cette relation de pouvoir. Or il nous a également été possible de remarquer que les permanents sont, davantage que les temporaires, dégagés des contraintes de temps. Et c'est ici qu'est apparu le second terme de l'échange, caractéristique d'une relation de pouvoir : si les intérimaires acceptent que les contraintes de temps pèsent sur

eux, c'est parce qu'ils comptent sur les permanents pour que ceux-ci les soutiennent pour bénéficier d'une continuité de l'emploi, voire un accès au CDI.

Néanmoins, s'il nous a été possible de repérer les termes de cette relation de pouvoir entre les deux types de salarié, l'échange était supposé *a priori*. Comment sommes-nous parvenu à mettre en évidence les termes de cet échange ? C'est par l'observation d'un conflit particulièrement intense entre les salariés, entre anciens intérimaires et anciens permanents. Ce conflit, intervenu après que les intérimaires aient signé un CDI, a permis de mettre en évidence ce que les anciens travailleurs temporaires ont accepté : à savoir l'acceptation non seulement des contraintes de temps, mais également la délégation du « sale boulot ». Or une fois le CDI signé, les termes de l'échange sont nécessairement modifiés puisque les « anciens » permanents n'ont plus la possibilité d'échanger leur soutien contre la garantie d'une continuité de l'emploi. Cependant le conflit en lui-même, mais surtout la manière dont celui-ci va être « digéré » par les membres du groupe amène à penser que sa cohésion est particulièrement forte.

CHAPITRE 6 – LA RIVALITE N'EST QU'UN ASPECT DE LA CONCURRENCE

Dans la deuxième partie de cette recherche, nous montrons que la différenciation faite, entre ces travailleurs temporaires et ces embauchés des entrepôts dans lesquels nous menons nos observations, ne saurait suffire à exclure la possibilité pour ces deux types de salariés de développer un collectif de travail. L'absence de conflits – ou pour être plus précis la seule présence d'altercations – est d'autant plus étonnante que les salariés permanents d'exécution contribuent à la sélection des intérimaires. En fait une majorité de travailleurs temporaires considère ce rapport de subordination, vis-à-vis des permanents, comme légitime. Mais la légitimité explique pour partie seulement le fait que les situations conflictuelles soient limitées. Elle ne peut, par conséquent, marquer l'existence d'un collectif. Néanmoins, il convient de noter que cette délégation du contrôle au niveau des permanents d'exécution met en évidence des relations de pouvoir entre les deux types de salariés. Ce sont donc également des relations d'échange. Or le cinquième chapitre est l'occasion de mettre en évidence les termes de cet échange : les intérimaires acceptent que les contraintes de temps ainsi que le « sale boulot » reposent sur eux, tandis que les permanents d'exécution peuvent les aider à se stabiliser, en soutenant le renouvellement de leurs missions, voire pour un accès au CDI. De fait, une autre interrogation découle de ce qui est dit précédemment : si les relations ente des intérimaires et des permanents peuvent être des relations de pouvoir, il nous semble possible de poser la question suivante : dans quelle mesure le concept de concurrence est-il apte à rendre compte des relations enter les deux types de salariés ? Ce concept n'est-il pas incompatible avec l'idée même d'un collectif ? Nous verrons qu'il n'en est rien et que, paradoxalement, c'est le concept de

concurrence qui nous permettra de valider l'hypothèse d'un collectif impliquant des intérimaires comme des permanents d'exécution.

Nous commencerons par mettre en évidence les limites d'une analyse des relations entre les deux types de salariés à travers le seul prisme du concept de concurrence, entendu dans son acception commune. Car comment par ce seul biais, serait-il possible de comprendre la coopération, la solidarité, voire la dissimulation concertée dont sont capables les travailleurs observés ? Il convient à la lumière de ces données, d'appréhender la complexité de leurs relations. Le concept de concurrence, tel que le définit Georg Simmel, doit nous permettre d'y parvenir. Selon le sociologue allemand, la concurrence est certes une rivalité entre deux individus mais elle est limitée, car elle oblige également à se rapprocher d'un tiers à séduire (1). Notre tâche sera ensuite de mettre en évidence, le fait que la rivalité entre permanents et intérimaires, mais également entre temporaires, est effectivement modérée (2). Il s'agira ensuite de montrer que certains intérimaires et permanents peuvent être proches, au point qu'ils puissent partager un même but, certes ponctuel, mais également connaître ainsi que reconnaître des normes communes et, parfois même, mettre en avant un sentiment d'appartenance à un collectif (3). Mais avant d'en arriver à ce stade de la réflexion, il nous faut d'ores et déjà démontrer la nécessite de définir le concept de concurrence d'un point de vue micro sociologique.

1 – La concurrence

Bien que les analyses sociologiques puissent traiter quelque peu des relations entre travailleurs temporaires et permanents d'exécution, elles sont en règle générale perçues à travers le prisme de la concurrence, sans que ce concept soit défini par ailleurs (1.1). L'utilisation de cette notion dans son acception commune, ne nous permet guère de comprendre les observations faites sur le terrain : comment dès lors, appréhender ne serait-

ce que la coopération, voire la solidarité que nous pouvons relever, sur le terrain, entre les deux types de salariés (1.2) ? Il est donc nécessaire d'appréhender les relations entre ces intérimaires et ces permanents dans leur complexité. C'est la raison pour laquelle nous reprendrons la définition élaborée par Georg Simmel (1.3). Cela fait, notre tâche consistera à vérifier la pertinence de ce concept au regard de nos observations.

1.1 - Une analyse répandue mais insuffisante

De quoi parle-t-on lorsqu'est évoquée la question des relations entre les salariés permanents d'exécution et les intérimaires ? Nous nous sommes posé cette question simple en constatant le décalage qu'il pouvait y avoir entre nos observations issues du terrain et la littérature sociologique sur les relations entre travailleurs. On y rencontre l'idée selon laquelle les salariés seraient en concurrence. Cette conception est cependant peu développée dans les différents ouvrages et semble parfois s'imposer d'elle-même. Pour Richard Sennett « les PDG modernes savent […] que la concurrence individuelle acharnée, "où les loups s'entre-dévorent", risque de compromettre les performances du groupe. Ainsi naît la fiction que, dans le travail en équipe moderne, les employés ne sont pas véritablement en concurrence les uns avec les autres » [Senett, 2003, p.156]. Sans autre précision, nous sommes obligés de conclure que, pour le sociologue américain, la concurrence des uns avec les autres n'est pas pour les travailleurs, une fiction. D'autres auteurs abordent cette question sans pour autant aller beaucoup plus avant dans la description des relations. C'est notamment le cas de Robert Castel qui affirme : « au lieu que tous les membres d'une même catégorie soient unis autour d'objectifs communs qui bénéficieront à l'ensemble du groupe, chacun est amené à mettre en avant sa différence pour maintenir ou améliorer sa propre condition » [Castel, 2003, p.43] ; ce dernier est même beaucoup plus explicite puisqu'il soutient que « la solidarité des statuts professionnels tend […] à se transformer en concurrence entre égaux » [*Idem.*]. Enfin, comme dernière illustration, on peut citer Christophe Dejours. Pour lui la concurrence entre « travailleurs à la recherche d'emploi et salariés statutaires, entre jeunes et anciens » se

durcit « dans un contexte où la réserve de main d'œuvre et de candidatures de rechange paraît […] inépuisable » [Dejours, 1998, p.72].

Ces considérations générales nous éclairent donc bien peu sur les relations entre les deux types de salariés que sont les intérimaires et les permanents d'exécution. Tout au plus est-il possible d'affirmer qu'elles sont principalement caractérisées par un concept, alors même que les auteurs n'interrogent pas l'idée de concurrence. Il est donc nécessaire de répondre à la question suivante : dans quelle mesure le concept de concurrence est-il capable de rendre compte des relations entre temporaires et permanents ?

1.2 - Les relations entre intérimaires et permanents : entre rivalité, coopération et solidarité

Nous tenterons de démontrer ici que le concept de concurrence, entendu comme une compétition, une lutte, une rivalité, ne saurait permettre d'appréhender la complexité des relations qui se nouent entre intérimaires et permanents (1.2.1). Nous verrons, dans un deuxième temps qu'il est possible d'observer de la coopération, voire de la solidarité, sans qu'il soit toujours aisé de faire le distinguo entre ce qui relève de l'une ou de l'autre forme de lien (1.2.2). Enfin, nous aborderons la question de la solidarité dont peuvent faire preuve les permanents, vis-à-vis d'un travailleur temporaire, mais également ce qui est sous-jacent, à savoir la dissimulation (1.2.3).

1.2.1 – Des relations complexes

Notre analyse nous amène donc à amender celle faite par Stéphane Beaud et Michel Pialoux, qui affirment que les intérimaires sont « objectivement » des « concurrents au travail », mais qu'ils ne sont pas vus comme tels par des « ouvriers installés » en raison d'une certaine « proximité sociale » [Beaud & Pialoux, 1998, p.498]. Les auteurs font ce constat à la suite d'observations réalisées lors d'une grève dans une usine automobile en

1989. Ils s'aperçoivent qu'au cours de ce mouvement social des intérimaires non-grévistes bénéficient d'un statut d'exception. Ils ne sont pas considérés comme des « fayots », des « jaunes » [*Idem.*, p.496]. Cette compréhension des ouvriers grévistes viendrait de leurs propres inquiétudes quant à leurs enfants qui risquent de connaître cette même précarité. Nous avons eu également la possibilité de relever cette préoccupation au cours d'un entretien réalisé avec Kentianh. D'origine laotienne – arrivé en France âgé d'une vingtaine d'années, il a 40 ans lorsque nous le rencontrons –, il nous reçoit chez lui. Catherine sa femme, elle-même intérimaire depuis quelques mois, assiste à l'entretien et intervient de temps en temps. Ils m'expliquent tous deux qu'une de leurs trois filles travaille depuis un an et demi en intérim quasiment sans discontinuer, avec un sous-traitant d'une grande marque de cosmétiques :

> « - Kentianh : Elle est encore jeune ; elle va pas passer sa vie dans…
> - Catherine : c'est pas un métier pour une jeune !
> - Kentianh : Elle fait emballeuse…comment on dit ça ?
> - Catherine : Conditionneuse.
> - Kentianh : Voilà conditionneuse. C'est pas un métier ; s'ils veulent embaucher… mais bon… j'ai dit c'est pas la peine de rester parce que…elle a passé des concours et elle attend les résultats. […].
> - Catherine : c'est mieux. […] »

Il n'est donc pas question pour nous, de mettre en cause cette idée de « proximité sociale » qui nous semble à même d'expliquer au moins en partie, le statut d'exception dont bénéficient les temporaires dans l'usine observée par Stéphane Beaud et Michel Pialoux. Cependant cette explication nous semble limitée, en ce sens qu'elle ne permet pas d'appréhender ce que nous avons pu observer, à savoir une coopération et une solidarité entre les catégories de salariés.

Il convient, au préalable, de définir ce que nous entendons par coopération et solidarité. La coopération est définie par Karl Marx de la manière suivante : « quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun dans le même processus de production ou dans des procès différents mais connexes, leur travail prend la

forme coopérative » [Marx, 1985, p.242]. Ajoutons à cela que, selon Friedrich Engels et Karl Marx, cette coopération est contrainte par le capital [Labica & Bensussan, 1999, p.243] : « la puissance sociale, c'est-à-dire la force productive décuplée qui naît de la coopération des divers individus conditionnés par la division du travail, n'apparaît pas à ces individus comme leur propre puissance conjuguée, parce que cette coopération elle-même n'est pas volontaire, mais naturelle ; elle leur apparaît au contraire comme une puissance étrangère, située en dehors d'eux, dont ils ne savent ni d'où elle vient ni où elle va, qu'ils ne peuvent donc plus dominer et qui, à l'inverse, parcourt maintenant une série particulière de phases et de stades de développement, si indépendante de la volonté et de la marche de l'humanité qu'elle dirige en vérité cette volonté et cette marche de l'humanité. » [Engels & Marx, 1976, pp.32-33]

La coopération est donc imposée par les directions d'entreprises. Elle consiste en des échanges entre salariés, échanges nécessaires à l'accomplissement d'un but commun, produire. *A contrario*, si l'on peut dire, la solidarité n'est pas imposée. Elle peut être un devoir moral conduisant certains individus à porter assistance à d'autres. L'entraide peut également être la conséquence d'un intérêt commun aux salariés, pouvant par conséquent être contraire à celui de l'entreprise. Autrement dit la conscience d'un intérêt commun peut pousser un individu à agir en aidant une tierce personne. Quoiqu'il en soit, qu'il s'agisse de l'une ou l'autre motivation, la solidarité implique un acte « gratuit » dans le sens où le (ou les) bénéficiaire(s) de l'aide n'ont pas, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'un intérimaire, nécessairement ou immédiatement, la possibilité de faire preuve de gratitude. C'est à travers un acte qui ne nécessite donc pas d'être payé en retour – en tout état de cause pas dans l'immédiat – que nous pensons pouvoir mettre à jour cette solidarité.

Nicolas Jounin, en ce qui le concerne, ne voit que de la coopération entre les salariés. Bien que notre position diffère quelque peu, il nous semble pertinent d'en faire état. Pour ce dernier, il est possible de parler de coopération entre les deux types de salariés que sont les travailleurs temporaires et les permanents d'exécution. L'auteur parle ainsi

d'une « coopération informelle » [Jounin, 2006 (a), p.342], qu'il observe entre les équipes de travail. Mais selon lui, c'est une coopération nécessaire à la production qui ne peut endosser « tous les sous-entendus égalitaires du mot "entraide" » [*Idem.*]. Cependant nous voyons deux limites à ce raisonnement.

Il faudrait démontrer que les actes de coopération, comme celui consistant à prêter son matériel [*Ibid.*], sont – dans la plupart des occasions en tout cas – motivés par une vision stratégique. Autrement dit celui qui aide ne le fait que dans le but d'être aidé à son tour. Nous en venons maintenant à la seconde limite. L'auteur pointe les différences de statut ne semblant pas favoriser, *a priori*, la solidarité. Du fait de ces différences l'aide est plus ou moins accordée : « un manœuvre intérimaire est par obligation bien plus disponible qu'un ouvrier qualifié embauché (lorsque ce dernier vient à aider quelqu'un, c'est une faveur, non une obligation) » [*Ibid.*, p.345]. Cependant, Nicolas Jounin ne note de coopération qu'entre différentes équipes de travail. Mais qu'en est-il au sein d'un même groupe ?

Les deux limites précédemment exposées nous amènent tout naturellement à amender les propos du sociologue. Il nous paraît exagéré de soutenir l'idée selon laquelle il n'y aurait pas de solidarité dans les groupes de travail[146]. Celle-ci peut se manifester entre intérimaires et permanents. Mais avant d'en arriver à cette conclusion, il nous faut rendre compte de la difficulté causée par cette distinction entre coopération et solidarité.

[146] Ce point de vue est également défendu par Virginie Garcia. L'auteur fait ce constat en étudiant les rapports entre ouvriers dans une usine en région parisienne [Garcia, 2007].

1.2.2 – Coopération ou solidarité ?

Si Nicolas Jounin affirme que la coopération entre les deux types de salariés est une coopération nécessaire à la production – qui ne peut endosser « tous les sous-entendus égalitaires du mot "entraide" » [2006 (a), p.342] – il est des cas pour lesquels il est quelque peu difficile de trancher.

Ainsi dans l'entrepôt EGD2, le cadre responsable de la préparation réunit l'ensemble du personnel dans le but de parler de la qualité du travail. Il reproche aux préparateurs et au personnel responsable du contrôle de la conformité des préparations, un nombre d'erreurs trop important que lui signalent les magasins sur les commandes reçues. Par conséquent il exige que toute erreur sur une préparation lui soit signalée. De plus, il souhaite voir en personne le préparateur qui a commis la faute [*Notes de terrain*]. Par la suite, son exigence n'a été suivie d'aucun effet : aucune erreur ne lui a jamais été signalée de la part du contrôle, composé d'intérimaires et de permanents. Lorsqu'un défaut est constaté dans une préparation, les contrôleuses[147] préfèrent demander à un préparateur – en priorité celui qui a effectué la commande – de rechercher et rapporter le produit manquant ; si elles ne trouvent pas le préparateur fautif, elles peuvent également aller à sa recherche d'elles-mêmes.

Chez Fixtwo cette dimension de solidarité nous apparaît également belle et bien présente. Ainsi, en fin de journée, les retards des transporteurs pour l'enlèvement des commandes obligent certains salariés à effectuer du temps de travail supplémentaire, ce dernier n'étant pas rémunéré. Les caristes intérimaires ont habituellement la charge de cette tâche. Aussi lorsque le transporteur a du retard, un cariste doit rester. Mais il n'effectue pas le chargement seul, puisque systématiquement, un autre intérimaire et / ou un permanent se

[147] Rappelons que chez EGD2, le personnel chargé de veiller à la conformité des préparations est constitué quasi exclusivement de femmes.

relaient pour l'aider.

Des cas que nous venons d'exposer, nous allons voir qu'il ne nous est pas toujours possible d'y voir une éventuelle compensation en retour d'un service rendu. Ainsi, chez EGD1 et EGD2, il est possible d'assister à des arrangements entre les employés de deux services, ce que nous avons mis en évidence dans un chapitre précédent. Dans ces deux entrepôts les arrangements concernent les contrôleurs et les préparateurs de commande. Les premiers, lorsqu'ils constatent une erreur de préparation, ne dénoncent pas les seconds. En retour les préparateurs peuvent rendre service, ou « offrir » un café à la pause, aux contrôleurs[148]. En revanche, s'agissant de l'aide apportée au cariste intérimaire de Fixtwo, nous n'avons pas observé de services équivalents en retour. C'est ce dernier cas qui nous interroge le plus : rien ne nous permet ici de trancher entre coopération et solidarité.

La distinction n'est donc pas simple. Elle se confronte selon nous, à une difficulté conséquente, si l'on ne considère pas les relations entre salariés temporaires et permanents d'exécution comme pouvant évoluer. Autrement dit il nous paraît nécessaire d'envisager les rapports entre ces deux types de salariés non pas comme figés, mais en tant qu'un continuum de relations allant de la rivalité – comme nous le montrerons par la suite – à la solidarité, en passant par la coopération.

1.2.3 – Solidarité et dissimulation concertée

Cela étant dit, nous n'avons toujours pas démontré la véracité de notre affirmation selon laquelle la solidarité entre temporaires et permanents est possible. Or il est un événement qui nous paraît significatif, car les personnes concernées ce jour là ne semblaient pas attendre quoi que ce soit en retour de leurs agissements. Il s'agit d'un

accident du travail qui a eu lieu chez Fixtwo et dont la victime est un intérimaire [*Notes de terrain*]. Mario, qui tente seul de remettre en état, un « rack »[149], se retrouve avec le pied bloqué sous le poids de trois palettes. Après avoir tenté en vain, de le dégager, Alexandre – préparateur de commande intérimaire – interpelle Mathieu – cariste intérimaire – pour que celui-ci dégage les trois palettes à l'aide d'un chariot élévateur. Une fois Mario dégagé et assis dans le bureau du magasin, Alexandre se charge d'aller chercher les chaussures de sécurité, que l'intérimaire accidenté ne portait pas[150], et de cacher les « baskets » tachées de sang. Une fois les chaussures de sécurité rapportées, Dimitri – permanent de l'entreprise – prend la responsabilité avec l'aide d'un technicien, employé par l'entreprise chargée de l'entretien des chariots élévateurs, d'abîmer la chaussure de sécurité que Mario est censé porter : une masse et un tournevis font l'affaire. Mario, étant visiblement au bord de la perte de connaissance, il faut alors au plus vite prévenir les secours, et inventer dans l'urgence une version commune qui n'entrera pas en contradiction avec celle de l'accidenté. C'est pour cette raison qu'Alexandre et Mathieu se mettent d'accord pour affirmer qu'ils n'ont pas été témoins de l'accident. Tout cela a pris tout au plus cinq minutes. La réponse à la situation se faisant dans l'instant, il est donc peu probable que les individus aient eu une

---

[148] Une description plus détaillée de ces arrangements est effectuée au cours du Chapitre 3 [*Cf.* pp.158-161].
[149] Sorte d'étagères en métal de cinq mètres de hauteur sur lesquelles sont stockées les palettes.
[150] Il serait abusif d'en conclure que l'accident est entièrement imputable au non respect d'une consigne de sécurité de la part de Mario. En effet la « lisse », c'est à dire la barre de métal qui soutient le plancher sur lesquelles reposaient les trois palettes, était fixé au rack uniquement par une clavette de sécurité au lieu de deux, une à chaque extrémité [*Notes de terrain*]. Dans ce cas précis la responsabilité de l'entreprise est également engagée. Il faut également ajouter que, sans nécessairement rechercher l'embauche, un intérimaire peut aller jusqu'à mettre sa santé en danger. Tel est le cas de Colette, qui nous dit se rendre se rendre sur son lieu de travail au mépris de sa santé : elle nous affirme avoir travaillé avec une « micro fracture au pied » et ce en raison de son « caractère » et « un p'tit peu » dans la perspective d'une embauche. D'autres peuvent même mettre leur vie en danger. C'est le cas d'un jeune travailleur temporaire rapporté par Annie Thébaud-Mony [2008]. Le salarié fait une chute mortelle après avoir accepté, sous la pression de la hiérarchie de l'entreprise utilisatrice, de découper « au chalumeau la structure d'une charpente métallique », travail pour lequel il n'était pas qualifié. Ainsi donc l'idée selon laquelle les intérimaires – ainsi que les apprentis d'ailleurs – « sont beaucoup plus souvent victimes d'accidents que les autres salariés » [Hamon-Cholet & Sandret, 2007] non pas tant du fait de leur statut mais de leurs autres caractéristiques – « leur jeunesse, leur faible ancienneté, le fait qu'ils exercent souvent une profession d'ouvrier » [*Idem.*] – nous paraît discutable. Les statistiques publiées par la DARES ne font en effet pas mention des pressions exercées par la hiérarchie sur les salariés,

vision stratégique et calculée de leurs actions. L'intervention d'un salarié étranger à l'entreprise représente le cas extrême : sa présence étant exceptionnelle, il est difficilement pensable que son geste puisse être payé en retour.

Mais au-delà de la solidarité, il nous semble important de signaler ce que donne à voir cet accident du travail : de la dissimulation. Le non respect de règles de sécurité par un travailleur temporaire est dissimulé, à la direction, par l'ensemble des salariés d'exécution, qu'ils soient intérimaires ou permanents. Cette dissimulation est d'ailleurs encore de mise lorsque les contrôleuses de l'entrepôt EGD2 – en CDI – refusent de signaler les erreurs des préparateurs de commande, quand bien-même ceux-ci sont intérimaires. L'instauration d'une prime tout comme l'obligation qui leur est faîte de rester dans la « zone de contrôle », les « poussent » certes à signaler des erreurs, mais les arrangements qui prévalaient avant ces modifications perdurent : les contrôleuses font appels aux préparateurs pour rectifier les erreurs, sans nécessairement remplir les formulaires prévus pour le « signalement ». Il est également possible de dire que, dans ce même entrepôt, Robert, le préparateur permanent peut prévenir des préparateurs intérimaires, en pleine discussion, du fait que M. Douffier, le cadre responsable de la préparation, « tourne dans l'entrepôt ». Il s'agit par conséquent de contribuer à dissimuler la « flânerie » des préparateurs de commande temporaires, autrement dit le freinage. Comme autre illustration d'une dissimulation concertée, entre des intérimaires et des permanents, il est également possible de signaler cette discussion entre certains d'entre eux, réunis un après-midi dans un autre entrepôt. La réunion improvisée fait suite à une accusation de la direction pour ce qui concerne des vols se déroulant dans l'entreprise. La conversation tourne autour du fait qu'il est nécessaire d'affirmer avec force que ces accusations sont infondées. Ingénument, nous posons la question de savoir pourquoi il faudrait affirmer cela, alors que les salariés présents à ce moment là savent que, « tous », nous volons. Si avec le recul, nous nous disons que nous aurions du laisser filer

ou même sans cela, la volonté d'accéder à un CDI ou du moins de s'assurer un renouvellement des missions.

cette conversation, sans en détourner le cours, afin de voir où cela pouvait mener, le fait est que nous étions curieux des motivations des protagonistes impliqués dans cette discussion par ailleurs très remontés – en apparence en tout cas – vis-à-vis de leur direction. Malheureusement, en tout cas pour l'observation, cette question a eu comme conséquence de « détendre » l'atmosphère, l'un des protagoniste nous répondant, tout en rigolant : « oui mais ce n'est pas une raison. "Faut" pas laisser dire ça ! » Quoiqu'il en soit, cette conversation a le mérite de révéler que les salariés, présents à ce moment précis, manifestent la volonté de dissimuler, aux yeux de la direction, d'éventuels vols dans l'entreprise.

Ces événements nous paraissent significatifs des relations, de coopération et de solidarité, perceptibles, par le biais d'une dissimulation, qui peuvent se nouer entre salariés ayant des statuts d'emploi différents : elles ne peuvent se réduire à une simple « concurrence », au sens commun du terme. Cela étant dit, il ne s'agit pas pour autant de nier la rivalité aussi susceptible de caractériser, dans une certaine mesure, les relations entre des intérimaires et des permanents, mais également entre intérimaires. Autrement dit, nous pensons qu'il est effectivement possible de parler de concurrence. Cependant la définition élaborée par Georg Simmel permet, selon nous, de mieux appréhender la réalité. La reconnaissance par les deux types de salariés, permanents et intérimaires, de règles connues et reconnues, est dès lors envisageable d'un point de vue théorique. Tout comme l'est l'existence d'un but commun, bien que ponctuel, aux deux types de salariés.

1.3 – La concurrence chez Simmel

C'est afin de rendre compte de la complexité des relations entre travailleurs intérimaires et embauchés, que nous passerons par la définition de la concurrence élaborée par Georg Simmel. Pour ce dernier, la concurrence est non seulement une compétition, « un combat de tous contre tous » [Simmel, 2003], mais elle implique également la séduction d'un tiers.

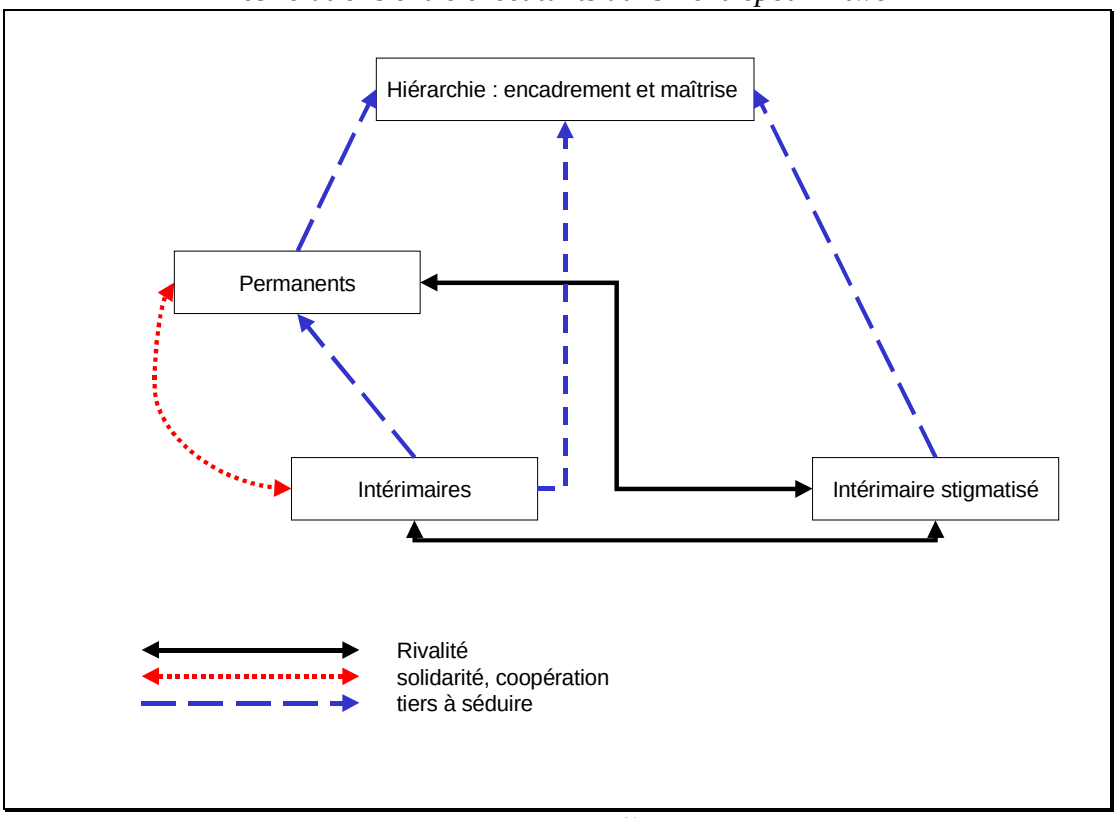
L'idée selon laquelle la concurrence implique un tiers à séduire nous permet de mettre en évidence les relations qui ont cours entre les différents salariés, y compris les relations de coopération et de solidarité entre les temporaires et les permanents d'exécution. Car pour le sociologue allemand, la rivalité oblige « le concurrent, qui voit qu'il a un rival […], à aller au devant et à se rapprocher de celui qu'on cherche à séduire, à se lier à lui, à étudier ses forces et faiblesses et à s'y adapter, à chercher toutes les passerelles qui pourraient relier sa propre personne et son propre travail au sien, ou à les établir » [Simmel, 2003, p.76]. Ce faisant, nous limiterons volontairement notre réflexion, en tentant d'appréhender la pertinence du concept d'un point de vue microsociologique mais sans traiter notamment, de l'origine de celle-ci. Nous laisserons ainsi de côté les questions suivantes : qui a intérêt à ce qu'elle se produise ? Dans quel but ?

À travers un schéma [*Cf.*, p.270], nous avons voulu faire apparaître les liens susceptibles de se nouer entre les personnels d'exécution. Trois types de relations sont présentés dans ce schéma. Le premier type est la rivalité. Nous verrons que des intérimaires peuvent être rivaux lorsque l'un d'eux cherche à obtenir un avantage significatif. Tel est le cas lorsque Fabien, dans l'entrepôt EGD1, cherche à bénéficier de meilleures conditions de travail et ce au détriment des autres temporaires. Nous verrons également qu'un intérimaire – « l'intérimaire stigmatisé » – peut être le rival d'un permanent lorsqu'il cherche à s'accaparer une fonction jusqu'alors dévolue à ce même embauché. Venons-en au deuxième type de relations. Il s'agit des liens de coopération et de solidarité. Nous avons montrés que de tels rapports entre les deux types de salariés sont possibles [*Cf.* pp. 265-268]. La coopération est elle-même indispensable pour que puisse se développer le troisième type de relation : la séduction d'un tiers. Pour les travailleurs temporaires, les tiers à séduire sont non seulement l'encadrement – au sens large du terme[151] – mais

[151] Il nous paraît déraisonnable d'émettre l'hypothèse selon laquelle les agents de maîtrise et l'encadrement ne seraient pas des tiers à séduire. Nous avons en effet développé dans le chapitre 1, l'idée selon laquelle les

également les permanents d'exécution puisqu'ils interviennent dans le processus de décision en ce qui concerne la continuité des missions ou l'accès au CDI. Or nous verrons dans ce chapitre qu'un intérimaire stigmatisé – Rico – ne considère pas les permanents d'exécution comme des tiers à séduire. De ce fait, il devient un rival des permanents. Voilà pourquoi un permanent peut être, ou bien un tiers à séduire – pour la majorité des intérimaires – ou un rival pour cet intérimaire stigmatisé[152].

Les relations entre exécutants dans l'entrepôt Fixtwo



Source : Pierre Stéfanon

travailleurs temporaires se doivent de développer des liens avec la hiérarchie – entendue ici au sens large – s'ils souhaitent que leur mission se prolonge, *a fortiori* s'ils désirent signer un CDI.

[152] Cet aspect précis des relations entre les deux types de salariés complète une première tentative de formalisation des rapports entre les deux types de salariés que nous avions eu l'occasion de présenter par ailleurs [Stéfanon, 2007 (a)].

Il nous reste, à mettre en évidence la pertinence de cette définition de la concurrence, au regard de notre terrain d'enquête. Deux hypothèses doivent être vérifiées. La première concerne l'idée d'une rivalité entre salariés. Nous montrerons que la lutte est certes un aspect réel, mais limité de la relation de concurrence. La seconde hypothèse concerne l'autre partie de la définition de la concurrence par Georg Simmel : il nous faut établir que, pour nombre de travailleurs temporaires, les embauchés ne sont pas des rivaux mais des tiers à séduire. C'est ce que nous avons en partie démontré dans un chapitre précédent [*Cf.* Chapitre 2]. Nous avons en effet mis en évidence que les permanents participent à la sélection des intérimaires et ce grâce à une délégation du contrôle mais également du fait qu'une majorité d'intérimaires reconnaissent cette délégation comme légitime.

Pour autant cette hiérarchie implicite ne semble pas opposer intérimaires et permanents. Il est même possible d'affirmer qu'ils peuvent être proches[153]. Mais la solidarité mise en évidence précédemment – celle dont Mario a bénéficié –, ainsi que les dissimulations concertées, ne sauraient suffire : il s'agit d'évènements ponctuels, entraînant une réaction tout aussi temporaire. Il nous faut donc démontrer que les deux types de salariés peuvent être proches, de manière plus pérenne, s'il est possible de s'exprimer ainsi. C'est la raison pour laquelle, nous développerons l'idée selon laquelle la proximité vient certes du fait qu'ils puissent avoir un but commun, même provisoire, mais celui-ci révèle une connaissance et une reconnaissance de normes communes.

[153] « Dans la mesure où la cible visée par la concurrence des parties à l'intérieur d'une société consiste en général à disposer en sa faveur une ou plusieurs tierces personnes – elle oblige les deux parties concurrentes à se rapprocher très étroitement de ces tiers » [Simmel, 2003, p.76]. Nous rappelons ici que la cible visée par les intérimaires est une certaine continuité de l'emploi, que celle-ci passe par des missions ou tout autre type de contrat, dont le CDI bien entendu.

De ce schéma découle donc une première hypothèse : la rivalité n'est qu'un aspect limité des relations entre intérimaires et permanents d'exécution. Notre tâche consiste maintenant à en faire la démonstration.

2 – Les limites de la rivalité entre intérimaires et permanents

Nous chercherons dans les développements suivants, à mettre en exergue l'idée selon laquelle la rivalité entre permanents et temporaires est nécessairement contenue. L'analyse portera donc ici sur les deux modalités de cette limitation qu'il nous a été possible de dégager. Dans ce but, nous explorerons les liens entre rivalité et rendement, dans un premier temps, puis entre alliance et rivalité. Ceci fait il nous sera alors possible de vérifier la pertinence de deux hypothèses. Selon la première, intérimaires et permanents d'exécution peuvent partager des normes communes. Suivant la seconde hypothèse, les deux types de travailleurs sont susceptibles d'avoir un but commun, fût-il modeste.

2.1 – Rivalité et rendement

Nous commencerons par souligner un premier élément : bien que certaines directions tentent de promouvoir une rivalité par le biais d'une communication autour des rendements, les modalités d'évaluation qui en découlent, ne concernent pas les salariés permanents d'exécution (*2.1.1*). Nous verrons ensuite, que même si les travailleurs temporaires sont concernés par ces évaluations, la limitation du rythme de travail est une norme qui peut tend à s'imposer, y compris à une direction (*2.1.2*).

2.1.1 – La promotion de la rivalité par l'intermédiaire des rendements

Les directions des entreprises tentent d'instaurer une compétition entre les salariés à travers la mise en avant de leurs rendements[154]. Cette manière de procéder semble issue d'un constat, selon lequel des intérimaires seraient « prêts à tout pour obtenir leur passeport pour une vie meilleure, un CDI à temps plein », y compris en travaillant plus rapidement. « Concurrencés par les précaires », les embauchés « tendent alors, eux aussi, à accélérer le rythme de leur travail pour sauver leur place » [Jorda, 2002, p.98]. Bien que nous ayons mis en évidence dans un chapitre précédent, le fait que les intérimaires ne soient pas nécessairement tous intéressés par un CDI, l'idée selon laquelle la rivalité entre les deux types de salariés est perceptible au travers des rendements doit être explorée. Cependant, certaines observations nous amènent à conclure que les embauchés ne sont pas concernés par ces comparaisons. Mais avant de vérifier cette hypothèse, il nous faut mettre en évidence la manière dont les rendements sont rendus publics dans les entreprises observées.

Chez EGD2 les « comptes » peuvent être effectués le soir. Ainsi, en fin de journée, tous les travailleurs ont la possibilité de connaître le « nombre de colis » qu'ils ont prélevés [*Notes de terrain*]. Les résultats sont d'ailleurs affichés par un agent de maîtrise, les « meilleurs » préparateurs étant surlignés au feutre. Mais la fin de l'après-midi n'est pas le seul moment durant lequel la hiérarchie cherche à stimuler les rendements. Au cours de l'activité de préparation la maîtrise et le personnel d'encadrement peuvent tenter d'inciter les préparateurs à produire davantage. C'est dans ce but qu'Alberto, agent de maîtrise, va signifier à Erkan qu'il n'a « fait » que 500 colis au lieu des 900 préparés la veille [*Notes de*

[154] « On utilise le mot rendement lorsque l'on veut insister sur l'efficacité technique des facteurs ; rendement d'une machine (production par unité de temps…), rendement de la terre (nombre de quintaux à l'hectare…). Le rendement se calcule en unités physiques ». [Brémond & Gélédan, 1990, p.314]. Nous entendons donc par rendement le nombre de colis prélevé par un préparateur par unité de temps : x colis prélevés durant une heure, ou au cours d'une journée de travail.

terrain]. Cette stimulation des préparateurs passe également par une comparaison de leurs rendements alors que les comptes ne sont pas encore effectués. Un agent de maîtrise peut ainsi souligner verbalement, que tel intérimaire est en avance sur les autres. C'est pour cette raison qu'Henri, préparateur de commande intérimaire dans l'établissement depuis six mois, s'entend dire par Alberto qu'il « merde » car, à ce moment précis, il n'a préparé seulement que 600 colis alors qu'Olivier, dans le même temps, en a déjà faits 950 [*Notes de terrain*]. Même si cet agent de maîtrise lui trouve une circonstance atténuante – Henri a eu à traiter des commandes plus longues – il n'en reste pas moins que la réflexion est significative tant elle révèle une incitation à la rivalité.

Comme nous l'avons dit précédemment, les sollicitations peuvent également venir de l'encadrement. C'est le cas lors d'une pause, un après-midi. Nous sommes au lendemain d'une grosse journée, pour ce qui concerne la préparation, et Marie, cadre de l'entreprise, s'adresse à Henri et Olivier. Elle leur demande si chacun d'eux va préparer 1500 colis au cours de la journée. Le chiffre n'est pas pris au hasard, puisque la veille, ils ont tous deux réalisé cette « performance ». Les deux travailleurs temporaires répondent par la négative, l'un d'eux ironisant sur le fait qu'il est prêt à recommencer tous les jours… mais pour un salaire plus élevé. Elle veut ensuite savoir lequel des deux est le « premier » à ce moment précis [*Notes de terrain*].

Dans l'entrepôt EGD1, la comparaison pour ce qui concerne les rendements est plus élaborée. La maîtrise et l'encadrement disposent de deux indicateurs afin d'évaluer et comparer les productions respectives des préparateurs. Le premier est appelé, dans l'entreprise, « taux de productivité ». Ce chiffre indique le rendement – nombre de colis prélevés – de chaque préparateur. Dans cet entrepôt, le calcul ne se fait pas sur la journée, mais il est ramené à une heure de travail : le « taux de productivité » d'un préparateur est

donc de « x colis [prélevés] par heure »[155]. Vient s'ajouter à cela un second indicateur qui pondère le premier : le « taux de prises » [156] qui se calcule sur la journée de travail. Celui-ci n'a de « taux » que le nom puisqu'il s'agit de mettre en avant le fait qu'un préparateur prélève en moyenne x colis par adresse. En fin de journée, muni de ces deux indicateurs, un agent de maîtrise a donc la possibilité de classer les préparateurs selon leur « taux de productivité ». Ce classement peut être nuancé par le « taux de prises » qui indique le niveau de difficulté des commandes auquel le préparateur doit faire face. De l'observation de ce classement, nous pouvons affirmer qu'il y a dans cet entrepôt, une comparaison des préparateurs quant à leurs rendements.

La comparaison est également présente chez Happy Team. Ici il n'y a pas de classement officiel mais cela n'empêche pas les préparateurs permanents de se référer à un rendement et de se comparer les uns aux autres. La production des salariés s'apprécie également en fonction du nombre de colis préparés, la comparaison portant plus précisément sur le nombre de vélos prélevés. Il faut noter en effet, que dans le « secteur » observé les vélos étant les produits les plus coûteux, donc ceux qui rapportent le plus à l'entreprise, il est nécessaire de les envoyer en priorité. Ainsi les meilleurs préparateurs, les plus performants, sont ceux qui ont prélevé le plus grand nombre de vélos. Si, en tant qu'observateur intérimaire, nous n'avons jamais eu connaissance de chiffres précis, du fait de notre accès très restreint à l'outil informatique, il n'en reste pas moins que les constats effectués par nos soins confirment l'importance donnée aux rendements. C'est la raison pour laquelle Frédéric, un intérimaire, après son premier jour de travail, se voit notifier par

[155] Ce qui est nommé « taux de productivité » dans cet entrepôt mériterait donc davantage la qualification de rendement. « La productivité d'un facteur quelconque X en termes physiques est obtenue ainsi : quantité de produit X obtenue / Quantité du facteur Y utilisée. » [Brémond & Gélédan Alain, 1990 p.314]

[156] Le « taux de prises » indique pour chaque préparateur le nombre de colis prélevés, en moyenne et par adresse. Ainsi pour un nombre de colis égal à prélever : un chiffre élevé indique que le salarié a eu à préparer des commandes relativement faciles. *A contrario*, un chiffre bas indique une commande plus longue à préparer, le salarié devant prélever des colis sur davantage d'emplacements.

un agent de maîtrise, que son efficacité du point de vue de la préparation est plus que satisfaisante, étant donné qu'il n'a eu à sa disposition qu'un tire palette manuel. De plus, pour avoir surpris des conversations entre des préparateurs en CDI, nous pouvons affirmer que ceux-ci sont informés des productions respectives des différents salariés. Chez Happy-Team, les comparaisons entre salariés, par l'intermédiaire des rendements, sont donc possibles.

L'évaluation des rendements des salariés ne fait pas toujours l'objet de calculs aussi rigoureux. Cependant, même lorsque l'entreprise ne dispose pas d'outils précis, elle tente d'évaluer la production de ses salariés. Ainsi, chez Fixtwo, Malik est jugé rentable par la maîtrise : cette appréciation de son travail est le fruit d'observations. Le préparateur est efficace car visuellement il donne en permanence l'impression de travailler rapidement. Un autre moyen d'évaluer les travailleurs de cet entrepôt est de constater le temps pris par les salariés pour ranger les produits réceptionnés.

L'encadrement tente donc d'instituer une rivalité au moyen d'une comparaison en termes de rendements. Pour autant, bien que les directions poussent à la lutte ente salariés, est-il pertinent de parler de rivalité entre salariés permanents et intérimaires ? À ce stade de notre réflexion nous sommes obligés de répondre par la négative car les rendements mis en avant sont ceux des intérimaires, tandis que ceux des permanents d'exécution ne sont pratiquement jamais débattus. Ainsi, chez Happy Team, en tant qu'intérimaire, nous n'avons jamais eu accès aux rendements réalisés par les préparateurs permanents ; chez EGD2, Robert le seul préparateur de commande en CDI apparaît rarement dans les classements conçus par la maîtrise. Et lorsque nous faisons le constat que ses rendements sont rendus publics, ceux-ci sont systématiquement supérieurs à ceux des intérimaires. Dans l'entrepôt Fixtwo, ce sont les travailleurs temporaires qui rangent les marchandises réceptionnées ; l'observation faite par la maîtrise, quant au temps de rangement, ne concerne donc pas les permanents. Enfin, chez EGD1, comme nous l'avons déjà souligné, tous les préparateurs sont des travailleurs temporaires. Par conséquent, il nous est possible

d'affirmer que si les directions tentent de promouvoir une compétition entre salariés à travers les rendements, les modalités de cette évaluation ne concernent que les salariés temporaires.

2.1.2 – La limitation du rythme de travail est une norme imposée

Mais l'hypothèse selon laquelle la rivalité entre les préparateurs est exacerbée par des rendements rendus publics, nous semble en elle-même discutable. Nous affirmons au cours du chapitre précédent, que le freinage se manifeste par des variations collectives des rendements. Il est, par conséquent, révélateur d'une pratique collective. Nous irons plus loin ici, en mettant en avant le fait que la limitation du rythme de travail est une norme à respecter par les salariés, y compris par les intérimaires, s'ils souhaitent ne pas être marginalisés.

L'extrait d'entretien suivant réalisé avec Mario, est évocateur. Ce cariste intérimaire de 29 ans, nous parle de l'entrepôt dans lequel il est en mission au moment de notre rencontre :

> «- Les embauchés c'est des tire au flanc tu vois ; ils sont toujours à la machine à café […]. Moins ils en font mieux ça vaut ; que nous, on est là on bombarde, tu vois ? Regarde le problème qui s'est passé, c'est que eux aussi, ils ont un quota à faire […]. Et là ils ont failli faire grève il y a quelques jours, parce que le quota ils [*l'encadrement*] se sont aperçus qu'il était trop bas : la direction ils se sont aperçus que les quotas…ben ouais ! Parce qu'avec nous ça fait…avec nous les intérimaires qu'il y a eu, on a fait monter le quota en flèche. Ils ont dit : mais attends les mecs ils arrivent ; les intérimaires, ils ont même pas de prime, parce que nous on a pas de prime, tu vois ? Ils ont pas de prime rien, ils font des quotas de dingues et les embauchés eux ils ont une prime s'ils font…je vais te donner un exemple s'ils font euh…120 palettes à l'heure. Les palettes sont posées sur le quai, ils ont juste à les "flasher", les prendre et les ranger ; en hauteur comme ça. Faut qu'ils en fassent, admettons, 120. C'est un exemple que je te donne, à l'heure, tu vois ce que je veux dire ?
> - *Oui, oui.*
> - S'ils en font 120 ; ils touchent leur prime. Tout ce qui est au-dessus de 120 la prime elle monte […]. Et là ils se sont aperçu… ils se sont dit c'est pas comme ça qu'on va faire. Faut que tu fasses tes 120 : ça c'est journalier. Maintenant quand tu

> vas faire au-dessus de 120 tu vas commencer à avoir une prime. Mais avant si tu faisais tes 120 t'avais une prime, tu vois ce que je veux dire ? Là ils ont changé le système ; et les mecs, ils sont pas contents. À nous, ils nous l'ont pas fait [*ce coup là*] à nous les caristes…parce que tu vois, on s'entend bien quand même avec eux. Mais les préparateurs ? Dans le système ils ont un quota à faire ; mais il y a eu des histoires ; les mecs : "à quatre heures je te défonce ta gueule dehors !". Les embauchés ils ont dits ça à un mec, à un préparateur intérimaire ; Eric il s'appelle. Parce que lui il expédie 2000 colis à la journée […]. Des préparations…des colis qui pèsent 25 kilos. Il expédie 2000 colis à la journée et les mecs ils ont du mal à en faire 1300-1400 tu vois ? Parce qu'à 1300 ils ont une prime ! Et lui, il est arrivé en tant qu'intérimaire et il fait direct 2000. Au début ils trouvaient ça marrant, t'as vu, ils rigolaient ; mais comme on leur a dit qu'on allait leur péter leur prime ! Ah ! Les mecs ils ont tous pris la rage, t'as vu ? Et ils l'ont menacé le mec ; je te jure qu'ils l'ont menacé hein ! »

Ce qui ressort de cet extrait d'entretien, c'est qu'il existe un sujet de discorde entre un intérimaire et les préparateurs de commande embauchés. Ce conflit est relatif au fait que le travailleur temporaire réalise de tels rendements, au point qu'il met en danger l'attribution d'une prime pour les permanents d'exécution. Or ce que souligne implicitement Mario, c'est *qu'un seul* travailleur temporaire produit autant. Il est perceptible ici en creux, que les autres préparateurs temporaires ne font pas l'objet de représailles, parce qu'ils respectent une limitation du rythme de travail.

Cette norme a une telle force, qu'elle en vient même à s'imposer à la direction de l'entrepôt EGD2. Dans cette entreprise en ce qui concerne les rendements, il n'y a rien d'officiel, mais les préparateurs de commande intérimaires « savent » qu'il faut être dans la « moyenne ». Celle-ci est fonction de difficultés rencontrées par les préparateurs. Ainsi, il peut arriver qu'un certain nombre de produits soit mal adressé ; une commande comportant un ou plusieurs de ces articles prendra donc plus de temps, puisque le préparateur devra rechercher lui-même la (ou les) adresse(s) exacte(s). Néanmoins, nous remarquons qu'une majorité de préparateurs atteint régulièrement une moyenne quotidienne. Or cette limitation de la production – et par conséquent du rythme de travail – de la part des préparateurs, à

700 colis par jour[157], est une norme qui semble s'imposer à la direction de l'entrepôt elle-même. Nous avons en effet remarqué, que les préparateurs temporaires atteignant régulièrement cette moyenne, sont assurés de missions relativement longues – plusieurs semaines voire plusieurs mois – dans l'entreprise. Si tel n'est pas le cas, en raison principalement d'une baisse de l'activité, ils peuvent être rappelés ultérieurement lorsque la production reprend. De plus, il nous faut faire état du fait que, selon les agents de maîtrise, le directeur de l'entrepôt aurait défini le « bon » préparateur, comme celui qui fait en moyenne 700 colis par jour. Autrement dit, la pratique des préparateurs fixant une moyenne à 700 est officialisée par la direction de l'entrepôt.

Ainsi donc, bien que les directions des entreprises cherchent à provoquer une rivalité entre préparateurs par l'intermédiaire des rendements, la lutte ne peut être que limitée. C'est que le freinage est une pratique s'imposant avec force, y compris à l'encadrement, avec l'existence d'une norme de production, fixée par les salariés eux-mêmes.

2.2 – Une alliance entre un intérimaire et l'encadrement favorise-t-elle la rivalité entre intérimaires ?

Néanmoins, le calcul des rendements n'est pas le seul moyen mis en œuvre pour tenter d'exacerber les luttes entre intérimaires. Les entreprises cherchent également à nouer des alliances avec des individus qui acceptent de se prêter au jeu de la compétition, en échange d'un avantage significatif. Les questions posées sont donc les suivantes : dans quelle mesure peut-on parler de rivalité ? La conquête d'un avantage fait-elle l'objet d'une compétition entre travailleurs temporaires ?

---

[157] Il s'agit bien d'une limitation de la production : dans la conclusion générale, nous aurons l'occasion de montrer que certains intérimaires pratiquent le « fonçage » et sont donc capables de produire bien plus encore.

À travers le cas de Fabien, nous verrons que l'entreprise EGD1 cherche à mieux contrôler le travail et les rendements des salariés intérimaires, tandis que le temporaire précédemment évoqué se voit attribuer un avantage, à savoir la possibilité d'être dégagé de certaines contraintes (*2.2.1*). Mais cet avantage significatif est obtenu uniquement face à d'autres temporaires. Or nous verrons dans un deuxième temps, que les choses se passent tout autrement, lorsqu'un intérimaire tente d'obtenir un avantage alors qu'un permanent s'y oppose (*2.2.2*). Nous serons alors dans l'obligation d'en conclure que la réussite d'une alliance ne peut se faire contre la volonté d'un permanent. Plus précisément, nous pouvons dire dès à présent que lorsqu'un intérimaire entre en lutte avec un permanent, il peut être perdant puisque ce dernier a la possibilité de le malmener (*2.2.3*).

2.2.1 – Une alliance réussie : le cas de Fabien

Le cas de ce salarié intérimaire, observé en situation de travail dans l'entrepôt de la société EGD1 – fournisseur d'une autre grande chaîne d'hypermarché – nous paraît être une illustration adéquate de cette alliance. Dans cette entreprise, tous les préparateurs sans exception, sont intérimaires. Fabien se distingue des autres parce qu'il joue ouvertement le jeu de la direction. Nous avons pu le constater à travers son attitude. Il va dénoncer ses collègues préparateurs, parce qu'ils n'effectuent pas les tâches demandées par la hiérarchie. À la fin d'une journée de travail les intérimaires doivent nettoyer l'entrepôt. Il s'agit pour eux, de ramasser les plastiques et cartons qui traînent dans les allées ou encore de vider les poubelles. Ces activités leur sont normalement dévolues. Cependant l'entreprise doit régulièrement faire appel à d'autres travailleurs temporaires pour effectuer ces tâches. Normalement les déchets devraient être ramassés au cours de la préparation. Mais une activité intense sur plusieurs semaines a pour conséquence que ces préparateurs n'effectuent plus ce travail. Les salariés incriminés mettent en avant le fait que finalement grâce à eux, des intérimaires trouvent à être employés. Cette corvée n'est donc pas effectuée par la grande majorité des préparateurs qui, en fin de journée, se « cachent » afin de discuter. C'est un de ces moment que Fabien choisit pour accompagner Christophe,

agent de maîtrise, au fond de l'entrepôt. Désignant ses collègues du doigt il déclare en substance : « tu vois je te l'avais dit ». Il est possible d'ajouter que cette « coopération[158] » est coutumière chez Fabien. Cet intérimaire collabore également avec l'encadrement lorsqu'il est décidé de chronométrer le temps nécessaire pour une préparation de commande. C'est Fabien lui-même qui va faire l'objet de la première mesure. Il est à noter que ce relevé de temps est le premier d'une longue série, auquel tous les préparateurs de commande vont devoir se soumettre. Le fait que Fabien soit le premier à s'y plier tend à montrer que son temps sera considéré comme un temps de référence. Le chronométrage va s'effectuer de la manière suivante : installé sur la machine[159] à côté de lui, Christophe – l'agent de maîtrise – a un chronomètre en main ; ce dernier tout en regardant régulièrement le temps écoulé, encourage le préparateur. Il semble bien que cette stimulation porte ses fruits. En temps normal, nous avions déjà remarqué le côté « énergique » de cet intérimaire. Mais ce jour là, Fabien transpire à grosses gouttes. La récompense qui consacre cette collaboration, survient quelques temps après ; Fabien se retrouve derrière « le » pupitre : il distribue les commandes aux différents préparateurs et reporte sur une feuille prévue à cet effet l'horaire de commencement et de fin d'une commande. Au terme de la journée les comptes sont effectués et les préparateurs connaissent leur « productivité horaire », c'est-à-dire, le nombre de colis qu'ils ont prélevés en moyenne, durant une heure de travail. Il est bien question d'une récompense car les conditions de travail des préparateurs sont plus difficiles : ils sont soumis à un rythme de travail élevé, mais également à une intolérance vis à vis des erreurs de préparation. De fait Fabien n'est plus astreint à ces contraintes.

[158] Ou délation, si l'on se place du point de vue des intérimaires mis en cause.

[159] Il s'agit de chariots élévateurs à longues fourches qui permettent de transporter deux palettes en même temps. Le poste de conduite est situé à l'avant du véhicule. Il est exigu et ne permet pas, en temps normal, de transporter un passager confortablement. Il est d'ailleurs formellement interdit, pour des raisons de sécurité, de circuler avec un passager ; cette règle est, dans l'ensemble, respectée.

Il nous est donc possible d'affirmer que la direction de l'entreprise encourage la rivalité entre salariés, en s'alliant avec celui qui répond favorablement à ses attentes. En effet Fabien dénonce ses collègues, donne le « meilleur » de lui-même lors de l'exercice chronométré et se voit attribuer en échange un avantage significatif. Mais dans quelle mesure cette alliance, est-elle révélatrice d'une rivalité entre salariés ? Étant le seul salarié à jouer le jeu, donc le seul à rechercher un avantage, cette rivalité se voit limitée. En outre, tous les préparateurs se trouvent être des intérimaires. Nous ne sommes pas ici dans le cas d'une lutte entre un intérimaire et des salariés permanents. L'avantage de Fabien a donc été acquis par rapport aux seuls autres travailleurs temporaires. Par conséquent on peut se poser la question suivante : qu'en est-il dans un entrepôt où un intérimaire accepte de collaborer alors que le personnel d'exécution est composé à la fois de permanents et de temporaires ?

2.2.2 – L'échec d'une alliance : le cas de Rico

La collaboration des travailleurs temporaires est également recherchée chez Fixtwo – cet entrepôt fournit du matériel de fixation : visserie, chevilles, etc. –, officiellement afin d'éviter les erreurs de préparation, ou pour « faciliter le travail ». Par cette dernière expression, il faut comprendre que toutes les suggestions qui permettent de gagner du temps lors de la préparation et du conditionnement des commandes sont les bienvenues. Ainsi, toutes les propositions qui vont dans ce sens, qu'elles viennent des permanents d'exécution ou des intérimaires, sont recherchées par la direction. Cependant il ne s'agit pas seulement de donner quelques idées ; par l'intermédiaire de ces suggestions, Emmanuel le cadre responsable de la préparation des commandes, a la possibilité de repérer les salariés qui jouent le jeu. Au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, ce cadre fait référence à Rico qui est perçu comme faisant partie des travailleurs acceptant de collaborer :

> « Les gens ont une place à prendre d'eux-mêmes. Quelque soit le poste parce que vous avez des gens qui sont dans les bureaux et qui sont très sympathiques et puis qui, après avoir signé un CDI vont rester le stagiaire "plus - plus" à qui on va

> confier toutes les photocopies. Celui qui ne sait pas dire non et qui va récupérer tous les trucs… jusqu'au jour où il faut marquer son territoire. Chez Fixtwo il y a des gens caractériels qui passent leur temps à s'engueuler. Ils ont des CDI, ils viennent que pour leur poste. Ils sont là depuis des années. C'est conflit sur conflit parce qu'ils veulent marquer leur territoire… chose qu'il n'y a pas forcément au magasin, sauf peut être avec Rico. Il y a des gens aussi qui ont de l'ambition et qui jouent avec un coup d'avance. Ce qui n'était pas forcément le cas. »

Il ne faut pas s'y tromper. Si les propos de ce cadre sont ambigus, il n'en reste pas moins que Rico est perçu par lui comme quelqu'un qui souhaite « prendre une place de lui-même », qui a de « l'ambition » et qui peut jouer « avec un coup d'avance ». Cette idée est renforcée par la conversation informelle que nous avons eue avec Mohamed, permanent de l'entreprise. Selon ce dernier Rico a de bonnes chances d'être embauché car il est perçu par Emmanuel comme quelqu'un qui travaille bien [*Notes de terrain*]. C'est pour cette raison que ce cadre est prêt à lui faire signer un CDI. C'est en tout cas ce qu'Emmanuel affirme au cours de l'entretien :

> « Il aurait pu l'avoir. Soyons clair il aurait pu se le voir proposer. La seule chose c'est que après on ne l'a pas fait. Si je me souviens bien, lui avoir dit que… on lui a dit très clairement qu'il aurait pas l'embauche. »

Rico n'a donc pu obtenir un avantage significatif de la part de l'encadrement, avantage symbolisé par un CDI. Or il a, tout comme Fabien, ouvertement collaboré avec la direction. On peut donc se poser la question suivante : si l'encadrement était favorable à l'embauche de Rico, pour quelle raison ne lui a-t-il pas été possible de signer un contrat de ce type ? Nous devons constater que si Fabien est entré ouvertement en compétition avec d'autres intérimaires, Rico s'est engagé dans une double lutte : avec des travailleurs temporaires mais également avec des salariés permanents. Dans ce dernier cas la rivalité a été fatale pour l'intérimaire. Fatale dans le sens où ce protagoniste finit par être « éliminé ».

Le cas de Rico nous permet d'exposer dans le détail un cas d'éviction d'un rival intérimaire. Chez Fixtwo ce salarié temporaire tente d'occuper des fonctions[160] jusqu'alors dévolues à des salariés permanents d'exécution. Selon Mohamed, il a « tendance à occuper l'espace » [*Notes de terrain*]. Pour être plus clair, des fonctions vont devenir l'enjeu d'une lutte entre ce salarié temporaire et les salariés permanents. Quinze jours après son arrivée dans l'entrepôt, Rico entre en conflit avec Mohamed employé permanent de l'entreprise depuis une dizaine d'années. Le sujet de la discorde porte sur la possibilité évoquée par Rico auprès de l'agent de maîtrise, d'améliorer l'organisation des retours de marchandises [*Notes de terrain*]. Le problème est que cette fonction est dévolue à Mohamed, qui va alors estimer que l'intérimaire remet en cause la qualité de son travail. Rico est assez coutumier de ce type d'initiatives « malheureuses » : son parcours au sein de cette entreprise est émaillé d'incidents de ce type.

Durant la période pendant laquelle il est employé dans cet entrepôt, soit treize mois en tant que cariste intérimaire[161], Rico aura connu deux agents de maîtrise. Ses relations seront particulièrement difficiles avec Paul, le premier d'entre eux. C'est ainsi, qu'un vendredi, Rico prévient l'agent de maîtrise qu'il s'absentera le lundi et le mardi suivants afin de bénéficier d'une formation et indique l'intérimaire qui le remplacera. Paul lui rétorque qu'il mettra la personne que lui-même aura désignée. Nous rapportant cette conversation, l'agent de maîtrise conclut en disant : « il me donne des ordres » [*Notes de terrain*]. Lorsque quinze jours plus tard, Paul demande à Rico d'emballer des commandes dans un autre service que le sien, ce dernier râle mais finit par s'exécuter. Il faut souligner que l'emballage des commandes, ainsi que la préparation des palettes en vue de leur expédition est un travail rébarbatif que quasiment tous les employés évitent. Mais Rico se fait encore remarquer au cours de l'après-midi lorsqu'arrivent de nouvelles commandes

[160] Nous entendons par « fonction » une ensemble de tâches où une activité faisant appel à un minimum d'autonomie et de responsabilité, attribués à un individu ou à un groupe d'individus.

concernant son service. Souhaitant retourner à son poste habituel, il entre en conflit avec Paul qui refuse d'accéder à sa demande. Finalement Rico obtient gain de cause auprès du cadre responsable de la préparation [*Notes de terrain*]. Nous avons observé ce « contournement » de la maîtrise à plusieurs reprises. Ainsi, Rico peut, selon Paul, l'agent de maîtrise, également « omettre » de le consulter s'il veut obtenir un après-midi ou encore pour s'absenter afin de suivre une autre formation [*Notes de terrain*]. Rico va également entrer en conflit avec un permanent, en donnant un ordre à un intérimaire arrivé peu de temps auparavant. Dimitri le permanent dont il est question, va-lui en faire le reproche en affirmant qu'il n'a pas à disposer à sa guise des autres intérimaires [*notes de terrain*]. Ce qui pose problème à Dimitri, c'est qu'il se rend compte que le travail qu'il demande, à ce même salarié temporaire, peut ne pas être exécuté.

Ces incidents se succèdent jusqu'au jour où Mohamed nous annonce, à peine avons-nous franchi le seuil de l'entrepôt, qu'il a réussi « à faire virer Rico ». L'embauché ne dissimule pas son plaisir puisqu'il dit cela avec un large sourire [*notes de terrain*]. Aussi, il nous suffit d'en demander la raison pour que Mohamed narre les événements de la veille. Au cours de la journée, il demande à Rico de préparer des palettes en vue de leur expédition ; il s'agit de les peser, de les « filmer »[162] et enfin de les ranger en attendant que le transporteur les charge. Au moment où Rico commence à s'exécuter, une livraison arrive. Rico prétend aller réceptionner et ranger les marchandises – ce qui n'est pas son travail habituel. Mohamed lui demande de finir la tâche confiée et ajoute qu'il devra effectivement ranger les produits mais seulement, quand lui-même aura effectué le contrôle de la marchandise. Tout ceci se déroule sous l'œil de l'agent de maîtrise. Plus tard dans la journée ce dernier s'étonne que les palettes ne soient toujours pas rangées. À ce moment précis Mohamed va mettre en avant le fait que l'intérimaire « fait ce qu'il veut » et que par

[161] Dans les faits, il sera principalement affecté à la préparation de commandes.
[162] Il s'agit d'entourer les palettes d'un film plastique afin de les protéger et de les stabiliser. Le but étant que

conséquent, il pose problème. Il menace ensuite de quitter l'entreprise le soir même, si le travailleur temporaire n'est pas mis en fin de mission. La menace semble être décisive – en tout cas c'est ce qui ressort de la présentation qu'en fait Mohamed – puisque selon les dires du permanent d'exécution le cadre responsable de l'entrepôt donne un mois à l'intérimaire pour trouver « autre chose » ; à la fin de ce délai, il sera mis en fin de mission [*Notes de terrain*].

Ce que montrent ces évènements, avec Rico comme protagoniste malheureux, c'est que les travailleurs intérimaires de cet entrepôt se doivent d'être proches des embauchés, s'ils souhaitent la prolongation de leur mission. Nous venons en effet, de démontrer que la possibilité d'intervenir dans le processus de sélection des travailleurs temporaires est ici une réalité. Dans ce cas précis, Mohamed est effectivement un tiers à séduire, capable de manœuvrer pour qu'un intérimaire soit mis en fin de mission, si d'aventure ce salarié temporaire cherche à s'accaparer des tâches autres que celles qui lui sont normalement dévolues.

2.2.3 – La pérennité d'une alliance dépend de la composition des équipes de travail

Dans le cas présent l'alliance a donc atteint ses limites. Certes Rico collabore, en discutant régulièrement d'éventuelles améliorations avec l'agent de maîtrise ou l'encadrement, mais il tente d'occuper des fonctions normalement dévolues aux permanents. Cela l'amène à rivaliser avec ces derniers, non pas sur le terrain des rendements, mais sur celui des activités attribuées aux différents protagonistes au sein de l'entrepôt. Il est donc possible de déduire que les conséquences d'une alliance et de la lutte, dépendent de la composition des équipes de travail. Qu'un individu dans un groupe de travail composé exclusivement d'intérimaires – comme dans le cas d'EGD1 –, décide de

---

les produits ne soient pas abîmés au cours du transport.

jouer le jeu et il se verra récompensé d'un avantage significatif sans que les autres membres ne souhaitent – ou ne puissent ? – intervenir. Cependant il en va tout autrement dans un groupe de travail, celui de Rico, constitué de travailleurs temporaires et de salariés d'exécution en CDI.

Nous venons de mettre en évidence l'opposition de Rico et Mohamed, mais nous avons observé ce qui nous semble être le même phénomène – quoique dans une moindre mesure – chez EGD2. Robert le seul préparateur de commande en CDI se plaint auprès d'Henri, intérimaire, de deux travailleurs temporaires qu'il juge « fainéants ». Nous les appellerons Jean et Pierre. Alors que ce jugement de valeur paraît extrêmement sévère à Henri, pour ce qui concerne Jean, puisque les rendements qu'il réalise nous semblent similaires à ceux accomplis par la majorité des préparateurs de commande, il en va tout autrement de Pierre : son rendement est systématiquement de moitié inférieur à celui des autres salariés, c'est pourquoi il est mis en fin de mission au bout d'une semaine. Mais Robert qualifie également Jean de « grande gueule ». Effectivement l'intérimaire conteste le fait que le préparateur permanent soit le seul à avoir accès au « sensible »[163]. Selon Jean cet état de fait occasionne un temps d'attente trop long qui ralentirait la préparation. Ainsi, en remettant en cause le monopole d'accès au sensible, Jean conteste la prérogative d'un permanent. Son bon rendement va lui donner la possibilité d'être rappelé par EGD2 et d'être employé durant plusieurs mois comme préparateur de commande. Mais dès que l'activité ralentit, ce dernier fait partie des premiers intérimaires quelque peu « fidélisés » à être mis en fin de mission. Il n'est pas de ceux à qui la maîtrise ou l'encadrement confie un travail autre que celui de préparateur, ce qui permet en cas de faible activité, de s'assurer

[163] Nous rappelons qu'il existe des « zones sensibles » dans les entrepôts EGD1 et EGD2. Dans le cas d'EGD2, il s'agit d'une zone de l'entrepôt ceinturée par un grillage, dont l'accès n'est possible que grâce à une clef. Dans cette zone sont entreposées, tout comme chez EGD1, des palettes de téléphones portables mais également tous les produits qui seraient susceptibles d'être systématiquement volés. Robert, est le seul préparateur de commande a en posséder une clef, les autres étant détenues par l'encadrement et la maîtrise.

une continuité des missions au sein d'une même entreprise. En contestant les prérogatives d'un permanent, Jean restreint ses chances d'obtenir les missions auxquelles il aurait pu prétendre.

Pour résumer, nous pouvons dire que Rico entre en lutte avec des permanents en tentant d'occuper des tâches qui leur sont dévolues, que Jean remet en cause le monopole de Robert. La rivalité, qu'elle soit avérée comme dans le cas de Rico, ou qu'elle ne soit qu'une simple menace dans le cas de Jean, est donc limitée par le fait que les salariés permanents d'exécution ont la capacité de s'opposer aux intérimaires qu'ils jugent « indésirables ». Cette capacité est d'autant plus manifeste que nous avons montré que les permanents d'exécution participent au processus de sélection des travailleurs temporaires [*Cf.* Chapitre 4.].

Il apparaît donc que la rivalité entre intérimaires et permanents est modérée. Cette rivalité se trouve également limitée par des comparaisons en termes de rendements ne concernant que les intérimaires. Encore faut-il ajouter que le freinage altère cette comparaison et, par conséquent, ne rend pas compte de la lutte entre travailleurs temporaires, censés travailler rapidement pour décrocher le fameux CDI ou au moins la continuité des missions. Mais la rivalité peut également être limitée en raison du rôle joué par les embauchés en ce qui concerne la sélection des intérimaires. Nous pensons plus précisément qu'ils ont la capacité de s'opposer à la continuité d'une mission, voire parfois de manœuvrer pour qu'un temporaire soit mis en fin de mission. Ce dernier élément contribue à montrer que les permanents d'exécution sont bel et bien des tiers à séduire.

3 – But commun ponctuel, normes partagées et sentiment d'appartenance

Mais avant d'en arriver à la conclusion selon laquelle les permanents d'exécution constituent pour les intérimaires des tiers à séduire, il reste à démontrer qu'intérimaires et permanents peuvent être proches. Si nous avons, dans ce même chapitre, montré que les deux types de salariés peuvent être solidaires, s'entendre afin de dissimuler des informations à leur direction, nous proposons maintenant de montrer que ces deux types de salariés peuvent avoir un but commun, ne serait-ce que ponctuellement (3.1), partager des normes communes (3.2), la plupart n'étant pas propres à l'entrepôt Fixtwo (3.3), voire, éventuellement un sentiment d'appartenance (3.4).

3.1 – Une hostilité partagée

Il est possible de noter que l'hostilité vis-à-vis des intérimaires n'est pas le propre des permanents. Ainsi, dans l'entrepôt EGD2, Olivier – intérimaire – partage l'opinion de Robert – *le* préparateur permanent – selon laquelle Jean serait « une grande gueule ». Ce phénomène est encore plus marqué chez Fixtwo, car Rico fait l'unanimité contre lui, au sein des exécutants. Il est donc rejeté par la quasi-totalité du groupe de travail. Ce rejet exprimé par Mohamed aboutit à une manœuvre dont la finalité n'est autre que la prise de décision par la hiérarchie de se passer des services de ce travailleur temporaire. Mais l'exclusion est également le fait d'autres intérimaires. Cette affirmation nous permet d'avancer que des intérimaires peuvent avoir un intérêt commun, aussi modeste soit-il, avec des salariés permanents. Il est bien question ici, de la mise à l'écart d'un membre du groupe de travail, d'une stigmatisation.

Nous en revenons donc au cas de Rico. Nous avons pu observer de nombreuses marques d'hostilité et de défiance à son égard. Il est en effet possible de relever une

certaine malveillance dans l'attribution des surnoms dont l'affublent les autres intérimaires. Ainsi les sobriquets de « beaurico », « groin-groin », et « dédé » lui sont donnés. Dans un ordre chronologique, le premier surnom à lui être attribué est celui de « beaurico ». Cette moquerie fait suite à un incident survenu après la plaisanterie d'un jeune intérimaire que nous appellerons Marc. Celui-ci subtilise à Rico « sa plaquette »[164] et la cache [*Notes de terrain*] ; la réaction de Rico apparaît disproportionnée aux autres membres du groupe de travail. Il va rester délibérément seul durant la pause de l'après-midi et partir en fin de journée sans saluer un seul de ses collègues. Le lendemain Patrick, un permanent, lui dit de relativiser cette « perte ». Il lui explique que lui-même a perdu dans l'entrepôt, un couteau offert par son fils… et Rico de répondre qu'apporter un couteau sur son lieu de travail est illégal. C'est Mario, le cariste intérimaire, qui nous relatera cette scène [*Notes de terrain*]. Présent durant la conversation il intervient pour demander à Rico s'il « croit tout savoir » [*Notes de terrain*], d'où le surnom de « beaurico » qui désigne à la fois un caractère buté, le fait d'avoir réponse à tout et de se croire plus intelligent que ses collègues. Le sobriquet est donc un jeu de mot phonétique signifiant que Rico est un « âne ». Le surnom de « groin-groin » marque une étape supplémentaire dans la raillerie : il stigmatise le surpoids de Rico. Cette stigmatisation[165] passe également par des cris de cochon poussés par des intérimaires mais également par Mohamed, permanent d'exécution. Enfin, le dernier sobriquet attribué à Rico est celui de « Dédé ». Ce surnom fait référence à une publicité télévisée de la loterie nationale. Celle-ci met en scène des oies qui tentent de faire comprendre à un cochon nommé « Dédé » les règles d'un jeu. On retrouve ici la référence à l'embonpoint de Rico.

[164] Il s'agit en fait d'un « porte bloc-notes », c'est à dire un porte-documents, qui permet d'écrire en position débout.

[165]Nous préférons parler de stigmatisation plutôt que déviance, telle que l'a définie Howard Becker. Pour ce dernier, « le caractère déviant, ou non, d'un acte dépend en partie de la nature de l'acte (c'est à dire de ce qu'il transgresse ou non une norme) et en partie de ce que les autres en font » [Becker, 1985, p.37]. Si l'intérimaire en question commet des actes déviants, cette étiquette ne lui est pas attribuée en permanence. Si tel était le cas, la coopération minimum nécessaire à la production, qu'il nous a été possible d'observer, ne serait pas possible. Le terme de stigmatisation est par conséquent plus approprié. La mise à l'écart de ce salarié est, assurément, récurrente mais non permanente.

Mais la raillerie est « agrémentée » du fait que ce personnage apparaît dans la publicité, très limité intellectuellement. À partir de ce surnom va s'élaborer un « jeu » entre quatre intérimaires, auquel Mohamed participe ponctuellement. Ceux-ci s'amusent à crier « Dédé ! » des quatre coins de l'entrepôt. Le jeu s'arrête définitivement lorsque Rico participe et se met à crier lui aussi « Dédé », provoquant par la même occasion l'hilarité des quatre intérimaires.

Rico ne fait pas uniquement l'objet de quolibets ; il est également étiqueté le plus sérieusement du monde par Mario et Alexandre, comme « suceur ». Avec ce terme, les salariés temporaires soulignent un comportement qu'ils jugent obséquieux lorsqu'un agent de maîtrise ou un cadre se trouve à proximité. Rico ne perd pas une occasion d'aller discuter avec eux et soumet régulièrement ses idées ; cependant dans le même temps il se plaint, auprès des autres salariés exécutants, du travail supplémentaire donné par cette même hiérarchie [*Notes de terrain*]. Mais le terme de « suceur » sert également à caractériser le comportement dont il fait preuve lorsque ses supérieurs, Emmanuel et Jean, descendent de leurs bureaux et demeurent pendant un moment dans le « magasin ». Il prend alors un rythme de travail manifestement soutenu, puisqu'il transpire ; il enchaîne les commandes les unes après les autres, sans jamais s'arrêter pour discuter. Bref, il adopte un comportement radicalement différent de celui observé par les autres salariés en temps normal.

Les marques d'hostilité et de défiance à l'égard de Rico sont accompagnées de sanctions. Pour être plus précis, Rico fera l'objet d'une même sanction répétée dans diverses circonstances. La punition consiste en une mise à l'écart du groupe de travail ainsi que nous avons pu l'observer à diverses reprises, notamment au cours des repas que l'intérimaire en question prend très souvent seul. Cet ostracisme est réalisé de manière parfaitement consciente comme le montre un extrait d'entretien réalisé avec Mario. Dans celui-ci, il nous parle du « paradis » qu'est Fixtwo, par rapport à l'entreprise qui l'emploie en tant qu'intérimaire au moment de notre rencontre. Témoin de conflits avec Rico, nous en

profitons pour introduire le sujet :

> «- […] C'était le paradis là où on était à Fixtwo. Le paradis…
> - *Même avec Rico ?*
> - Bah non ! Tu es bien placé pour savoir. T'as vu, après, quand tu vois des mecs comme ça qui …enfin…moi personnellement Rico moi il m'a rien fait, tu vois ce que je veux dire ?
> - *Il ne t'a jamais rien dit ?*
> - Si peut-être au départ, quand j'ai travaillé avec lui. C'était moi qui travaillais au départ avec lui [*pour une grande surface de bricolage*]. Je sais pas si tu te rappelles ? Après moi j'en ai eu marre. J'ai été voir Paul [*l'agent de maîtrise*] et je lui ai dit : vas-y c'est bon j'en ai marre. Et c'est là qu'il t'a mis avec lui […] ? Mais euh…le mec il veut jouer le chef, le mec qui veut en faire qu'à sa tête et tout, même si tu lui dis : vas-y fais comme ça, c'est mieux : "NAAAN !". C'est sûr c'est chiant de travailler avec des mecs comme ça. Mais qu'est-ce tu veux ? Des mecs comme ça, t'en auras tout le temps. T'en auras tout le temps. Moi du moment que ce mec là ce n'est pas mon chef. »

Cependant la retenue manifestée par Mario au cours de l'entretien et l'indifférence qu'il exprime vis-à-vis de « mecs comme ça » ne reflètent pas la réalité du terrain. Dans un premier temps il refuse de continuer à travailler avec lui, dans le même service. Dans un deuxième temps il s'oppose à tout retour dans ce service, ne fût-ce que provisoirement. C'est ainsi, qu'à la demande faite par Dimitri – un permanent – d'aider au rangement dans cette partie de l'entrepôt, Mario répond de manière négative. Il motive son refus par le fait que Rico lui aurait affirmé être payé à l'heure et non pas au carton, sous-entendant ainsi qu'il n'est pas payé pour ranger le plus rapidement possible [*Notes de terrain*]. Cependant, les déclarations de Mario sont pour le moins contradictoires puisqu'il reconnaît lui-même que le salaire d'un intérimaire dépend du temps passé à travailler :

> - « La semaine dernière il y a eu une baisse de travail, tu vois, et donc qu'est ce qu'il se passait : ils nous faisaient partir plus tôt.
> - *D'accord.*
> - Tu vois ? C'est pas avantageux pour nous ; là il y en a plein qui sont pas contents parce qu'ils se sont aperçus qu'au lieu de faire… ils ont fait 112 heures-110 heures, t'as vu, ils se sont retrouvés avec...
> - *Une « moitié » de paie ?*
> - Ouais ! Ouais ! C'est pour ça qu'ils [*les employeurs*] préfèrent travailler avec des intérimaires. Au moins dès qu'il y a une baisse de travail… tu vois. Pas contre si après il y a beaucoup de travail là ils vont te demander de rester, tu vois ? »

À cela il faut ajouter cette déclaration du même intérimaire, affirmant en substance à Alexandre qu'il « ne faut pas se presser. On [*les intérimaires*] est pas payé à la tâche, mais à la journée » [*Notes de terrain*]. Réagir de cette façon n'est donc qu'un prétexte : demander expressément à changer de service et refuser par la suite de travailler avec Rico nous paraît significatif de l'hostilité manifestée par l'intérimaire. Ce ressentiment à l'encontre de Rico a même, selon Mohamed, conduit Mario à dénoncer l'attitude de Rico au cours de son entretien d'embauche. À la question : « tout va bien en bas ? », Mario aurait fait état du comportement de Rico en ces termes : « Il y a parfois de l'électricité dans l'air à cause de lui ».

La mise à l'écart de Rico est d'ailleurs récurrente. Nous avons précédemment relaté une situation de travail au cours de laquelle Paul [*Cf.* pp.286-287] exige de Rico qu'il s'occupe de l'emballage dans un autre service que le sien. Au cours de l'après-midi Rico sollicite, de manière parfaitement audible, de l'aide de la part de collègues intérimaires. Quatre d'entre eux travaillent à proximité immédiate mais aucun ne lui répond. Ensuite, le fait que Rico sollicite l'appui de l'encadrement pour retourner dans son service d'origine, et qu'il obtienne gain de cause déplait fortement à Mario : visiblement furieux, celui-ci affirme qu'il va faire comme lui, c'est à dire ce qu'il lui plaît [*notes de terrain*].

L'attitude de Rico déplaît à l'ensemble du groupe de travail puisque, durant les deux jours suivants cet incident, personne ne lui apporte de café. Or, le fait de ne pas aller lui chercher de café relève d'une logique de mise à l'écart. Il y a deux pauses « café » par jour : une dans la matinée et une l'après-midi. La plupart du temps, tous les salariés qui travaillent dans le magasin, qu'ils soient intérimaires ou permanents, se retrouvent à ce moment là. En théorie, chacun prépare à tour de rôle un café pour les autres. Le fait d'être exclu durant plusieurs « tours » atteste d'une volonté de mettre Rico à l'écart, au moins temporairement. En effet cela signifie que plusieurs personnes s'entendent au moins implicitement, pour ne pas servir cet intérimaire. L'oubli, mis en avant pour justifier à Rico le fait qu'il ne soit pas servi, est fallacieux, puisque le « rituel » veut que la personne

chargée d'apporter les gobelets pleins fasse le tour de l'entrepôt, afin de récolter la somme nécessaire au paiement des boissons. L'omission est donc volontaire ; si Rico ne remarque pas de la « collecte », c'est que le préposé est discret. Or d'habitude, les cotisations sont sollicitées de manière bruyante : pour éviter de faire le tour complet de l'entrepôt, le préposé se débrouille pour être entendu de tous, et lance un appel ritualisé : « Cafés ! ».

Ainsi, intérimaires et personnels permanents d'exécution peuvent avoir un but commun, à savoir la mise à l'écart d'un intérimaire. Certes ce but n'est que ponctuel, mais il n'en reste pas moins que l'objectif est commun aux intérimaires et aux permanents observés. Mais la stigmatisation elle-même rend intelligible un processus : la transgression de certaines normes entraîne la mise à l'écart du groupe de travail dont Rico est victime. Il nous faut donc mettre en évidence les normes qui ont été transgressées par cet intérimaire et ceci dans le but de montrer qu'embauchés et intérimaires peuvent construire et reconnaître des normes communes à un groupe de travail, et par conséquent agir collectivement. Rappelons qu'il s'agit, pour nous, de montrer qu'intérimaires et permanents sont proches, attestant pas la même la pertinence de la définition de la concurrence de Georg Simmel, pour ce qui concerne l'étude des relations entre les deux types de salariés.

3.2 – Les normes transgressées par Rico

Rico est victime d'une mise à l'écart du groupe de travail : cette stigmatisation de l'intérimaire permet de mettre en évidence les normes qu'il transgresse, et qui sont *a contrario*, connues et reconnues par l'ensemble du groupe de travail. Nous distinguerons ainsi quatre règles. La première norme a trait au respect d'une hiérarchie implicite (3.2.1). La deuxième règle veut qu'un individu ne doit pas primer sur le groupe de travail (3.2.2). Enfin, les deux dernières normes découlent de la précédente. Elles concernent l'espace (3.2.3) et le matériel (3.2.4), qui ne doivent pas être accaparés par un seul individu.

3.2.1 – La hiérarchie implicite entre permanents et intérimaires

Jusqu'ici nous avons vu que Rico fait fi de sa position de subordonné par rapport à la maîtrise lorsqu'il sollicite l'appui d'Emmanuel, le cadre responsable de la préparation, dans le but de retourner dans son service habituel. Il fait de même lorsqu'il demande à quitter son poste plus tôt, ou encore lorsqu'il souhaite s'absenter plusieurs jours afin de suivre une formation proposée par son agence de travail temporaire. Si ces comportements relèvent du non respect de l'organisation formelle, il existe en outre une hiérarchie implicite[166] que les intérimaires se doivent de respecter. La nécessité de la respecter est mise en avant par Mario :

> - « Déjà, tu arrives dans une société il y a des mecs ça fait 10-15 ans qu'ils sont dans la tôle […]. Donc tu n'arrives pas comme ça en disant « MOI JE », tu vois ce que je veux dire ? Même si heu…mais c'est comme ça. T'arrives après les autres donc [...] tu as un ordre à respecter quand même […]. Et lui il est arrivé, moi jamais je l'aurais fait, et pourtant t'as vu, on parlait ; on était bien avec Mohamed et tout hein ? Mais jamais j'aurais dit : ces palettes là, je les garde, c'est pour moi. Genre il voulait se faire un portail, le mec ; avec les palettes… [*Il sourit*] Moi, c'est pas le fait qu'il voulait se faire un portail en palette ! [R*ires*] Mais il est arrivé, il a dit ces palettes là… le minimum c'est de demander. Tu sais très bien que Mohamed là-bas c'était un petit peu…un petit peu le chef quoi ; tu vois ce que je veux dire ? Enfin c'était…le plus ancien [*ce qui est faux, Dimitri étant le permanent d'exécution le plus ancien*], tu vois ? C'était lui qu'on allait voir quand on avait une galère et que Jean [*l'agent de maîtrise*] il était pas là, tu vois ? […] Moi je suis pas comme Rico […]. Je suis prêt à…à respecter les choses ».

[166] Bien que nous ayons vu au cours du chapitre 4, que la maîtrise délègue explicitement une partie du contrôle aux permanents de cet entrepôt, la relation hiérarchique n'est pas établie de manière formelle, du fait notamment que les permanents ne la revendiquent pas de manière explicite. D'ailleurs, Mohamed se défend d'être un « chef ». La contradiction est par ailleurs soulevé par Kentianh : « Mohamed, pourquoi il dit ça ? Pourquoi il dit personne est chef ici ? Des fois il a dit ça : personne est chef. Ben faut pas dire ça ! Il a dit personne est chef et il aime bien commander les autres tu vois ? » C'est donc en raison de cette ambiguïté, entretenue par Mohamed lorsqu'il affirme qu'il n'est pas « chef », que nous préférons parler de hiérarchie implicite.

Il existe donc bien une hiérarchie tacite que les intérimaires se doivent de respecter. Nous avons vu précédemment que Rico ne s'y conforme pas. En effet, nous mettons en évidence qu'à peine arrivé dans l'entreprise, il entre en conflit avec Mohamed. Il ne respecte pas la hiérarchie implicite lorsqu'il fait part de suggestions directement à Paul – l'agent de maîtrise –, sans passer au préalable par le permanent d'exécution, alors que celui-ci a la charge de cette tâche[167].

3.2.2 – La primauté du groupe de travail sur l'individu

Si ce « non-respect » de la hiérarchie – qu'elle soit formelle ou informelle – constitue une première norme transgressée par Rico, la non-reconnaissance de la primauté du groupe de travail sur l'individu, constitue la deuxième norme implicite.

Lorsque Alexandre – préparateur intérimaire – décide de ne plus le servir en café lors des pauses, c'est parce qu'il l'a entendu affirmer que c'était « chacun pour sa gueule » [*Notes de terrain*]. Cette déclaration fait suite à l'annonce de l'encadrement de proposer la signature de CDI… pour quatre travailleurs temporaires intéressés par ce type de contrat. L'apparente neutralité des permanents, Dimitri et Mohamed, lors de cette exclusion de la pause café, exprime un accord au moins tacite de la part de ces « embauchés ». Il est possible d'ajouter que cette primauté du groupe de travail sur l'individu est exprimée de manière formelle par Mohamed, lorsqu'il qualifie Rico de « balance ». Ce jugement fait suite à un autre conflit ayant opposé les deux protagonistes, après un retard de Rico en début de journée. Ce dernier semble ne pas avoir apprécié le fait que Mohamed puisse lui faire une remarque sur son manque de ponctualité[168]. Par la suite Rico fait part de son mécontentement à Jean, l'agent de maîtrise en poste à ce moment là. Le jugement de valeur

[167] Rappelons qu'il s'agit de s'occuper des retours de marchandises.
[168] Nous avons également souvent entendu Paul, le premier agent de maîtrise, faire cette remarque à Rico,

de Mohamed est implicitement partagé par les quatre intérimaires auxquels il rapporte les faits : deux d'entre eux – Mario et Mathieu – opinent du chef, mais aucun ne fait le moindre commentaire [*Notes de terrain*]. Or en communiquant cette opinion, Mohamed désigne un adversaire commun dont le groupe de travail doit se méfier. Il pointe, de fait, la primauté du groupe de travail sur l'individu.

3.2.3 – L'appropriation de l'espace

La troisième norme transgressée par Rico est l'appropriation de l'espace. Cette occupation peut être physique : il cherche à investir un lieu.

Lorsque l'intérimaire stigmatisé organise selon sa convenance personnelle, le « bureau »[169] du service dans lequel il est affecté, il y a appropriation physique de l'espace. Il rejette systématiquement les suggestions de l'un de ses collègues, pourtant affecté lui-même à ce service [*notes de terrain*]. Il va jusqu'à mettre de côté un dessin humoristique, exécuté par Mohamed à l'attention d'Alexandre, et accroché par ce dernier à la vue de tous. La seule suggestion que Rico prend en compte, concerne la mise en place d'un calendrier nécessaire à la planification de la semaine de travail. Il le place de telle sorte que pour le consulter, il est nécessaire de se lever et de faire le tour du « bureau ». Raillant le peu d'intelligence de son collègue Alexandre prend à témoin d'autres intérimaires, en leur demandant si cela leur semble pratique de devoir se lever, faire le tour du bureau et cela dans l'unique but de consulter un calendrier. S'apercevant de la pertinence de la remarque, Rico finit par se ranger à cette suggestion.

---

assez coutumier du fait.

[169] Il s'agit d'une table sur laquelle les salariés complètent les bordereaux d'expédition. Trois autres « bureaux » sont disposés dans l'entrepôt et servent pour le contrôle de la conformité des commandes, l'expédition et la réception.

L'appropriation de l'espace par Rico ne se limite d'ailleurs pas à son service comme en témoigne le conflit qui l'oppose à un autre travailleur temporaire. Cet intérimaire, René, a l'habitude de déjeuner avec Mohamed et Alexandre et chacun s'installe toujours à la même place. Mais Rico vient rompre ce rituel en s'appropriant la place habituelle de René ; ce dernier le lui fait remarquer mais Rico refuse de se déplacer. Le ton monte entre les deux intérimaires et René finit par s'en aller [*Notes de terrain*]. Ensuite et durant les jours qui suivent, Rico s'installe à cette place. Si Mohamed n'intervient pas durant le conflit, il avouera par la suite avoir souhaité que la situation « dégénère » afin de mettre Rico « à la porte » [*Notes de terrain*].

Cependant l'appropriation de l'espace n'est pas seulement physique. L'intérimaire cherche également à occuper une place dans « l'espace organisationnel ». Autrement dit, il souhaite élargir les prérogatives qui lui sont attribuées en tant que « simple » intérimaire, en devenant un interlocuteur privilégié de l'encadrement. Afin d'être reconnu comme tel par Emmanuel le cadre responsable de la préparation, il tente de s'accaparer des fonctions dévolues à des salariés permanents d'exécution et contourne la maîtrise[170], faisant ainsi peu de cas des hiérarchies formelle et informelle. L'enjeu de ces manœuvres consiste en l'acquisition de ce que Rico considère comme être un avantage significatif à savoir un CDI.

3.2.4 – L'appropriation du matériel

Si Rico « a tendance à occuper l'espace »[171] il a aussi un penchant pour l'appropriation du matériel de l'entreprise. Mario a d'ailleurs remarqué cette propension qui constitue la quatrième norme transgressée :

---

[170] Les évènements qui nous ont conduit à ces affirmations ont été décrit précédemment [*Cf.* pp.282-286].
[171] Ces propos sont attribués à Emmanuel – un cadre – par Mohamed salarié permanent d'exécution.

> « - Lui c'était dès le départ que c'était que pour sa gueule. Tu le vois sur des détails, hein, sur des trucs à la con. Genre, un chariot : il y avait plusieurs chariots ; il y en avait un, il était grand et c'est celui qu'est le plus…disons le plus confortable à [*pousser*] tu vois ? Il se l'est approprié le truc ! »

Ce fameux chariot va d'ailleurs être source de tension avec Alexandre. Ce dernier est arrivé dans l'entrepôt avant Rico et a pris l'habitude de l'utiliser sans que personne n'y trouve rien à redire. Mais un matin Rico s'en empare. Alexandre lui fait alors remarquer qu'il en est l'utilisateur habituel. Il s'entend alors répondre que son nom n'est pas écrit dessus. Lorsque quelques jours plus tard la situation est inversée, c'est Rico qui demande à récupérer « son » chariot. L'autre intérimaire lui demande à son tour, si son nom est écrit dessus… mais Rico à la première occasion, récupère ce qu'il considère être « son chariot ». Il est également question d'appropriation de matériel, lorsque Rico veut récupérer des palettes pour se fabriquer un portail et l'installer à son domicile : ce que nous n'avons pas évoqué précédemment [*Cf.* p. 295] c'est que Mohamed s'oppose avec succès, à cette récupération. Nous sommes également témoin d'un autre incident avec Joël, un intérimaire travaillant dans le même service que Rico durant quelques semaines. La brouille porte sur le fait que Rico s'accapare un marqueur[172], demandé par Joël à l'encadrement peu de temps auparavant.

Ces observations nous amènent à affirmer qu'intérimaires et permanents peuvent partager des normes et reconnaître – donc construire – celles-ci comme communes à l'ensemble du groupe. Nous avons déjà mis en évidence l'existence d'une hiérarchie informelle que les intérimaires doivent respecter. Les autres normes imposent la primauté du groupe sur l'individu et l'accord au moins tacite des autres membres du groupe de travail, pour que l'appropriation de l'espace et du matériel soit admise et partagée. Mais

[172] Le marqueur est utilisé par les préparateurs pour indiquer, sur chaque colis prêt à être expédié, le numéro de commande. Ce numéro est relevé par Dimitri, au niveau de l'expédition, puis la commande est validée informatiquement. Par la suite elle est considérée comme achevée.

qu'un intérimaire en vienne à ne pas reconnaître ces règles et il sera mis à l'écart par l'ensemble du groupe de travail. Cette mise à l'écart, peut même constituer un but commun ponctuel aux intérimaires et permanents, comme il est possible de le mettre en évidence chez Fixtwo.

3.3 – Des normes communes propres à l'entrepôt Fixtwo ?

Mais ces normes communes sont-elles propres à cette dernière entreprise ? Divers éléments nous permettent de répondre par la négative.

Ainsi, dans l'entrepôt EGD2, il existe également un certain nombre de normes communes. Nous pouvons mettre en évidence une hiérarchie implicite puisque le seul permanent d'exécution dispose de certaines prérogatives. Les travailleurs temporaires dépendent ainsi de lui, non seulement pour leur accès aux produits « sensibles » mais également du fait de son influence pour ce qui concerne la continuité des missions, ce permanent étant capable d'influer sur la durée ou le renouvellement ce celles-ci. Il est en capacité d'influer sur la durée des missions, notamment, par exemple, en défendant un intérimaire que la direction veut mettre en fin de mission en raison de retards répétés [*Cf.* pp. 189-190]. À l'inverse, nous sommes dans l'obligation de constater qu'un intérimaire ne bénéficiant pas d'un soutien de la part de ce permanent – tel est le cas de Jean – ne permet pas d'accéder à une continuité des missions, y compris en cas de faible activité [*Cf.* pp. 287-288].

Nous avons également pu constater que, dans cet entrepôt, l'appropriation du matériel ne peut se faire au détriment d'un membre du groupe présent depuis un certain temps dans l'entreprise. Ainsi, à l'instar de Robert, le préparateur permanent, certains intérimaires – c'est d'ailleurs le cas dans l'entrepôt EGD1 – disposent de leur « propre » chariot élévateur – de préparation. Cette « propriété » est d'ailleurs attestée par la présence d'un autocollant avec le prénom de l'utilisateur de la machine. Qu'un nouvel arrivant

prenne possession d'un chariot élévateur habituellement utilisé par un préparateur identifié, et les « anciens intérimaires » en réclameront l'usage. Nous avons même pu constater que la maîtrise pouvait intervenir. Tel est le cas d'Henri récupérant « sa » machine après neuf mois d'absence pour cause de service militaire. C'est l'agent de maîtrise, qui en le voyant arriver, demande à l'intérimaire l'utilisant de le lui céder.

Dans ce même entrepôt EGD2, nous avons pu constater que l'appropriation de l'espace n'est pas libre en zone de contrôle : un préparateur anticipant une commande importante – parfois une dizaine de palettes – pourra « se réserver » l'espace jugé nécessaire. Un accord est souvent possible pour occuper une partie – réduite – de l'espace, mais sans demande préalable, cela aboutit invariablement à des tensions, voire à l'intervention de la maîtrise. Il est ici notable que cette norme n'est pas valable pour les seuls intérimaires. En effet, nous n'avons jamais observé Robert, le seul préparateur de commande permanent, occuper un espace « réservé » par un travailleur temporaire.

Enfin il nous est possible de mettre en avant une autre norme, celle-là commune aux entrepôts EGD1 et 2, ainsi que Fixtwo. Le freinage est une attitude qu'il nous est donné de relever non seulement chez les permanents d'exécution[173], mais c'est également un comportement qu'il est possible d'observer chez les intérimaires. Tel est le cas, par exemple, des préparateurs de commande temporaires de l'entrepôt EGD1 lorsqu'ils refusent de ramasser les plastiques et cartons traînant au sol. Les rendements horaires étant notés, il est possible de conclure que ce refus permet de gagner une marge de manœuvre quant aux temps de production. Mais ce type de comportement est également observé auprès des préparateurs du « PEM » chez EGD2 – le fait que les rendements relevés peuvent passer du simple au double tend à l'attester – ou encore chez Fixtwo – lorsque les

[173] À propos de la question du freinage, comme pratique commune aux intérimaires et permanents, nous aurons l'occasion de revenir plus longuement sur cette question au cours de la conclusion générale.

permanents demandent de ralentir voir de cesser la préparation[174].

3.4 – Un sentiment d'appartenance

Si des intérimaires et des permanents peuvent être proches au point de partager des normes communes, il nous semble également que la mise en avant des pronoms « eux » afin de désigner les chefs et le « nous » caractérisant les exécutants semble indiquer un sentiment d'appartenance unissant les exécutants et ce indépendamment de leur contrat de travail.

Il nous paraît donc pertinent de retranscrire un certain passage de l'entretien que Kentianh nous accorde, car celui-ci paraît significatif de ce sentiment d'un sentiment d'appartenance. Nous l'interrogeons alors, sur ce qu'évoque pour lui les altercations entre certains travailleurs temporaires, la maîtrise et l'encadrement :

> « - *C'*est vrai des fois, faut pas trop pousser non plus. Moi je suis pas trop avec le chef ou le patron tout ça. Pas trop.
> - *Tu penses que des fois ils ont raison et des fois pas ?*
> - Oui voilà. Les deux. Moi j'aime bien être juste mais quand même, faut pas trop exagérer. Tu vois même quand il y a [*des travaux, comme actuellement*] il faut faire 10 choses à la fois ! C'est pas possible ! On peut pas aller au fourneau et à je sais pas où là [*au four et au moulin*]. Attends : 10 choses à la fois ! […] Calmos là ! »

Et Kentianh d'ajouter un peu plus tard :

> « Mario et Florian […] ne supportent pas les gens qui commandent.
> - *À ton avis c'est dû à quoi ?*

[174] Nous avons pu observer Mohamed demander à un intérimaire de ne pas se presser, ou encore Dimitri solliciter l'arrêt des préparations – une demi-heure avant la fin « officielle » de la journée, pour, selon ses propres termes, ne pas avoir à se « presser » au dernier moment.

> - *Martine, sa femme intervient* : c'est les chefs aussi quand ils nous stressent… il y en a toujours qui disent d'aller plus vite. Pourquoi [*ne supportent-ils pas les chefs*] ? Parce que c'est les chefs qui nous disent d'aller plus vite et après les employés aussi, ils sont énervés avec les chefs. Moi je pense comme ça. C'est les chefs qui nous stressent. C'est pour ça qu'on est énervés.
> - [*Kentianh reprend la parole*] Stressés, oui. Même des fois Mohamed dit qu'il n'en a rien à foutre [*des chefs*] mais il gueule quand même après les chefs. Des fois il a dit ça aussi.
> - *C'est-à-dire ?*
> - Bah…il a dit des gros mots : "va te faire foutre" [*rires*] ! Attends c'est vrai ! T'as pas entendu ça ? T'as entendu ça aussi hein ?
> - *Oui, mais je ne l'ai jamais entendu dire ça en face.*
> - En face non. Pas en face du chef non ! Quand il [*Mohamed*] est en colère, il casse tout lui [*rires*] ! Mais bon, c'est vrai les chefs, hein, des fois te demande de faire 10 choses en même temps. Moi je peux pas. »

Ce qui nous paraît significatif dans ces extraits d'entretiens, c'est que pour Kentianh et Martine – qui, rappelons-le, n'a jamais travaillé chez Fixtwo –, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas considérés comme des individus en tant que tels. Qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres, ils ne sont pas désignés par leur nom ou leur prénom mais par un terme générique, « le chef » ou encore par le pronom « *ils* ». La même remarque est d'ailleurs valable en ce qui concerne Mohamed. Quand il souhaite dénoncer l'attitude de l'encadrement à l'égard de deux employées, il utilise un démonstratif et parle de « ceux de la direction » [*Notes de terrain*]. « Ils », « les chefs », « ceux de la direction » sont autant de termes niant toute identité aux individus, réduits ici à des fonctions répressives.

Ce type de fonctions répressives est également dénoncé par Paul, le premier agent de maîtrise observé dans l'entrepôt Fixtwo, lorsqu'il affirme ne pas souhaiter être un « garde-chiourme ». Il faut souligner ici que ce salarié est un préparateur, promu agent de maîtrise par la direction de l'entreprise. Il affirme n'être « ni du côté des patrons, ni du côté des ouvriers ; que chacun fasse son boulot ! » [*Notes de terrain*]. Ainsi donc, même si Paul ne s'inclut dans aucun des « camps », il n'en reste pas moins qu'il distingue deux clans antagonistes, chacun étant positionnés d'un « côté » de ce qui semble être une barrière.

Cependant il convient de confronter les discours à ce que l'enquêteur peut relever à partir des observations de terrain. Ce même agent de maîtrise nous donne l'occasion de concrétiser cette confrontation et de préciser que la barrière évoquée plus haut peut être « physique ». Paul se plaint d'un intérimaire – Marc – qui, selon lui, ne se donne même pas la peine de faire semblant de travailler lorsque « quelqu'un de là haut descend » [*Notes de terrain*]. Il est possible de constater que la configuration de l'entreprise Fixtwo est significative : les bureaux de la direction se situent à l'étage, « en haut » tandis que le magasin est « en bas ». Véronique Moulinié [1993] souligne que dans l'usine qu'elle observe « l'altitude » est investie d'une symbolique. Si le « bas » est fréquentable, le « haut » ne l'est pas puisque le surplomb permet aux chefs, selon les ouvriers, de les espionner sans être vus. Il nous paraît utile de rappeler qu'un projet de la direction de l'entrepôt Fixtwo, est de percer une ouverture entre l'étage et le magasin afin « de voir » ce qui se passe en bas[175]. Ici, le sentiment que la direction souhaite « espionner » n'est donc pas qu'une illusion.

Une frontière est par conséquent perceptible par la division de l'espace entre le « haut » et le « bas » dans l'entrepôt Fixtwo. Cette même configuration se retrouve par ailleurs dans l'entrepôt Happy-Team : l'encadrement dispose de bureaux situés à l'étage, tandis que les agents de maîtrise disposent de bureaux préfabriqués dans l'entrepôt même, qu'investissent les préparateurs de commande[176]. Chez EGD1 et EGD2, bien que la distinction ne se fasse pas sur un plan vertical, l'encadrement dispose de préfabriqués dans lesquels les préparateurs de commande pénètrent rarement ; ici encore, il est possible de constater la présence d'une frontière entre le lieu de travail des exécutants et celui de l'encadrement. Or cette séparation physique entre l'encadrement[177] et le personnel

[175] Un an après la fin de l'observation, cette idée est toujours d'actualité.
[176] La même observation se retrouve chez Véronique Moulinié [1993, p.132].
[177] Voire même de la maîtrise chez Fixtwo puisque Jean David, le second contremaître dispose d'un bureau à l'étage. Chez EGD1 et EGD2, les agents de maîtrise disposent également de bureaux dans les préfabriqués.

d'exécution nous semble être une caractéristique susceptible d'alimenter cette distinction entre « eux » et « nous ».

On retrouve également cette séparation entre les différents types de personnels lorsque l'entreprise Fixtwo organise un repas de fin d'année. Cet entrepôt met à disposition des salariés une cuisine ainsi qu'une salle d'une cinquantaine de mètres carrés, que les travailleurs peuvent utiliser pour déjeuner. C'est dans cette salle qu'est organisé le repas de fin d'année. Trois tables sont disposées dans ce « réfectoire ». Or, en y regardant de près, il est possible de constater que chaque table est occupée par un certain type de personnel. La première regroupe le personnel de la comptabilité et les assistantes commerciales ; à la deuxième sont installés les cadres de l'entreprise, tandis que la troisième est occupée par les membres du magasin, indifféremment du fait qu'ils soient permanents ou temporaires[178] [*Notes de terrain*].

Cependant cette frontière entre les deux types de salariés que sont les membres de l'encadrement et ceux appartenant au magasin, n'est pas seulement physique. Il existe une véritable défiance de la part des salariés d'exécution vis-à-vis des membres de la direction. Que les travailleurs soient intérimaires ou embauchés ne change d'ailleurs rien à l'affaire. Il est également possible de revenir sur l'accident de travail dont Mario est victime dans l'entrepôt Fixtwo [*Cf.* pp.269-271] afin de mettre en évidence cette ligne de partage. Si l'ensemble du personnel du magasin – voire au delà puisqu'un salarié extérieur à l'entreprise est alors intervenu – se mobilise pour dissimuler la faute commise par le salarié qui ne portait pas ses chaussures de sécurité, c'est qu'il se méfie de l'agent de maîtrise et du cadre responsable de la préparation.

[178] Paul, le premier agent de maîtrise est également présent. Mais nous avons vu que le fait d'être un ancien préparateur fait que sa position est ambiguë au regard des catégories de personnels.

Le cas de Rico est également significatif de cette distinction faite, par les salariés d'exécution – intérimaires comme permanents – du magasin entre eux et leur hiérarchie. L'intérimaire en question est non seulement étiqueté « suceur », à « la botte des chefs » [*Notes de terrain*], mais également qualifié de « balance » par Mohamed à plusieurs reprises. Ainsi lorsque Rico a passé un entretien d'embauche chez Fixtwo, Mohamed affirme qu'il a dû se « lâcher » et « balancer ». Cette information est confirmée par l'intérimaire René à qui Rico se confie et affirme avoir préconisé lors de son entretien d'embauche, le changement de l'équipe complète du magasin [*Notes de terrain*]. Il nous faut également rappeler que Mohamed le désigne clairement ainsi auprès de quatre intérimaires dont Mathieu et Mario qui approuvent ouvertement ce jugement de valeur [*Notes de terrain*]. Or si Rico « balance » cela ne peut être qu'auprès « d'eux », auprès des « chefs ».

Il existe effectivement une distinction faite par les permanents d'exécution, entre eux-mêmes et Jean David, l'agent de maîtrise, mais également entre eux et Emmanuel le cadre responsable de la préparation. Afin d'achever la démonstration selon laquelle les membres du magasin se perçoivent comme une entité à part entière, illustrant ainsi ce sentiment du « nous », il reste à exposer un dernier élément. Nous avons mobilisé, dans un chapitre précédent, un extrait d'entretien de Dimitri dans lequel le permanent affirme que les travailleurs temporaires « s'intègrent » plus facilement dans « l'équipe » que des « anciens », sous entendu les trois salariés que l'entrepôt Fixtwo doit accueillir, travailleurs venant d'un autre site de l'entreprise[179]. Ici, une frontière est mise en avant par un salarié

[179] Nous n'avons jamais fait mention de ces salariés permanents lorsque nous avons mobilisé nos notes de terrain. Cette absence de considération est sans aucun doute possible une erreur de la part de l'observateur que nous sommes. Mais il nous paraît nécessaire de relever ce qui, *in fine*, se révèle instructif pour ce qui concerne notre démonstration. Le fait d'ignorer les trois nouveaux permanents d'exécution, au point qu'il nous est impossible de situer la date de leur arrivée dans l'entrepôt, montre un parti pris inconscient. Si le niveau d'analyse privilégié concerne le « magasin », comme les relations que ses membres entretiennent entre eux ainsi qu'avec la maîtrise et l'encadrement, alors comment expliquer que les relations avec les nouveaux

permanent d'exécution. Il est possible de relever qu'il n'exclut pas les travailleurs temporaires, mais d'autres permanents qui selon lui, ne font pas partie de l'équipe.

Ainsi un sentiment d'appartenance se manifeste de différentes manières : à travers certains discours il est possible de mettre en évidence une frontière entre les salariés d'exécution et les membres de l'encadrement. Cette délimitation est observable à travers l'occupation de l'espace par les différents protagonistes. En partant des observations de terrain, il est même possible de mettre en évidence une méfiance exprimée par les salariés d'exécution vis-à-vis des « chefs » et ce, indépendamment du fait que ces travailleurs soient embauchés ou intérimaires. Enfin, ce sentiment est perceptible à travers le discours d'un permanent qui reconnaît implicitement appartenir à un même collectif que celui des travailleurs temporaires.

***

Même limitée une rivalité existe entre salariés. Elle peut avoir pour objet une prérogative au sein de la division du travail ; c'est ainsi que Fabien ou Rico jouent le jeu afin de remplir une fonction au sein des entreprises qui les emploient. L'objet de la lutte peut également être l'obtention d'un CDI, comme nous avons pu le constater avec Rico lorsqu'il affirme que « c'est chacun pour sa gueule ».

---

permanents n'aient pas été prises en compte ? Ici la subjectivité de l'enquêteur est en cause : c'est son sentiment d'appartenance au groupe qui inconsciemment, l'amène à postuler que l'étude des relations entre celui de Fixtwo et le nouveau groupe n'est pas judicieuse. Or cet élément *est* pertinent : les deux groupes sont perçus comme des groupes autonomes déjà constitués. Il nous semble en tout cas, que si l'observation devait reprendre au moment précis où nous écrivons ces lignes, nous prendrions le parti d'étudier les relations entre ces deux groupes, et nous ferions l'hypothèse que les règles de fonctionnement des deux entités diffèrent.

Cependant, appréhender les relations d'une autre manière nous paraît d'autant plus nécessaire que les analyses mettant en avant la compétition entre salariés semblent prisonnières d'une vision bipolaire de la réalité sociale, vision qui est celle de Friedrich Engels lorsqu'il affirme que « la concurrence est l'expression parfaite de la guerre de tous contre tous », ou encore lorsqu'il oppose « le tisserand qui travaille sur un métier [au] tisserand manuel, le tisserand manuel qui est sans travail ou mal payé [à] celui qui a du travail ou qui est mieux payé » [in Labica & Bensussan, 1999, p.216]. Or on ne peut qu'être frappé par des écrits sociologiques actuels qui opposent les salariés de manière binaire : les intérimaires aux permanents, les jeunes aux « anciens », les « précaires » aux « stables »[180] ou même les intérimaires entre eux.

Mais en opposant ainsi systématiquement les salariés, selon leur âge, selon leur contrat de travail, il est difficile de mettre en évidence un intérêt commun, même ponctuel, entre un intérimaire et un salarié permanent d'exécution. Pourtant nous avons montré qu'il pouvait en être autrement. Il est possible de noter le fait que des permanents puissent faire preuve de solidarité vis-à-vis d'un intérimaires, que les deux types de salariés puissent dissimuler sciemment un certain nombre de faits – un accident du travail, mais également les vols, etc. La stigmatisation, et l'éviction, d'un autre temporaire peut également constituer un but, ponctuel certes, mais commun. Cette stigmatisation nous permet également de mettre en évidence certaines normes, dans l'entrepôt Fixtwo, comme la primauté du groupe sur l'individu. Ces règles, telles que la présence d'une hiérarchie implicite, l'appropriation du matériel et de l'espace, ou encore le freinage peuvent être observées dans d'autres entrepôts. Enfin, nous avons également constaté qu'un sentiment d'appartenance peut émerger. Ce dernier élément tend également à montrer que des

[180] Cette idée est présente dans les travaux de Jean-Pierre Durand [Durand, 2004, pp.175-206] ou encore ceux de Serge Paugam lorsqu'il se demande « si la disqualification sociale ne conduit pas, à terme, à un nouveau types d'affrontement entre les intérêts des salariés assurés de leur intégration professionnelle et les intérêts des salariés exposés à la précarité » [Paugam, 2000, p.381].

intérimaires et des permanents peuvent être proches.

De ce qui précède, nous pouvons en conclure que des relations intérimaires / permanents – en tout cas celles qu'il nous est donné d'appréhender – ne peuvent se réduire à une simple lutte : il est possible d'observer des relations de coopération, de solidarité, mais également de « dissimulation concertée » entre ces deux types de salariés. La définition de la concurrence selon Georg Simmel est par conséquent pertinente, concernant l'analyse des relations entre intérimaires et permanents. Elle nous permet de mettre en évidence le fait que la rivalité est limitée, de comprendre qu'il est absolument indispensable pour les intérimaires d'être proches des embauchés, afin que ces derniers ne s'opposent ni à la continuité de leurs missions, ni à l'obtention d'un éventuel CDI. Les permanents peuvent donc être, pour des intérimaires, des tiers à séduire.

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE

Au commencement de cette recherche, nous définissons le collectif de travail comme un processus au cours duquel les individus ajustent leurs actions les uns en fonction des autres. Or les relations de pouvoir entre les deux types de salariés, qui sont donc entendues comme des relations d'échange, permettent de mettre en évidence, par l'intermédiaire d'une remise en cause de ces mêmes termes, une certaine cohésion entre les deux types de salariés. Si cela semble insuffisant pour mettre en évidence l'idée même d'un collectif, il s'avère qu'interroger d'éventuelles relations de concurrence entre des intérimaires et des permanents d'exécution permet, cela ne semble en rien contradictoire, de mettre en évidence un but commun, certes ponctuel mais qui n'en est pas moins réel, des normes partagées ainsi que, éventuellement, un sentiment d'appartenance.

Au final, qu'il nous soit permis de rappeler la définition d'un collectif, qu'il soit latent ou non, afin d'insister sur le fait que les relations entre les deux types de salariés observés dans des entrepôts nous semblent valider notre hypothèse : un collectif est un processus au cours duquel les gens agissent conjointement. Par conséquent, mettre en évidence le collectif, c'est mettre à jour le processus, l'ajustement des actions, donc les relations entre les intérimaires et les permanents observés. Mais de quelle manière les relations entre les deux types de salariés sont-elles agencées ? Nous mettons en évidence qu'il s'agit de relations de pouvoir, donc d'échanges, ainsi que de concurrence. Mais au travers de celles-ci, il nous est possible de mettre en évidence de la dissimulation concertée, la construction de normes communes, une relation d'échange grâce à laquelle des permanents d'exécution soutiennent des intérimaires pour un CDI alors que ces derniers acceptent que des contraintes pèsent sur eux. Bref, les deux types de salariés observés

peuvent agir collectivement, alors même que pris individuellement, ils ne seraient pas capables de telles actions.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette conclusion générale est l'occasion, dans un premier temps, de revenir sur l'argumentation développée au cours de cette recherche. Nous verrons ensuite que la perception d'un collectif est compliquée en raison de l'intrication des niveaux individuels et collectifs. Enfin nous chercherons à mettre en évidence le fait que le collectif latent mis en évidence dans cette recherche semble être « non revendicatif ».

Des intérimaires et des permanents dans un même collectif ?

Revenons à l'argumentation présentée tout au long de cette thèse nous permettant d'en arriver à cette conclusion qu'un collectif latent peut réunir des intérimaires et des permanents d'exécution. Nous répondrons ici de manière synthétique à la question posée au début de cette thèse : si intérimaires et permanents sont à ce point en concurrence pour occuper un emploi stable, comment expliquer qu'ils puissent, éventuellement, former un collectif ? Nous avons tenté de répondre en trois temps. Dans une première partie, nous avons questionné, non seulement la pertinence de notre terrain, mais également celle de l'hypothèse même d'un collectif, concept que nous définissions avant d'aller plus avant dans la démonstration. Nous avons vu, dans un deuxième temps, que si des effets de structures défavorables à l'émergence d'un éventuel collectif sont bels et bien efficients, il paraît improbable qu'ils puissent empêcher la constitution d'un collectif, dans la mesure où les conflits les plus virulents ne semblent pas opposer des intérimaires à des embauchés

d’exécution. Pour autant, à ce stade du raisonnement, l’existence d’un collectif regroupant les deux types de salariés n’est toujours pas soulignée, ce qui sera fait en mettant en évidence les relations entre les deux types de salariés.

Un terrain pour mettre en évidence un collectif latent

Une première question posée par la thèse peut-être formulée de cette manière : notre terrain est-il pertinent lorsqu’il s’agit de questionner l’éventualité d’un collectif ? En fait, puisqu’il s’agit d’interroger les relations entre des intérimaires et des permanents, l’entreposage apparaît ici particulièrement adéquat, dans la mesure où cette activité, tout comme cette forme particulière d’emploi qu’est l’intérim, se sont fortement développées au cours des trois dernières décennies. Mais il y a plus : l’entreposage recourt assez largement à la main d’œuvre intérimaire. Il reste que notre enquête est également basée sur des observations participantes : quel est l’intérêt de celles-ci ? En considérant les typologies d’intérimaires élaborées jusqu’à présent, il est possible de rendre compte du fait que celles-ci explorent peu les pratiques des travailleurs temporaires alors que dans le même temps, un certain nombre d’auteurs peut aller jusqu’à conclure à une impossibilité, pour les intérimaires, d’appartenir à un collectif de travail. Or nous interrogeons cette éventualité en changeant de focale, en nous concentrant avant tout sur les pratiques – le contenu du travail – des intérimaires. Là n’est pas le seul intérêt : étudier le travail intérimaire c’est également présupposer qu’un collectif est susceptible de contribuer à la stabilité des travailleurs temporaires dans une entreprise utilisatrice. Mais il nous paraîtrait présomptueux d’en arriver à cette conclusion, à partir des seuls terrains abordés ici. Quelque fût la durée des observations, il nous paraît évident qu’une telle question ne peut trouver ici un semblant de réponse satisfaisant. Elle peut, par contre, constituer une hypothèse de départ pour une recherche future. Mais revenons-en à la thèse présentée ici. Si notre terrain est privilégié pour ce qui concerne l’étude de l’intérim il va sans dire qu’il est indispensable de définir ce que peut être un collectif. Le deuxième chapitre de cette thèse est consacré à cette tâche. Nous nous sommes rendus compte qu’un grand nombre de définitions peuvent être

mobilisées, sans pour autant qu'une certaine synthèse de celles-ci puisse nous satisfaire du fait d'une métamorphose supposée desdits collectifs. Or ce qui semble être mis en avant c'est que cette métamorphose paraît sous-entendre une incapacité à lutter, du fait de la présence de travailleurs précaires dans les entreprises. Mais qu'en est-il exactement des luttes ? Il est vrai que la distance des intérimaires, vis-à-vis des syndicats, n'est pas *a priori* un élément favorable à l'émergence de luttes. C'est sans compter également sur le fait que les précaires semblent avoir une « identité collective » insuffisante. Pour autant, les luttes de précaires restent possibles. Mais qu'est-ce que cela implique pour la question concernant le deuxième chapitre de cette recherche à savoir la définition de ce que peut être un collectif qui serait composé de permanents et d'intérimaires ? Outre le fait qu'il ne nous apparaîtrait pas pertinent d'y intégrer comme caractéristique l'identité collective, en tout cas dans une acception « forte de l'identité qui reproduit ainsi l'épistémologie marxienne de la classe » [Brubaker, p. 74], nous en arrivons à cette conclusion selon laquelle la mobilisation des précaires, sans être impossible est quelque peu compliquée. Bref, ceci ne peut constituer un point de départ pour ce qui concerne une définition pertinente. C'est ce qui explique pourquoi nous avons décidé d'en revenir à une définition de sens commun. Néanmoins celle-ci n'est pas sans poser de problème, du fait qu'elle renvoie implicitement à tout un pan de la littérature sociologique, à savoir l'action collective. Or ce pan de la littérature semble renvoyer à un présupposé, pour une grande part en tout cas, selon lequel l'action collective découlerait d'un intérêt manifeste. Cependant notre recherche n'est pas basée sur une telle conception, mais sur celle d'un autre courant, à savoir l'interactionnisme, postulant quant à lui, qu'une action collective n'est pas nécessairement consciente. Ainsi, pour Howard Becker, les gens « font ce qu'ils font avec un œil sur ce que les autres ont fait, sont en train de faire, ou sont susceptibles de faire dans le futur. Les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'actions sur les actions des autres perçues ou attendues » [1985, pp. 205-206]. L'action collective est le résultat d'un ajustement des actions. Bref, à ce stade le collectif est défini.

Autrement dit, pour définir ce que nous entendons par le concept de collectif, nous avons comme point de départ une définition de sens commun : un collectif est une collectivité capable d'agir collectivement. Si l'on pose maintenant la question de savoir ce qu'est l'action collective – agir collectivement –, il est possible de répondre de la manière suivante : *c'est ajuster ses actions à celle des autres*. Le collectif peut ainsi être entendu comme le produit d'un ajustement des actions, ici en l'occurrence celles de permanents d'exécution et d'intérimaires. Comment appréhender les caractéristiques d'un collectif regroupant des intérimaires et des permanents ? En mettant en évidence les relations entre les deux types de salariés.

Un contexte : dévalorisation des intérimaires et délégation du contrôle aux permanents d'exécution

Il nous faut donc montrer, dans un premier temps, que les conflits impliquant des travailleurs temporaires, ne concernent que peu les permanents. Autrement dit, s'il est possible d'observer des heurts entre des intérimaires et le personnel de direction – la maîtrise ou l'encadrement –, ces conflits ne les opposent généralement pas aux autres salariés d'exécution.

Nous avons vu (Chapitre 3) qu'il existe un antagonisme certain entre les directions des entreprises utilisatrices observées et les salariés temporaires. Celui-ci est, en partie au moins, dû à cette dévalorisation portée par le personnel d'encadrement. C'est que les intérimaires sont, prétendument, responsables de nombreuses erreurs, tandis que celles des permanents sont passées sous silence. Ils sont également *a priori* soupçonnés de vols alors qu'il n'est pas de raison « objective » que les autres catégories de travailleurs soient plus honnêtes. En outre le travail des intérimaires est moins bien rémunéré, en ce sens qu'en période de faible activité, le volume des heures travaillées par ces salariés peut-être fortement diminué. Il est possible de faire un constat similaire quant à leur rétribution : seuls les permanents d'exécution ont droit à des avantages en nature – paniers de Noël,

chèques restaurant. Il est par conséquent possible de parler de différenciation, puisque les embauchés ne sont pas traités à l'égal des temporaires. Cette différence de traitement pousse les intérimaires à prendre la parole. Ils entrent alors en conflit avec la hiérarchie dans les entreprises utilisatrices, ce qui contribue à leur instabilité, donc à leur précarité[181]. Pour autant, et alors qu'ils sont déconsidérés par rapport aux embauchés, ils n'entrent pas en conflit avec ceux-ci. C'est que, justement, du fait de cette déconsidération, les travailleurs temporaires se doivent de tout mettre en œuvre afin de ne plus être considérés comme des étrangers dans les entreprises utilisatrices. De ce fait, ils doivent nouer des liens avec l'ensemble des personnels présents dans les entrepôts. Si l'on imagine facilement que les intérimaires cherchent à être considérés par la hiérarchie – puisque *a priori* ils dépendent d'elle pour la continuité des missions, voire l'obtention d'un CDI – on s'attend un peu moins à ce que les intérimaires soient à ce point tenus de nouer des liens avec l'ensemble du personnel dans un entrepôt. Or, satisfaire la hiérarchie, pour ce qui est des rendements, est d'autant plus aisé à réaliser que les préparateurs de commandes intérimaires peuvent bénéficier de l'aide des personnels des autres services et en particulier de celle des permanents d'exécution.

Ainsi, s'il est possible de mettre en évidence un certains nombre de conflits entre les personnels de direction et les travailleurs temporaires, tel n'est pas le cas entre les salariés d'exécution et ce, quelque soit la nature de leur contrat de travail. Cette situation est d'autant plus surprenante qu'il existe une délégation du contrôle des intérimaires (Chapitre 4), par les directions des entreprises utilisatrices, au profit des permanents d'exécution. Mais qu'entend-on par délégation du contrôle ? Contrôler, c'est *surveiller*, *diriger* et surtout *sélectionner*. À travers une délégation, plus ou moins explicite selon les entrepôts observés, les salariés permanents d'exécution peuvent avoir la charge de surveiller les rendements des

[181] Rappelons ce que nous entendons par précarité. Il s'agit non seulement de « l'instabilité, l'incertitude et la fragilité des emplois » [Glaymann, 2005, p. 206], mais également de l'instabilité générée par le comportement

préparateurs intérimaires, de leur déléguer telle ou telle tâche, mais avant tout et surtout de repérer les plus motivés, pour ce qui concerne la continuité des missions, voire pour une embauche sous la forme d'un CDI. C'est la raison pour laquelle, nous nous sommes particulièrement intéressés, dans le quatrième chapitre de cette thèse, au processus de sélection des salariés intérimaires. Ce « tri » est dans un premier temps le fait des agences de travail temporaires qui sélectionnent les postulants en tentant de les évaluer. Les critères de l'appréciation portent sur la présentation de soi (sur la tenue vestimentaire...), la personnalité ainsi que sur le comportement des candidats. Ceux d'entre eux faisant preuve de docilité seront alors envoyés, pour une première mission test, dans une entreprise utilisatrice. Ce type de mission permet d'évaluer l'intérimaire en situation de travail sur de courtes périodes. Ces premiers contacts avec le travail temporaire, de quelques jours seulement, permettent de confirmer ou d'infirmer la première évaluation faite par l'agence de travail temporaire. Dans les entrepôts observés, ce sont les personnels d'encadrement qui prennent le relais pour ce qui est de l'évaluation. Les salariés temporaires se doivent de montrer qu'ils acceptent les travaux les plus pénibles et les plus dévalorisés ainsi que l'obligation des heures supplémentaires. En outre, ils doivent faire la preuve de leur capacité à être « productifs » ainsi que polyvalents. Cependant, l'encadrement ne peut déterminer lesquels de ces travailleurs sont les plus « motivés » par la continuité des missions ou l'accès au CDI. C'est la raison pour laquelle est délégué, aux permanents d'exécution, le contrôle des intérimaires. Il ne s'agit pas tant de contrôler le temps passé à produire, ou encore de déléguer certaines tâches – le « sale boulot » [Hughes, 1996] – aux temporaires, mais de permettre aux permanents d'exécution d'exercer un véritable droit de veto pour ce qui concerne la continuité de l'emploi, que cela soit par le biais de l'intérim ou d'un contrat plus stable. Si cette délégation est légitimée par les embauchés, ce qui paraît logique, il apparaît qu'elle l'est également par les intérimaires, ce qui est beaucoup plus surprenant. Cependant, à y regarder de plus près il est possible de comprendre cette

---

du salarié lui-même, du fait d'une dévalorisation de son travail.

légitimation comme la reconnaissance, par les temporaires, du fait que des permanents d'exécution peuvent être des interlocuteurs privilégiés des directions et qu'ils sont, par conséquent, capables d'influer sur le temps de présence des temporaires au sein même de l'entreprise. Cependant, l'absence – relative – de conflits n'est pas uniquement due à cette légitimité dont peuvent jouir certains embauchés. Il est en effet à noter que des travailleurs temporaires ne considèrent pas nécessairement le CDI comme une fin en soi. Autrement dit, un certain nombre d'entre eux ne semblent pas « prêts à tout » pour obtenir le fameux contrat. Conscients de cela, les embauchés n'exercent pas une surveillance stricte de leur travail.

Des relations entre des intérimaires et des permanents

Certes, le « contrôle » du travail par les permanents n'est pas à ce point rigoureux qu'il pousse les intérimaires à entrer en conflit avec des permanents d'exécution. Mais ce n'est pas pour autant que la délégation n'a pas d'influence quant aux relations entre les deux types de salariés des entrepôts observés. Cette remarque est par ailleurs également pertinente pour ce qui concerne la dépréciation des travailleurs temporaires dans ces entreprises. L'hypothèse que nous cherchons à vérifier est la suivante : les relations entre des intérimaires et des permanents d'exécution peuvent être, entre autres caractéristiques, des relations de pouvoir. Autrement dit, tels que nous avons défini le pouvoir, il est ici question d'échange. Mais qu'échangent-ils au juste (Chapitre 5) ? Si l'on cherche à appréhender ce qui peut constituer un enjeu de pouvoir, nous en arrivons à cette conclusion que le principal élément se trouve être le rapport au temps. Nous constatons, en effet, que des permanents d'exécution sont dégagés des contraintes de temps alors que des travailleurs temporaires acceptent de « subir » les exigences issues de la production en juste à temps. Pour être précis, nous décrivons ainsi les termes de l'échange : les intérimaires « acceptent » que les permanents soient dégagés des contraintes de temps, ainsi d'ailleurs qu'une division du travail qui leur est pour le moins défavorable puisqu'ils sont assez souvent chargés des tâches les plus ingrates. En échange, les permanents peuvent accepter

de les soutenir pour assurer la continuité des missions, voir pour accéder au CDI. Mais mettre en évidence des relations de pouvoir ne signifie pas qu'il faille infirmer l'hypothèse d'un collectif latent dans lequel des intérimaires et des permanents sont inscrits : des relations de pouvoir peuvent avoir cours au sein d'un collectif, cela ne nous semble pas antinomique. Au contraire, lorsque les termes de l'échange – donc la relation de pouvoir – entre les deux types de salariés sont remis en cause dans un entrepôt, cela se traduit par un violent conflit. Par effet de contraste, il est possible de mettre en évidence la cohésion prévalent avant cette remise en cause. Mais mettre en évidence une certaine cohésion entre des salariés ne saurait suffire pour notre démonstration. Rappelons que nous entendons par collectif le processus d'ajustement des actions qui peut-être appréhendé par le biais des relations entre les deux types de salariés que sont des intérimaires et des permanents. Ces relations sont donc des relations de pouvoir.

De fait, qu'en est-il de cette idée selon laquelle les deux types de salariés sont des concurrents (Chapitre 6) ? Nous constatons que si les relations entre les deux types de salariés sont fréquemment présentées comme étant en concurrence, il convient de noter que ce concept ne nous semble pas rendre compte de la complexité des rapports entre des intérimaires et des permanents d'exécution. En tout cas, pas du point de vue du sens commun, car il en va autrement lorsque la concurrence est entendue comme une compétition au cours de laquelle un tiers doit être séduit[182]. Cette définition nous permet non seulement de relativiser cette idée de rivalité entre des intérimaires et des permanents observés, mais également d'envisager que des embauchés puissent constituer pour des travailleurs temporaires des tiers à séduire. Autrement dit, s'ils cherchent à séduire des permanents d'exécution ils doivent, au moins en certaines occasions, en être proches. Or nous montrons qu'ils peuvent partager un but commun, fût-il ponctuel, qu'ils sont en

[182] Rappelons que nous mobilisons la définition de la concurrence élaborée par Georg Simmel : la concurrence c'est lutter « à la fois pour éliminer un rival et pour séduire un troisième homme – qui d'ailleurs

capacité de partager des normes communes et qu'ils peuvent, parfois même, mettre en avant un sentiment d'appartenance. Au final, il est possible de retrouver les principales caractéristiques, mises en avant par un certain nombre de travaux scientifiques, relatives aux collectifs de travail : un but commun, des normes communes et si ce n'est une identification, parfois un sentiment d'appartenance. Mais revenons-en à la définition du collectif élaborée au deuxième chapitre de cette thèse. Si l'on entend par collectif le résultat d'un processus au cours duquel les individus ajustent leurs actions les uns vis-à-vis des autres et par conséquent agissent conjointement, alors la poursuite d'un but commun ponctuel, la connaissance et la reconnaissance de normes communes et parfois la mise en avant d'un sentiment d'appartenance permettent de mettre en évidence un collectif latent en ce sens que les membres qui le composent en ont une conscience plus ou moins prégnante.

---

peut aussi être un rival dans une autre relation pour obtenir la faveur du précédent. » [2003, p. 78].

L’intrication de l’individuel et du collectif

Nous en sommes donc arrivés à la conclusion qu’un collectif, même latent, peut être appréhendé alors même que des logiques individuelles et collectives *a priori* contradictoires, le rendent difficilement perceptible. Nous aimerions illustrer notre propos par un élément nous semblant particulièrement significatif de cette apparente contradiction par le biais de deux pratiques supposée relever de deux logiques différentes : le freinage et le fonçage[183].

Le freinage

Le freinage peut être entendu comme un comportement visant à limiter le rythme de travail. Pour Jean-Daniel Reynaud cette norme a pour utilité de protéger un camarade moins rapide, de se protéger soi-même les jours de fatigue ; surtout le groupe de travail est préservé de « toute ingérence extérieure » [Reynaud, 1962, p.75]. Cette technique donne également la possibilité de prendre un instant de repos ou de détente. Autrement dit, « le freinage, c'est […] la recherche d'une autonomie à l'intérieur de l'organisation » [*Idem.*]. Or cette pratique collective peut être observée, y compris chez les travailleurs temporaires. Dans un premier temps, nous allons voir que la pratique du freinage est généralisée dans le « PEM » – le service de l’entrepôt EGD2 spécialisé dans le stockage du « Petit ÉlectroMénager » – par les travailleurs temporaires. Nous verrons dans un second temps que le freinage est également le fait de salariés permanents d’exécution, et plus généralement d’autres entrepôts observés.

[183] Ce terme est notamment utilisé par Renaud Sainsaulieu. Il signifie « gagner du temps libre, en travaillant vite en début de journée » [1997, p.94].

La limitation du rythme de travail, est mise en pratique par tous les préparateurs de commandes intérimaires chez EGD2. Il est à noter que dans cet entrepôt, la maîtrise des temps de production fait l'objet d'une lutte entre la direction et les intérimaires : les premiers cherchant à « réduire au maximum le temps de présence des salariés, c'est-à-dire aussi leur temps de rémunération (…) » [Durand, 2004, p.176] tandis que les seconds souhaitent réaliser des journées de travail pleines et par la même un maximum d'heures payées. C'est dans ce contexte que la perte de temps est combattue par la direction comme en témoigne cette décision prise par la directrice de l'entrepôt. Elle supprime la pause de l'après-midi[184], arguant du fait que la durée de la seconde moitié de la journée – entre 14 heures et 17 heures – ne justifie pas un repos d'une dizaine de minutes[185]. Elle estime donc que les préparateurs temporaires effectuant seulement trois heures de travail durant l'après-midi, ne sont pas assez fatigués pour pouvoir en bénéficier. En réaction à cette décision, les intérimaires s'organisent pour contrecarrer cette décision. Si les pauses avaient une durée totale de vingt minutes, la suppression de celle de l'après-midi aurait dû – en tout cas cela semblait être le but recherché –, diviser par deux le temps de repos des préparateurs. Or il n'en a rien été. Les préparateurs intérimaires s'octroient le matin, non plus une pause de dix minutes mais elle passe progressivement à vingt minutes. Cette décision de la direction est donc inutile, voire contre productive, puisque certains travailleurs temporaires prennent quelques minutes de plus l'après-midi, le temps de boire un café et de fumer une cigarette. Il est également possible de parler d'une pratique collective lorsque les attitudes de freinage sont généralisées au cours de la préparation proprement dite. Dans ce même entrepôt, un salarié temporaire est considéré comme un bon préparateur lorsqu'il réalise régulièrement 700 prélèvements par jour – lorsqu'il « fait 700 colis par jour » – mais il peut néanmoins

[184] Habituellement, deux pauses de dix minutes sont prises dans la journée : une à 9 heures et l'autre à 15 heures.

[185] Une employée administrative – Laurence – souligne devant l'ensemble du personnel l'illégalité d'une telle pratique. La directrice de l'entrepôt, après lui avoir demandé de garder le silence, la convoque dans son bureau. En tête à tête, elle lui intime l'ordre de rester discrète sur ce qui peut être légal ou pas. Elle lui précise également que cette décision vaut uniquement pour les travailleurs temporaires.

descendre en deçà. La seule condition pour qu'un tel freinage n'attire pas de sanction individualisée, c'est bien évidemment que la baisse de rendement soit le fait de l'ensemble des préparateurs ; or c'est effectivement le cas. Ici le freinage établit une norme de rendement inférieure aux 700 colis attendus.

L'absence de réaction de Robert, le seul préparateur permanent du « PEM » de l'entrepôt EDG2, face au freinage généralisé des travailleurs temporaires est significative. Cela est d'autant plus manifeste qu'il peut juger un préparateur non « productif » et le dénoncer comme tel à sa hiérarchie. Il nous est difficile dans ce cas précis, de démontrer que ce préparateur s'adonne lui même au freinage, car les performances de ce préparateur ne sont que rarement comptabilisées. Néanmoins François, le cariste intérimaire rencontré dans ce même entrepôt, alimente cette supposition, à travers ses propres observations de cette attitude de la part des permanents d'exécution de l'entrepôt EGD2 :

> « - [*Après la pause déjeuner*] les embauchés reprennent pas le travail tout de suite. Mais avec la nouvelle directrice, qui revient à 13 heures, ils font plus attention. Elle est sur le terrain tout le temps. Mais bon… il ne faut pas trop en faire non plus. Si on améliore la productivité, après, ça reste en place. »

Mais au-delà du cas de l'entrepôt EGD2, il est également possible d'observer que dans l'entrepôt Fixtwo, les permanents d'exécution n'interrompent pas les intérimaires lorsqu'ils sont en train de fumer une cigarette – de tabac ou de cannabis –, bien que ces temporaires s'éclipsent en dehors des heures de pauses « réglementaires ». Par ailleurs, toujours dans la même entreprise, Mohamed use également de ce procédé et peut inciter à l'occasion un intérimaire à faire de même. Sous la pression d'un agent de maîtrise qui n'arrête pas, selon ses propres termes, de lui en demander davantage [*Notes de terrain*], le permanent d'exécution râle. Il demande à Alexandre qui l'aide à exécuter sa tâche, de ne pas se presser, autrement dit de freiner avec lui. Dans l'entrepôt EGD1, il est également question de freinage, lorsque les préparateurs de commande intérimaires refusent de ramasser les cartons et plastiques jonchant le sol. Enfin, la limitation de la production, est également le fait de la quasi-totalité des salariés, quand l'encadrement de l'entrepôt veut

procéder à un chronométrage des préparations.

En résumé, il est possible de dire que la quasi totalité des intérimaires et des permanents d'exécution pratiquent le freinage, celui-ci étant quasi généralisé dans les entrepôts observés, y compris pour des raisons différentes. Les permanents cherchent sinon à réduire, du moins à maîtriser la charge de travail qui leur incombe[186] tandis que les travailleurs temporaires cherchent à effectuer des journées complètes de travail. De ce qui précède, il est possible de faire un parallèle avec les travaux de Donald Roy [2006], c'est-à-dire entre le travail aux pièces et le travail intérimaire. À la question posée par le sociologue américain – pourquoi les salariés travaillent-ils avec un rendement aussi faible ? – celui-ci a répondu de la manière suivante : il ne faut pas dépasser un certain quota pour que le « bureau des méthodes » ne fasse pas diminuer le « prix » de la pièce. Si la même question est posée au sujet des intérimaires, il est possible d'apporter la réponse suivante : il ne faut pas que le rendement soit élevé au point de ne pas permettre de réaliser une journée de travail pleine. Le risque étant de voir sa journée – donc sa rémunération – amputée de plusieurs heures.

Mais parmi les intérimaires observés un certain nombre d'entre eux peuvent agrémenter cette pratique collective qu'est le freinage avec le fonçage. Or si celui-ci semble relever d'une stratégie purement individuelle, à y regarder d'un peu plus près, la question semble plus complexe.

[186] C'est en tout cas ce que donne à voir les termes de l'échange ente intérimaires et permanents que nous développons au cours du cinquième chapitre de cette recherche.

Fonçage et freinage

Comment des salariés parviennent-ils à concilier fonçage et freinage, deux types d'action apparemment contradictoires ? Nous croyons nécessaire de dépasser cette opposition, mise en avant par Donald Roy à l'occasion du compte rendu qu'il fait de la thèse de Michael Burawoy [Roy, 2006].

Les observations des deux sociologues américains se déroulent dans la même usine et concernent le même type de tâches, la même rémunération – à la pièce –, mais à trois décennies d'intervalle. Donald Roy constate que sa propre question est ainsi retournée par Michael Burawoy : de « pourquoi les ouvriers refusent-ils de produire plus ? » [Fournier, 1996], elle passe à « pourquoi les ouvriers travaillent-ils aussi dur ? ». Les deux réponses apportées sont évidemment différentes. Donald Roy affirme « que le fait de dépasser ces limites déterminées par la direction [*les quotas*] aurait entraîné des baisses de prix à la pièce, de sorte que les ouvriers auraient alors dû travailler plus pour gagner le même salaire » [Roy, 2006, p.223]. Michael Burawoy estime que les ouvriers, à travers le jeu « pour s'en sortir »[187], tendent à augmenter la contribution du travail des ouvriers à la plus-value[188]. C'est ce qui fait dire à Donald Roy : « je me sens […] un peu bête de découvrir, si

[187] Selon Donald Roy, « le jeu peut être une fin en soi, un passe temps : il peut faire passer le temps » [Roy, 2006, p.224].

[188] La plus value est explicitée par Friedrich Engels de la manière suivante : « […] Marx part du fait simple et notoire que, les capitalistes font valoir leur capital au moyen de l'échange ; ils achètent de la marchandise pour leur argent et la revendent ensuite pour une somme plus élevée qu'elle ne leur a coûté. […] D'où provient cette plus-value ? […] À supposer que le salaire hebdomadaire d'un ouvrier représente trois journées de travail, l'ouvrier qui commence le lundi a rendu au capitaliste le mercredi soir la valeur entière du salaire payé. Mais cesse-t-il ensuite de travailler ? Pas du tout. Le capitaliste a acheté son travail pour une semaine, et il faut que l'ouvrier travaille encore les trois derniers jours de la semaine. Ce surtravail de l'ouvrier, au delà du temps nécessaire pour le remplacement de son salaire [pour rendre son salaire] est la source de la plus-value, du profit, du grossissement toujours croissant du capital. », [Engels, 1975, pp.23-34.]. Ajoutons à cette définition de la plus value qu'il existe « deux procédés pour augmenter la plus-value aux dépens des salariés ou le taux d'exploitation : l'un consiste à allonger la durée du travail [plus-value absolue], l'autre à réduire le plus possible la durée de travail nécessaire [plus-value relative]. Un des moyens de réduire la durée de travail nécessaire est

tardivement, que je me suis bel et bien fait avoir de cette manière » [Roy, 2006, p.224]. Mais selon nous, les deux questions sont complémentaires : un individu peut pratiquer le fonçage afin de poursuivre un objectif personnel – même si cette assertion doit être nuancée –, tout en pratiquant le freinage à d'autres moments, se conformant ainsi à une pratique collective. Il en est ainsi dans l'entrepôt EGD2, dans lequel les attentes de la direction en termes de rendements sont importantes. Pourtant, certains intérimaires vont au-delà des attentes de la maîtrise et / ou de l'encadrement et pratiquent le fonçage. Celui-ci paraît, au premier abord, relever d'une stratégie purement individuelle. Ils sont ainsi reconnus par la direction et peuvent espérer s'assurer une continuité dans l'emploi : nous avons pu constater en effet que dans cet entrepôt, deux préparateurs intérimaires restent en mission plus d'une année.

Mais pratiquer le fonçage a une autre fonction. En accord avec Donald Roy, lorsqu'il rend compte de ses observations sur le travail aux pièces [Roy, 2006, pp.71-86], il est possible de dire que réaliser un rendement supérieur à celui attendu par une direction revient à réduire le nombre d'interactions avec la maîtrise ou plus précisément, à éviter une pression de la part de celle-ci. Mais au-delà de cette stratégie individuelle, le fonçage est également un jeu pratiqué dans un groupe. Nous pouvons ainsi dire, à l'instar de l'auteur précédemment cité, mais également de Michael Burawoy, que la réalisation des rendements mise en avant par les salariés eux-mêmes, a pour fonction d'exprimer une performance et d'attribuer un prestige social parmi les préparateurs de commandes. En effet, l'incertitude due à une possible malchance – commandes difficiles, produits absents à une adresse indiquée sur le bon de préparation etc. –, donne au préparateur la possibilité de s'imaginer dans une course contre la montre. Il convient de prélever un maximum de « colis » avant la fin de la journée. Dans cette course la mise en œuvre de connaissances (l'endroit où se

---

l'augmentation de la productivité, c'est-à-dire la production d'une valeur égale à celle du salaire dans un nombre d'heures moins grand. » [Aron 1967, pp.162-163].

trouve un produit qui n'est pas adressé sur le bon de préparation), l'ingéniosité (réussir à mettre le plus de colis possible sur une palette afin d'effectuer le moins d'allers et venues entre la zone de contrôle et celle de préparation) donnent de l'intérêt au travail et amènent à considérer une préparation comme une performance. Même si les écarts entre les préparateurs sont relativement réduits – relativement au nombre de colis préparés –, finir « en tête » du classement confère une forme de prestige. Dans l'entrepôt EGD2, les préparateurs effectuent parfois eux-mêmes « les comptes » en fin de journée ce qui indique que les préparateurs de commandes ont converti cette « compétition » en un jeu. Il est également possible de constater que les salariés entretiennent celui-ci durant la journée, en commentant leur retard ou leur avance sur leurs collègues, ou en établissant des pronostics sur leurs scores. La recherche d'un prestige social est confirmée en fin de journée. Au moment où le « meilleur » est connu, les autres préparateurs ne manquent jamais de rappeler que le classement n'est dû qu'au hasard, à la chance des « bonnes commandes », les plus faciles, dont ils auraient eux-mêmes pu bénéficier. Il ne faut cependant pas omettre de noter que ce jeu n'est pas l'apanage des préparateurs intérimaires, puisque le seul préparateur permanent du service, le PEM – Petit ÉlectroMénager –, y participe occasionnellement [*Cf.* Chapitre 6]. Mais le fonçage exclut-il pour autant le freinage, entendu comme une pratique collective ?

Nous répondons par la négative : en cas de faible activité, les intérimaires qui pratiquent le fonçage participent également au freinage généralisé de l'activité. De ce fait, tous les intérimaires observés dans l'entrepôt EGD2 freinent sciemment l'activité afin de réaliser des journées pleines. De surcroît, le fonçage, dans ce même entrepôt, peut être l'objet d'un accord tacite entre deux intérimaires. Ainsi Henri, préoccupé par le fait de s'assurer la continuité de ses missions dans cette entreprise utilisatrice, cherche à être perçu par la hiérarchie comme un salarié nécessaire à la production. Le moyen le plus évident consiste à avoir le rendement le plus élevé possible, si ce n'est le meilleur. Or, il se rend compte qu'en période de forte activité, c'est Olivier qui réalise systématiquement les « scores » les plus élevés. Dans ce cadre, Henri a deux solutions. La première consiste à

entrer en compétition avec Olivier. Mais en sus de lui demander une débauche importante d'énergie, cette stratégie risque d'être peu productive, en ce sens que l'autre intérimaire peut à son tour décider d'augmenter son rendement. Il envisage donc une seconde solution : réaliser le rendement le plus élevé possible, mais en période de faible activité. Profitant ainsi du freinage généralisé, il cherche donc à réaliser les plus forts rendements durant cette période, tout en prenant soin de produire bien moins qu'un jour « ordinaire ». En outre, ce qui révèle l'existence d'un accord tacite entre les deux salariés temporaires, c'est qu'Olivier n'a jamais réalisé – en tout cas à notre connaissance – un rendement plus élevé qu'Henri en période de faible activité.

Ce qui peut être mis en évidence à travers cette articulation du freinage et du fonçage que parviennent à réaliser un certain nombre d'intérimaires, c'est une intrication particulièrement étroite entre ce qui relève du domaine de l'individuel et ce qui appartient collectif, rendant par la-même difficile d'émettre, *a priori*, l'hypothèse d'un collectif. Le fonçage, que nous avons observé, nous semble pouvoir être perçu de prime abord, comme une volonté, de la part d'un certain nombre d'intérimaires, d'accélérer le rythme de travail en raison d'une volonté farouche d'accéder à une continuité des missions ou d'accéder à un CDI. Or dans la quasi-totalité des cas observés, le fonçage n'est pas réductible à cela.

Un collectif latent « non revendicatif »

Un aspect supplémentaire issu de notre recherche nous semble pouvoir être soulevé. Nous mettons en évidence le fait que les travailleurs intérimaires et les permanents d'exécution peuvent avoir un but commun ponctuel, à savoir échanger[189]. Et cet échange contribue à la cohésion de cette manière « l'ajustement des actions ». Mais de fait les deux types de salariés, tout en « fluidifiant » les relations jusqu'à permettre une certaine solidarité, autorisent dans le même temps les directions des entreprises utilisatrices à sélectionner au plus près les intérimaires, ainsi que le maintien de la pression du juste à temps. Au final, ni le mode de sélection des intérimaires, ni la pression des rythmes de travail, ne sont contestés par les salariés. Cela n'est en effet pas utile pour les permanents d'exécution, puisque nous avons vu qu'ils sont dégagés ou, en tout cas, moins soumis aux contraintes de temps, celles-ci reposant essentiellement sur les travailleurs temporaires. Ces derniers, quant à eux, ne contestent pas non plus les contraintes pesant sur eux, puisque de leur acceptation dépend le soutien des permanents d'exécution pour le renouvellement des missions, indispensable à la continuité de l'emploi, donc des revenus. Par conséquent il nous semble difficile d'affirmer que les deux types de salariés puissent se mobiliser sur un objet de lutte commun, puisque le collectif est le fruit d'ajustements et dépend, pour partie du moins, des conditions, du contexte « structurel » – si l'on peut s'exprimer ainsi – c'est-à-dire du fait que les intérimaires observés dans les entrepôts sont, dans un premier temps en tout cas, dévalorisés, dépréciés et considérés comme des étrangers. De plus nous montrons également qu'ils dépendent des permanents pour la continuité des missions, voir l'accès au CDI. Il nous semble, par conséquent, que l'absence de revendications communes peut être imputée, en tout cas cela peut constituer une hypothèse pertinente, à une

[189] Rappelons que les termes de l'échange sont les suivants : les intérimaires acceptent que les contraintes de temps reposent sur eux, tandis que les permanents d'exécution les soutiennent quant à la continuité des missions, voire à l'accès au CDI.

divergence d'intérêts – qui n'empêche pas la constitution de collectifs latents – dont la source nous semble être, au moins en partie, le fait que les permanents, en acceptant les pouvoirs délégués par la hiérarchie, acceptent une différenciation de leurs intérêts de ceux des travailleurs temporaires.

Or il nous faut rappeler que pour Nicolas Jounin les intérimaires du bâtiment sont encadrés et contrôlés par les permanents d'exécution [Jounin, 2006, p.173]. Mais il est également possible de mettre en évidence des points communs, quant à la délégation, entre autres éléments, entre ce que nous avons pu observer dans les entrepôts et ce qu'a pu relever Celia Bense Ferreira Alves, dans deux « entreprises théâtrales » [2007]. S'il est possible de faire un parallèle entre le processus de sélection permanent que nous avons décrit et la « socialisation par étape » décrite dans deux entreprises du spectacle, il nous semble que le plus important réside dans le fait qu'il existe ce que l'auteur appelle des « individus-clefs ». Les personnels intermittents dépendent de ces individus « afin de se stabiliser dans l'emploi », car ce sont eux, les metteurs en scène, régisseurs et autres directeurs techniques, bref des « permanents », qui sont capables de définir un « bon partenaire » [*Idem.*]. Finalement, il est possible de dire qu'ils assument le même rôle que certains des permanents d'exécution que nous avons observés. Sans tenter de généraliser outre mesure ce phénomène de délégation, nous devons constater qu'il n'est pas cantonné à quelques entrepôts.

BIBLIOGRAPHIE

AFT-IFTIM, « 14ème enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique », *Synthèse*, http://www.aft-iftim.com/infos-secteur/publications/etudes-et-enquetes/, 20/02/2009

Alby Michel, Larbarthe (de) Marie-Thérèse, « La logistique, des métiers en mutation », *Insee Midi-Pyrénées. 6 pages*, mars 2005, n°79, 6 p.

Andolfatto Dominique (dir.), *Les syndicats en France*, Paris, La Documentation Française, 2007, 190 p.

Anzieu Didier, Martin jacques-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 2007 [1968], 397 p.

Ardenti Robert, Gorgeu Armelle, Mathieu René, « L'évaluation permanente : le cas de l'intérim », in Bureau Marie-Christine, Marchal Emmanuelle (éds), *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2005, pp. 27-53.

Aron Raymond, *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1967, 602 p.

Artous Antoine, Leroy-Dutilleul Isabelle, « Les prestataires logistiques en France et en Europe », *Les études du SES (service économique et statistiques, DAEI-SES)*, Octobre 2003, n°145, 105 p.

Bajoit Guy, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de Sociologie*, 1988, volume 29, n°2, pp. 325-345.

Barnier Louis-Marie, « Le collectif résistant. Analyse d'une pratique syndicale dans un atelier », in Bouquin Stephen (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, pp. 139-156.

Baszanger Isabelle, « Les chantiers d'un interactionnisme américain », in Strauss Anselm, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris,

L'Harmattan, 1992, pp. 11-63.

Beaud Stéphane, « Le rêve de l'intérimaire », in Bourdieu Pierre (dir.), *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1998 [1993], pp. 541-568.

Beaud Stéphane, Pialoux Michel, « Permanents et temporaires », in Bourdieu Pierre (dir.), *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1998 [1993], pp. 493-512.

___, « Permanents et temporaires », in Bourdieu Pierre (dir.), *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1998 [1993], pp. 493-512.

___, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Notes de recherche sur la concurrence garçons / filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière », *Travail, genre et société*, novembre 2002, n° 8, pp. 73-103.

___, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 2004 [1999], 480 p.

Beaud Stéphane, Weber Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1998, 328 p.

Becker Howard. S, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métaillé, 1985 [1963], 248 p.

___, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002, 344 p.

Belkacem Rachid, *L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et en Allemagne. Une étude empirique et théorique*, Paris, L'Harmattan, 1998, 248 p.

___, « Normalisation du travail intérimaire : la codification d'une nouvelle forme du rapport salarial », *TEF. Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, 2000, pp. 137-151.

___, « La reconnaissance institutionnelle du travail en France ou la codification d'un nouveau rapport salarial », in Boulayoune Ali & Jacquot Lionel, *Figures du salariat. Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, L'Harmattan, 2007, pp. 91-116.

Belkacem Rachid, Kornig Catherine, Michon François, « Les origines du travail intérimaire et son développement en Europe », communication aux *XI*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

Bense Ferreira Alves Celia, « Le théâtre, l'intermittent et le permanent. Coopérer pour se stabiliser dans l'emploi », *Sociétés contemporaines*, 2007, n°66, pp. 17-36.

Béroud Sophie, Bouffartigue Paul, « Précarisations salariales et résistances sociales : Vers un renouvellement du regard sociologique ? » communication aux *XII*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Nancy, 24-26 juin 2009.

Béroud Sophie, Giraud Baptiste, « Le redéploiement des formes d'action et de résistance face aux précarités », communication aux *XI*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

Bessone Anne-Juliette, Minni Claude, Schreiber Amandine, Thévenot Céline, Aubert Patrick, Coudin Elise, Thélot Hélène, « Emploi, chômage, population active : un bilan des évolutions 2005-2007 », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2008, n°26-1, 12 p.

Bevort Antoine, Jobert Annette, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2008, 268 p.

Bevort Antoine, Lallement Michel, « Quel avenir pour les relations de travail à la française ? », *Le Banquet*, septembre 2005, n°22, pp. 239-253.

Bevort Antoine, Lallement Michel, Nicole-Drancourt Chantal (Dossier), « Flexicurité. La protection de l'emploi en question », *Problèmes politiques et sociaux*, décembre 2006, n°931, 118 p.

Boudon Raymond, « Préface », in Olson Mancur, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1987 [1978], pp. 7-16.

Boudon Raymond, Bourricaud François (dir), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 2004 [1982], 714 p.

Bouffartigue Paul, « Précarités et action collective : entre mobilisations autonomes et initiatives syndicales. Questions pour une recherche », communication aux *X*^{èmes} *Journées Internationales de Sociologie du Travail,* Rouen, 24 et 25 novembre 2005.

___, « Précarités professionnelles et action collective. Enseignements d'une recherche sur trois terrains contrastés », communication aux *XI*^{èmes} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

Brémond Janine, Gélédan Alain, *Dictionnaire économique et social*, Paris, Hatier, 1990, 396 p.

Brubaker Rogers, « Au-delà de l'"identité" », *Actes de la recherche en sciences sociales,*

mars 2001, n°139, pp. 66-85.

Burmeister Antje, « Juste-à-temps, stratégies logistiques et rôle du transport », *Les cahiers scientifiques du transport*, 2000, n°38, pp. 45-62.

Caire Guy, *Les nouveaux marchands d'hommes ? Étude du travail intérimaire*, Paris, Éditions ouvrières, 1973, 254 p.

___, *Le travail intérimaire*, Paris, PUF, 1993, 128 p.

Caire Guy, Kartchevsky Andrée, *Les agences privée de placement et le marché du travail*, Paris, L'Harmattan, 2000, 240 p.

Calderón José, « Travail, groupe et identité : la culture du travail dans la précarité », communication aux *XI*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

Calais Christine, « La pénurie est bien là », *Supply Chain Magazine*, Avril 2008, n°23, pp. 60-64.

Castel Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, 490 p.

___, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Le Seuil et La République des Idées, 2003, 95 p.

Caveng Rémy, « Résistances à l'individualisation », in Durand Jean-Pierre & Le Floch Marie-Christine (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 283-292.

Cefaï Daniel, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, 2007, 732 p.

Chauvin Sébastien, Jounin Nicolas, « L'externalisation des illégalités. Ethnographie des usages du travail "temporaire" à Paris et Chicago », communication au colloque *Économie informelle, travail au noir : enjeux économiques et sociaux*, Marne-la-Vallée, 17 septembre 2007.

Chevalier François, Macario-Rat Isabelle, Mansuy Anne, « Une photographie du marché du travail en 2007. Résultats de l'enquête Emploi », *Insee première*, Paris, août 2008, n°1206, 4 p.

Cingolani Patrick, *La précarité*, Paris, PUF, 2006 [2005], 126 p.

Colla Enrico, *La grande distribution en Europe. Evolution des formules, des stratégies et des structures des entreprises*, Paris, Vuibert, 1997, 243 p.

Collovald Annie, Mathieu Lilian, « Les retournements de l'improbable. Les conditions de la mobilisation collective des intermittents du spectacle et des salariés de grandes librairies et de centres d'appel », *Document d'études (DARES)*, Paris, 2008, n°145, 159 p.

Concialdi Pierre, « La France précarisée : un état des lieux », in Husson Michel (dir.), *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*, Paris, La découverte, 2006, pp.17-27.

Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1971 [1963], 384 p.

___, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1992 [1977], 493 p.

Courpasson David, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, 330 p.

Dahrendorf Ralf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Paris, Mouton Éditeur, 1972, 333 p.

Daudin Guillaume, « La logistique de la mondialisation », *Revue de l'OFCE*, Paris, octobre 2003, n°87, pp. 410-436.

Dejours Christophe, *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 2000 [1998], 226 p.

Demazière Didier, « Acteurs et action collective dans le travail : quelles nouvelles figures ? », in Aballéa François, Lallement Michel (coord), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007, p.17-23.

Dewerpe Alain, *Le monde du travail en France. 1800-1950*, Paris, Armand Colin, 1998 [1989], 170 p.

Diani Marco, Marty Marie-Odile, Sainsaulieu Renaud, « Du système à l'acteur », *L'année sociologique*, Paris, 1981, n°31, pp. 447-458.

Di Ruzza Renato, Franciosi Colette, *Situations de travail dans les centres d'appels téléphoniques*, Université de Provence, département Ergologie, Analyse pluridisciplinaire des situations de travail, Institut syndical d'étude et de Recherches économiques et sociales (Confédération Générale du Travail), 2002, 269 p.

Di Ruzza Renato, Gianfaldoni Patrick (dir), *Des économistes et les tâches du présent.*

Analyse du travail et dialogue des savoirs, Toulouse, Octarès Éditions, 2003, 164 p.

Domens Jérôme (DARES), « L'intérim en 2007 : en forte croissance », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2008, n°36-1, 6 p.

___, « L'emploi intérimaire au premier trimestre 2008 : rebond du nombre d'intérimaire », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2008 (a), n°33-2, 4 p.

___, « L'emploi intérimaire au deuxième trimestre 2008 : en fort repli », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2008 (b), n°41-2, 4 p.

___, « L'emploi intérimaires au troisième trimestre 2008, *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009, n°05-1, 4 p.

___, « L'emploi intérimaire au quatrième trimestre 2008 : un recul sans précédent de l'intérim », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009 (a), n°18-4, 4 p.

___, « L'emploi intérimaire au premier semestre 2009 : des effectifs encore en forte baisse », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009 (b), n°27-3, 4 p.

___, « L'emploi intérimaire au deuxième trimestre 2009 : l'intérim se stabilise après un an de repli », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009 (c), n°40-2, 6 p.

Domens Jérôme & *alii*. « Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2008 », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009, n°34-1, 16 p.

Dorval Réjean, « L'incertitude chez les intérimaires de transition. La fragilisation de l'identité personnelle et professionnelle », in Palmade Jacqueline (dir.), *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF, 2003, pp. 89-117.

Dubar Claude, *La socialisation. Construction des identités professionnelles et sociales*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p.

Dubreu Nathalie (DARES), « Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre au 4ème trimestre 2008. Résultats définitifs », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009, n°12.2, 8 p.

___, « Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre au 1er trimestre 2009. Résultats provisoires », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2009 (a), n°20-2, 2 p.

Dufour Christian, Beroud Isabelle, Denis Jean-Michel, Hege Adelheid, Pernot Jean-Marie, « Flexibilité et action collective. Salariés précaires et représentation syndicale »,

Document d'études (DARES), Paris, 2008, n°144, 159 p.

Duprez Guillaume, Lepers Isabelle, *Travailler en intérim. Guide juridique et pratique*, Héricy, Éditions du puits fleuri, 2005, 163 p.

Durand Jean-Pierre, *La sociologie de Marx*, Paris, La découverte, 1995, 124 p.

___, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004, 387 p.

___, « Conceptualisation et processus de connaissance face au consentement au travail », in Durand Jean-Pierre & Le Floch Marie-Christine (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 293-305.

___, « Services : de l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007, pp. 127-141.

Durand Jean-Pierre, Hatzfeld Nicolas, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Lausanne, Éditions Page deux, 2002, 303 p.

Durkheim Émile, *Le suicide*, Paris, PUF, 1993 [1930], 463 p.

Engels Friedrich, « Le *capital* de Marx », in *Notes sur le capital*, Éditions du progrès, Paris, 1975, pp. 23-34.

___, Marx Karl, *L'idéologie allemande*, Paris, Éditions sociales, 1976, 621 p.

Everaere Christophe, *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Éditions de l'ANACT, 1999, 273 p.

Farcy Isabelle, « Ajustements et oppositions masquées parmi les intérimaires », in Bouquin Stephen (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, pp. 157-177.

Faure-Guichard Catherine, « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et Emploi*, janvier 1999, n°78, pp. 1-20.

___, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Rennes, PUR, 2000, 209 p.

Faure-Guichard Catherine, Fournier Pierre, « L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ? », *Genèses*, mars 2001, n°42, pp. 26-46

Ferraton Cyrille & Frobert Ludovic, « Albert Otto Hirschman : les fondements d'une

société démocratique de marché », *L'Économie Politique*, 2003, n°20, pp. 89-99.

Fillieule Olivier, Péchu Cécile, *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan, 1993, 221 p.

Fournier Pierre, « Deux regards sur le travail ouvrier. À propos de Roy et Burawoy, 1945-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, décembre 1996, n°115, pp. 80-93.

Fourmont Nicolas, Gallioz Stéphanie, Pichon Alain, « Flexibilité du travail et de l'emploi. Contexte, pratiques et stratégies », *Les cahiers d'Evry*, 2001, 79 p.

Fréchou Hélène (DARES), « Les permanents de l'intérim », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, Octobre 2004, n°43-3, 6 p.

Friez Adrien, Mariotte Henri, « L'emploi et l'activité du transport et de la logistique en 2005 », communication au *Rendez-vous du SESP*, 13 mars 2008, http://www.statistiques.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Presentation_RV_SESP_SITL_2008_cle78fcf7.pdf

Galland, Olivier, « Entrer dans la vie adulte : des étapes toujours plus tardives mais resserrées », *Économie et statistiques*, 2000, n°337-338, pp.13-36.

Gallioz Stéphanie, *Des femmes dans les entreprises du bâtiment. Une innovation en clair – obscur*, thèse de sociologie sous la direction de Durand Jean-Pierre, Université d'Évry Val d'Essonne, 2006, 382 p.

Gallouj Camal, *Les agences privées de l'emploi. Conseil, intérim et outplacement*, Paris, L'Harmattan, 2008, 186 p.

Galzada Christian, Abadie Guillaumette, « L'emploi dans les métiers du tourisme, des transports et de la logistique : états des lieux et perspective », *Notes de synthèse du SESP*, mars-avril 2004, n°152, pp. 37-47.

Garcia Virginie, « Un processus d'identité "générationné" », communication aux journées d'études *Identités au travail et cultures d'organisation à l'épreuve des mutations économiques*, Strasbourg, 8-9 novembre 2007.

___, « Fermeture d'usine : un reclassement pour quelle(s) génération(s) ? », communication aux *XII*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir,* Nancy, 24-26 juin 2009.

Gautié Jérôme, « Le défi de l'emploi. Flexibilité et / ou sécurité : la France en quête d'un modèle », *Cahiers français*, janvier février 2006, n°330, pp. 91-95.

Gazier Bernard, « Au fondement d'une réforme du marché du travail : les "marchés transitionnels du travail" et la gestion contemporaine de la rareté », *L'année sociologique*, 2003, vol. 53, n°2, pp. 323-344.

___, *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion, 2003 (a), 374 p.

Givord Pauline, « Formes particulières d'emploi et insertion des jeunes », *Économie et Statistique*, 2005, n° 388-389, pp. 128-149.

Givord Pauline, Wilner Lionel, « Les contrats temporaires : trappe ou marchepied vers l'emploi stable ? », *Document de travail (INSEE)*, Paris, 2009, 40 p.

Glaser Barney, Strauss Anselm, « La production de théorie à partir des données », *Les terrains de l'enquête*, 1995 [1967], n°1, pp. 183-195.

Glaymann Dominique, *La vie en intérim*, Paris, Fayard, 2005, 355 p.

___, « Les efforts d'adaptation des intérimaires : une forme d'aliénation ? », in Durand Jean-Pierre & Le Floch Marie-Christine (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 211-221.

___, « Comprendre les acteurs pour saisir et interpréter les mécanismes sociaux », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007, pp. 219-232.

___, *L'intérim*, Paris, La Découverte, 2007 (a), 121 p.

___, « Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire ? », *Travail et Emploi*, Avril-juin 2008, n°21, pp. 33-43.

Gorgeu Armelle, Mathieu René, « Les ambiguïtés de la proximité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, vol. 114, n°1, pp. 44-53.

Guyonvarch Mélanie, « La "sécurisation des parcours professionnels" à l'épreuve de la banalisation du licenciement », communication aux *XII*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Nancy, 24-26 juin 2009.

Hamon-Cholet Sylvie, Lerenard Agnès (DARES), « La logistique : un domaine en expansion », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, janvier 2001, n°02-01, 8 p.

Hamon-Cholet Sylvie (DARES), Sandret Nicolas « Accidents et conditions de travail », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2007, n°31-2, 7 p.

Hatzfeld Nicolas, « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel », in Linhart Danièle, Moutet Aimée (dir), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles au travail*, Paris, La découverte, 2005, pp. 63-73.

Hirschman, Albert O., *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard, 1995 [1970], 213 p.

___, « Défection et prise de parole dans le destin de la République Démocratique allemande », in *Un certain penchant à l'autosubversion*, Paris, Fayard, 1995(a), pp. 19-68.

Hoggart Richard, *La culture du pauvre. Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, Paris, Les Éditions de minuit, 1970 [1957], 420 p.

Hughes Everett C., *Le regard sociologique*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1996, 344 p.

Husson Michel, « La flexibilité, un remède au chômage ? », in Husson Michel (dir.), *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 101-111.

Institut Manpower, *Le travail, les français y croient-ils encore ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005, 211 p.

Jacquot Lionel, « Le mouvement ouvrier face à l'emprise du management moderne : pour en finir avec la lutte des classes », *communication au Congrès Marx International IV, Guerre impériale, guerre sociale*, Nanterre, 28 septembre – 2 octobre 2004.

___, « Du "consentement paradoxal" à la "servitude volontaire" : les collectifs de travail en danger », in Durand Jean-Pierre & Le Floch Marie-Christine (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 273-282.

Jorda Henri, *Travail et discipline. De la manufacture à l'entreprise intelligente*, Paris, L'Harmattan, 1999, 206 p.

___, *Le métier, la chaîne et le réseau. Petite histoire de la vie ouvrière*, Paris, L'Harmattan, 2002, 112 p.

Journal officiel de la République française, http://www.legifrance.gouv.fr/home.jsp, 18 août 2009

Journal officiel de l'Union européenne, http://eur-lex.europa.eu/JOIndex.do?ihmlang=fr, 22 mai 2009

Jounin Nicolas, « Les travailleurs immigrés du bâtiment entre discrimination et précarité. L'exemple d'une activité externalisée : le ferraillage », *La revue de l'IRES*, 2006, n°50, pp. 3-25

___, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, thèse de sociologie sous la direction de Morice Alain, Université Paris 7, 2006 (a), 619 p.

___, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La découverte, 2008, 275 p.

Jourdain Colette, « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et Emploi*, janvier 2002, n°89, pp 9-28.

___, Tanay Alice (DARES), « Le travail temporaire au premier semestre 1999 », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2000, n°06-1, 8 p.

Labica Georges, Bensussan Gérard (dir), *Dictionnaire critique du marxisme*, Paris, PUF, 1999, 1240 p.

Lallement Michel, *Histoires des idées sociologiques, de Parsons aux contemporains*, Paris, Nathan, 2000 [1993], 240 p.

___, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Éditions Gallimard, 2007, 676 p.

latribune.fr, *Travail intérimaire : les partenaires sociaux saluent la fin de la discrimination*, http.latribune.fr, 24-10-2008

Lefèvre Gilbert, Michon François, Viprey Mouna, « Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines », *Travail et Emploi*, 2002, n°89, pp. 45-64

Léglise Michelle, « La logistique, une activité en plein essor », *Notes de synthèse du SESP*, janvier février mars 2008, n°168, pp. 9-14.

lesechos.fr, *Les transporteurs logistiques à hue et à* dia, http.lesechos.fr, 9 janvier 2008.

Linhart Danièle, « Introduction générale. Le contrat de travail salarié : un quiproquo fondamental », in Linhart Danièle, Moutet Aimée (dir), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles au travail*, Paris, La découverte, 2005, pp. 7-20.

Linhart Robert, *L'établi*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1981 [1978], 179 p.

Loriol Marc, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, 2003, vol.53, n°2, pp. 459-485.

Maisonneuve, Jean, *La dynamique des groupes*, Paris, PUF, 2002 [1968], 126 p.

Mamarbachi Alexandre, « Les ressorts du consentement au travail dans un centre de traitement de la presse », *Sociétés contemporaines*, 2007, n°65, pp. 147-173.

Mann Patrice, *L'action collective. Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, 1991, 155 p.

Mariotte Henri, « L'emploi dans la fonction logistique en France », *SESP en bref*, mars 2007, n°16, 4 p.

Martinez Daniel, *Carnets d'un intérimaire*, Marseille, Agone, 2003, 157 p.

Maruani Margaret, « Activité, précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, juillet 2004, n°90, pp. 95-115.

Marx Karl, *Le capital, Livre I, Sections I à IV*, Paris, Flammarion, 1985, 442 p.

___, *Le 18 brumaire de Louis Bonaparte*, Paris, Mille et une nuits, 1997 [1969], 223 p.

___, *Misère de la philosophie*, Éditions Payot & Rivages, Paris, 2002 [1996], 254 p.

Mattatia Stéphane, « Les entrepôts : un sujet de préoccupation majeur de l'Inspection des installations classées en Île de France », *Annales des Mines*, mai 2000, pp. 91-94.

Médan Pierre, Gratacap Anne, *Logistique et supply chain management. Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Paris, Dunod, 2008, 283 p.

Menger Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, Paris, Le Seuil, 2002, 96 p.

Michon François, « Intérim et temps de travail : deux directives difficiles à conclure », *Chronique internationale de l'IRES*, janvier 2009, n°116, pp. 3-11.

___, Ramaux Christophe, « CDD et intérim, bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, 1992, n°52, pp. 37-56

Mihaï Dinu Gheorghiu, Moatty Frédéric, « La dimension collective du travail : approche monographique et statistique », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.),

Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques, Toulouse, Octarès Éditions, 2007, pp. 233-244.

Milgram Stanley, *Soumission à l'autorité. Un point de vue expérimental*, Paris, Calmann-Lévy, 1974, 262 p.

Moatty Frédéric, « Les collectifs de travail. Quelles solutions heuristiques ? », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007, pp. 273-277.

Moulinié Véronique, « La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine », *Terrain*, octobre 1993, n°21, pp. 129-142.

Musselin Christine, « Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? », *Revue française de science politique*, 2005, vol. 55, n°1, pp.51-71

Nicole-Drancourt Chantal, Roulleau-berger Laurence, *Les jeunes et le travail. 1950-2000*, Paris, PUF, 2001, 266 p.

Noiriel Gérard, *Les ouvriers dans la société française. XIX*^{ème} *- XX*^{ème} *siècle*, Paris, Le seuil, 2002 [1986], 325 p.

Observatoire Régional des Transports de Picardie, *La logistique en Picardie. Analyse du jeu des acteurs en vue d'orienter les politiques publiques. Rapport intermédiaire*, mai 2008, 45 p.

Olson Mancur, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1987 [1978], 199 p.

Parodi Maxime, « Les transformations des conditions de travail des ouvriers », *Revue de l'OFCE*, 2004, n°88, pp. 186-202.

Paugam Serge, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 2000, 427 p.

___, *Le lien social*, Paris, PUF, 2008, 127 p.

Peneff Jean, *L'hôpital en urgence. Étude par observation participante*, Paris, Métaillé, 1992, 258 p.

Perrin Évelyne, *Chômeurs et précaires, au cœur de la question sociale*, Paris, La Dispute, 2004, 280 p.

Peyrard Catherine, « Construction des connaissances professionnelles et collectifs de

travail : la stabilité des collectifs est-elle une hypothèse nécessaire ? L'exemple des industries chimiques », communication aux *XI*ème *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

Pialoux, Michel, « Jeunesse sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1979, n°26, pp.19-47.

Pillon Thierry, « Les intérimaires et le temps », in Vatin François (dir), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, 2007, pp. 279-297.

Pizzorno Alessandro, « Considérations sur les théories des mouvements sociaux », *Politix*, 1990, vol. 3, n°9, pp. 74-80.

Radé Christophe, *Code du travail*, Dalloz, Paris, 2008, 3000 p.

Raffenne Marc, « La supply chain : forme rationalisée de la logistique », communication aux *XI*ème *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

___, « Vers une sociologie de la logistique ? Tentative de réconciliation de la sociologie du travail avec son objet », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007 (a), pp. 327-337.

Ramaux Christophe, « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements », *Travail et Emploi*, janvier 1994, n°58, pp.55-76.

___, « "Sécurité sociale professionnelle" ou "sécurité emploi-formation" : l'enfer est pavé de bonnes intentions », *Actes des X*ème *journées internationales de sociologie du travail*, Rouen, novembre 2005, Vol. III, pp. 591-604

___, « L'emploi est-il vraiment moins stable ? », in Bevort Antoine, Lallement Michel, Nicole-Drancourt Chantal, *Problèmes politiques et sociaux*, Décembre 2006, n°931, pp. 25-27.

Ramaux Christophe, Ribac François, « À plusieurs voix sur *Portrait de l'artiste en travailleur* », *Mouvements*, septembre octobre 2003, n°29, pp. 146-154.

Renault Emmanuel, « Soyez modernes : devenez flexibles ! Luttes idéologiques autour de la précarité et de la flexibilité » in Husson Michel (dir.), *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 39-51.

Reynaud Jean-Daniel, « Structure et organisation de l'entreprise », in Friedmann Georges, Naville Pierre (dir), *Traité de sociologie du travail*, Tome 2, Paris, Armand Colin, 1962, pp. 66-92.

Riccardis Nicolas (de) (DARES), « L'intérim en 2006 : une croissance toujours soutenue », *Premières synthèses, premières informations*, Paris, 2007, n°30-02, 6 p.

Rimbert Pierre & Crespo Sébastien, « Devenir syndicaliste ouvrier. "Journal" d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, mai 2004, n°155, pp. 34-75.

Rosanvallon Pierre, *La question syndicale*, Paris, Hachettes Littérature, 1998 [1988], 273 p.

Rosini Philippe, « La place de l'intérimaire », communication aux journées d'études *Identités au travail et cultures d'organisation à l'épreuve des mutations économiques*, Strasbourg, 8-9 novembre 2007.

Roy Donald, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, 2006, 244 p.

Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1988 [1977], 473 p.

___, *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1997, 472 p.

Savy Michel, *Logistique et territoires*, Paris, La documentation française, 2006, 63 p.

Savy Michel, Horn Catharina, « L'emploi dans le transport de marchandises et la logistique : une évaluation temporelle en France et en Allemagne », *Les cahiers scientifiques du transport*, 2004, n°45, pp. 101-123.

Scacciatelli Bruno, « Les sublimes, figures de l'autonomie ouvrières », in Bouquin Stephen (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, pp. 67-78.

Service d'études techniques des routes et autoroutes, *Rapport d'étude. Interactions transport et logistique. Étude de cas sur le triangle de Weimar*, juin 2007, 97 p.

Senett Richard, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2003, 210 p.

Simmel Georg, *Philosophie de l'amour*, Paris, Rivages, 1991 [1988], 267 p.

___, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, 1999, 746 p.

___, *Le conflit*, Belval, Circé, 2003 [1995], 160 p.

Sinigaglia Jérémy, « Le mouvement des intermittents du spectacle : entre précarité démobilisatrice et précaires mobilisateurs », *Sociétés contemporaines*, 2007, n°65, pp. 27-53.

Sobczak André, Rovive-Feytmans Brigitte, Havard Christelle, « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », *Travail et Emploi*, Avril-juin 2008, n°21, pp. 21-31.

Strauss Anselm, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992, 311 p.

Stéfanon Pierre, « Précarité de l'emploi et précarité du travail : le cas des intérimaires », communication aux *XI*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Restructurations, précarisation et valeurs*, Londres, 20-22 juin 2007.

___, « Les relations entre intérimaires et permanents : entre concurrence, solidarité et contrôle social », in Durand, Jean-Pierre & Gasparini William (coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès Éditions, 2007 (a), pp. 245-257.

Thébaud-Mony Annie, *Travailler peut nuire gravement à votre santé. Sous-traitance des risques. Mise en danger d'autrui. Atteintes à la dignité. Violences physiques et morales. Cancers professionnels*, Paris, La Découverte, 2008 [2007], 291 p.

Touraine Alain, *Sociologie de l'action. Essai sur la sociologie industrielle*, Paris, Le Seuil, 2000 [1965], 467 p.

Turquet Pascal, « L'entreprise de travail temporaire : un intermédiaire local sur le marché du travail », in Bessy Christian, Eymard-Duvernay François (dir), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF, 1997, pp. 144-182.

Weber Max, *Économie et société. Les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket, 1995 [1971], 411 p.

Wemelbeke Guillaume, Mariotte Henri, « L'essor des grandes zones logistiques accompagnent la massification des flux routiers », *SESP en bref*, Mars 2007, n°15, 4 p.

Zamora Claudia, « Les services : l'instauration d'un nouveau pouvoir symbolique du capital sur le travail ? », communication aux *XII*^{ème} *Journées Internationales de Sociologie du Travail, Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Nancy, 24-26 juin 2009.

Zimmermann Bénédicte, « Dire la flexibilité. Entre performance et implication de soi », *Mots. Les langages du politique*, 2006, n°82, pp. 95-109.

ANNEXES

Annexe n° 1 : Les différents protagonistes mentionnés au cours de la thèse

Annexe n° 2 : Guide d'entretien des intérimaires

Annexe n° 3 : Contrats de mission : tableau récapitulatif des doublons

Annexe n° 4 : L'entrepôt EGD1 schématisé

Annexe n° 5 : L'entrepôt EGD2 schématisé

Annexe n° 6 : L'entrepôt Fixwto schématisé

Annexe n° 1 : Les différents protagonistes mentionnés au cours de la thèse

EGD 1

- ⇨ Artavan : intérimaire préposé au nettoyage
- ⇨ Christophe : agent de maîtrise
- ⇨ Fabien : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Frédéric : l'enquêteur, intérimaire préposé au nettoyage, puis préparateur de commandes
- ⇨ Jean : cadre responsable de la préparation

EGD 2

- ⇨ Alberto : agent de maîtrise, père de Marco
- ⇨ Ali : intérimaire du service expédition
- ⇨ *Bernard : cariste intérimaire, 33 ans, marié, trois enfants*[190]
- ⇨ *Colette : intérimaire, contrôleuse, 40 ans, mariée, deux enfants*
- ⇨ David : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Didier : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Dominique : agent de maîtrise
- ⇨ Erkan : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ *François : cariste intérimaire, 26 ans, célibataire*
- ⇨ Henri : l'enquêteur, préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Jean : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Jérôme : cariste intérimaire
- ⇨ Laurence : employée administrative
- ⇨ M. Louffier : cadre
- ⇨ Marco : préparateur de commandes intérimaire, fils d'Alberto, agent de maîtrise

[190] Les protagonistes rencontrés en entretien figurent en italique. Huit se sont déroulés au domicile des personnes interviewées. Deux entretiens ont été conduits dans un lieu public : Olivier, intérimaire dans l'entrepôt EGD2 ainsi que Dimitri, permanent de Fixtwo. L'entretien d'Emmanuel, le cadre de l'entrepôt Fixwto s'est déroulé dans l'entreprise.

- ⇨ Marie : cadre
- ⇨ Martin : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Natacha : intérimaire, contrôleuse
- ⇨ *Olivier : préparateur de commandes intérimaire, 35 ans, divorcé, un enfant*
- ⇨ Daniel : préparateur de commandes au GEM – Gros ÉlectroMénager –, permanent
- ⇨ Philippe : cariste intérimaire
- ⇨ Pierre : préparateur de commandes intérimaire
- ⇨ Pierre-Antoine : intérimaire du service réception
- ⇨ Robert : préparateur de commandes au PEM – Petit ÉlectroMénager –, permanent
- ⇨ *Serge : intérimaire du service expédition, 27 ans, vit maritalement*
- ⇨ Sébastien : Responsable de la préparation
- ⇨ Simon : agent de maîtrise
- ⇨ *Stéphane : préparateur de commandes intérimaire, 24 ans, vit maritalement, un enfant*
- ⇨ William : intérimaire du service expédition

FIXTWO

- ⇨ Alain : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ Alexandre : l'enquêteur, intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ Delphine : employée au service comptabilité
- ⇨ *Dimitri : permanent d'exécution, 42 ans, marié, deux enfants*
- ⇨ *Emmanuel : cadre, 34 ans, vit maritalement*
- ⇨ Ewen : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ Florence : employée au service comptabilité
- ⇨ Gilles : cariste intérimaire
- ⇨ Jean David : agent de maîtrise
- ⇨ Joël : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ Louis : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ *Kentianh : intérimaire puis permanent, 40 ans, marié, trois enfants*
- ⇨ *Malik : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage », 43 ans, marié, trois enfants*
- ⇨ Marc : « agent polyvalent de magasinage »
- ⇨ *Mario : « agent polyvalent de magasinage », titulaire du permis cariste, intérimaire puis embauché chez Fixtwo, intérimaire au moment de l'entretien ; 31 ans, vit maritalement, un enfant*
- ⇨ Mathieu : « agent polyvalent de magasinage », titulaire du permis cariste, intérimaire puis embauché
- ⇨ Mohamed : permanent d'exécution
- ⇨ Patrick : permanent d'exécution
- ⇨ Paul : agent de maîtrise
- ⇨ René : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage »

⇨ Rico : intérimaire, « agent polyvalent de magasinage », titulaire du permis cariste

HAPPYTEAM

⇨ Laurent : l’enquêteur, préparateur de commandes intérimaire

Annexe n° 2 : Guide d'entretien[191] des intérimaires

➔ Parcours
- Le milieu d'origine : celui des parents et des grands-parents.
- Par rapport à la situation (financière, professionnelle) de vos parents et grands-parents avez-vous eu plus ou moins de chance qu'eux ?
- Le cursus scolaire : y a-t-il adéquation entre la formation initiale et le travail ?
- Itinéraire professionnel : quelles sont les différentes expériences professionnelles ? Quel type de contrat pour le premier emploi ? À quel poste ? Le travail était-il différent de celui exercé actuellement en intérim ?
- Comment envisagez-vous l'avenir ? Sous la forme d'un C.D.I ou un autre type de contrat ?
- Image de l'intérim : positive ou négative ? Les changements d'entreprise permettent-ils de rompre la monotonie ou sont-ils perçus comme une conséquence d'une situation précaire ?

➔ La précarité :
- Quelles sont les difficultés que l'on rencontre lorsqu'on est intérimaire ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour la société dans laquelle vous êtes en mission actuellement ? Durée des missions ; gestion des périodes travaillées et non travaillées.
- Logement : Quel type de logement ? comment s'est passé l'accès à celui-ci (difficultés éventuelles ?).
- Âge. Personne(s) à charge.
- Revenu : Vivez-vous seul ? le conjoint travaille-t-il également ? Y a-t-il d'autres revenus (prestations sociales, aide intergénérationnelle …). Que représente pour vous la prime de précarité ?
- Banque : rencontrez-vous des problèmes spécifiques avec les banques parce que vous êtes intérimaire ? Pouvez-vous accéder aux crédits ? Si oui, à quelles conditions ?
- Santé : quand vous êtes malade, que faites-vous ? Allez-vous travailler ?
- Perception de l'entourage : Comment votre situation est-elle perçue par votre entourage ? Est-ce une perception négative ou positive ?

➔ Autorité et hiérarchie :
- Que faites-vous lorsque quelqu'un vous donne un ordre ?

[191] Les relances sont effectuées au gré de l'entretien.

- L'autorité : Dans la famille : de qui émanait t'elle ? Comment était-elle vécue (soumission, rébellion) ? L'autorité à l'école et dans la société en général : face à la police.
- L'autorité hiérarchique : Quel est votre position hiérarchique ? Pouvez-vous me définir / décrire le rôle des responsables (agent de maîtrise et personnel d'encadrement) ? Quel est le rôle de vos collègues (intérimaires et permanents) ? Comment parlez-vous à vos collègues (tutoiement…) ? Pouvez-vous dire non à un supérieur, à un collègue ?
- L'autorité est-elle une contrainte à laquelle vous réussissez à échapper grâce à l'intérim ou au contraire est-elle plus présente ?
- Investissement ou non ?

➔ Le travail :
- Pouvez-vous me décrire votre travail ?
- Quels sont les tâches ? Différence travail prescrit / travail réel.
- Quels sont les horaires ? Quel est le temps de travail ? Effectuez-vous des heures supplémentaires ? Si oui, pour quelles raisons ?
- Vous demande-t-on d'être polyvalent ?
- Pouvez-vous parler d'exigence en terme de productivité / rendement ? En tenez-vous compte ? Si oui, le rythme est-il élevé ?
- Pensez-vous que l'on demande la même chose aux permanents ?

Annexe n° 3 : Contrats de mission : tableau récapitulatif des doublons

L'étude de 83 contrats de missions, d'une grande enseigne du secteur, montre que cette entreprise de travail temporaire émet régulièrement des contrats de missions sur des périodes se chevauchant. Sébastien Chauvin et Nicolas Jounin[192] notent que cette pratique, consistant à faire signer plusieurs contrats de missions avec une date de début étant toujours la même, donne la possibilité à l'entreprise de travail temporaire de mettre un terme à la mission, à la fin de chaque contrat. Il est ici possible de constater une petite variante : des contrats de quelques jours sont émis, puis un contrat couvrant la totalité de la période est soumis à la signature de l'intérimaire. 61% des contrats étudiés font l'objet d'un « doublon ».

Entreprise	Dates	Durée mission (jours)
EGD2	Du 12 au 20/08/99	9
	Du 12 au 27/08/99[193]	**16**
	Du 30/08 au 03/09/99	5
	Du 30/08 au 24/09/99	**25**
	Du 27/09 au 08/10/99	11
	Du 27/09 au 22/10/99	**27**
	Du 26 au 28/10/99	3
	Du 26/10 au 05/11/99	**10**
	Du 09 au 11/11/99	3
	Du 09 au 18/11/99	**10**
	Du 23 au 25/11/99	3
	Du 30/11 au 02/12/99	3
	Du 07 au 09/12/99	3
	Du 14 au 16/12/99	3
	Du 20 au 24/12/99	5
	Du 20 au 31/12/99	**12**
	Du 03 au 21/01/00	19
	Du 03/01 au 04/02/00	**35**
	Du 08/02 au 25/02/00	18
	Du 08/02 au 16/03/00	**29**
	Du 20/03 au 07/04/00	18

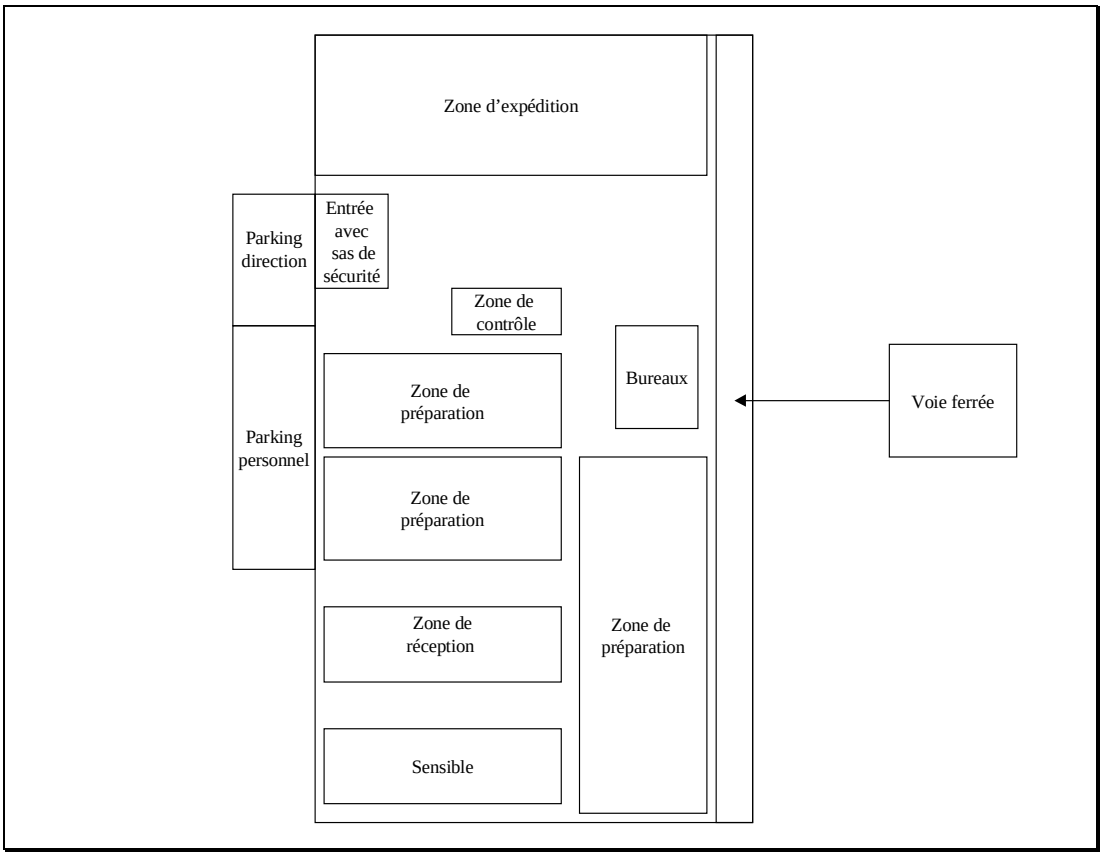
[192] Chauvin Sébastien, Jounin Nicolas, « L'externalisation des illégalités. Ethnographie des usages du travail "temporaire" à Paris et Chicago », communication au colloque *Économie informelle, travail au noir : enjeux économiques et sociaux*, Marne-la-Vallée, 17 septembre 2007.

[193] En gras, sont indiquées les périodes durant lesquelles plusieurs contrats de mission ont été délivrés.

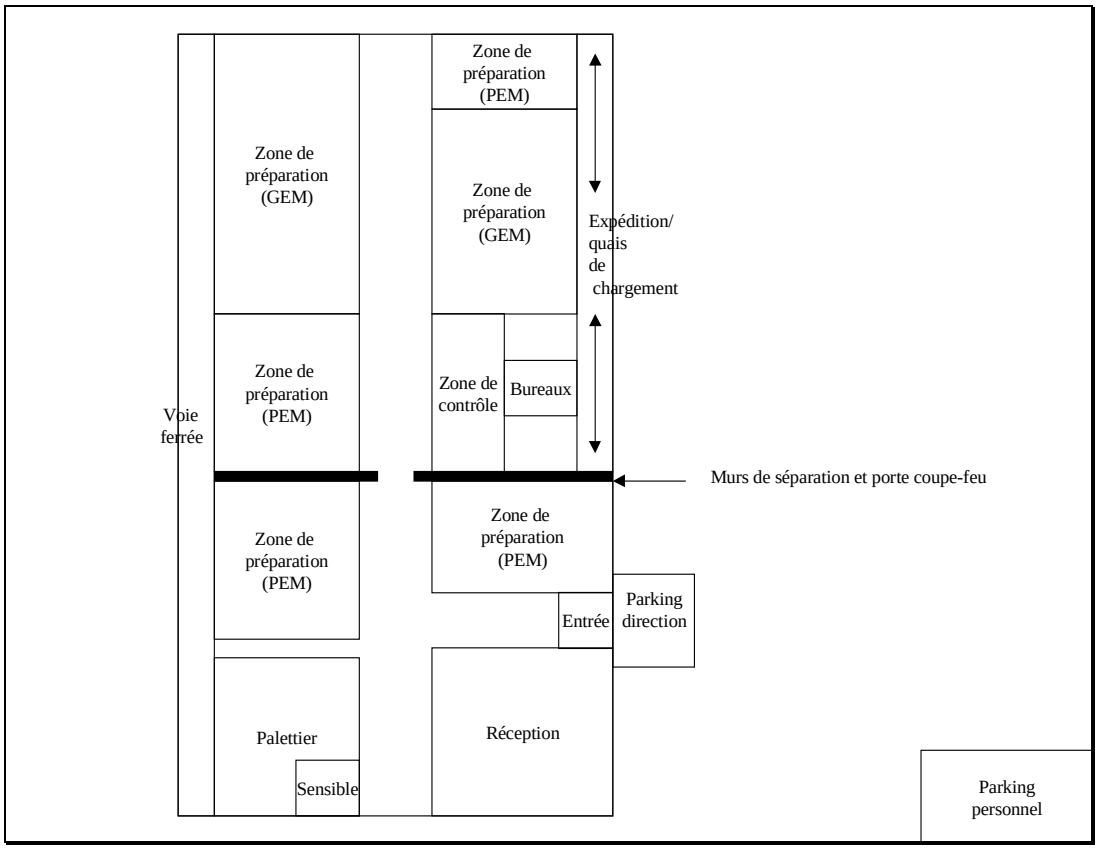
	Du 10 au 21/04/00	12
	Du 10 au 28/04/00	19
EGD2	Du 01 au 19/05/00	19
	Du 23 au 25/05/00	3
	Du 23/05 au 09/06/00	**18**
EGD3	Du 16 au 17/10/00	2
Entreprise	Dates	Durée mission (jours)
EGD2	Du 19 au 27/10/00	9
	Du 06 au 17/08/01	12
	Du 15 au 15/10/01	1
	Du 18 au 19/10/01	2
	Du 23 au 23/10/01	1
	Du 25 au 26/10/01	2
	Du 30 au 30/10/01	1
	Du 19/10 au 10/11/01	22
	Du 01/10 au 02/11/01	**31**
	Du 06/11 au 06/11/01	1
	Du 08 au 09/11/01	2
	Du 13 au 13/11/01	1
	Du 15 au 16/11/01	2
	Du 20 au 20/11/01	1
	Du 22 au 23/11/01	2
	Du 26 au 26/11/01	1
	Du 27 au 27/11/01	1
	Du 29 au 30/11/01	2
	Du 13 au 30/11/01	**18**
	Du 04 au 04/12/01	1
	Du 06 au 07/12/01	2
	Du 11 au 11/12/01	1
	Du 13 au 14/12/01	2
	Du 20 au 21/12/01	2
	Du 20 au 21/12/01	2
	Du 24 au 30/12/01	7
	Du 24/12/01 au 31/01/02	**38**
Fixtwo	Du 01 au 22/02/02	22
	Du 01/02 au 01/03/02	**28**
	Du 04 au 08/03/02	5
	Du 04 au 15/03/02	12
	Du 18 au 29/03/02	12
	Du 04 au 04/04/02	1
	Du 08 au 12/04/02	5
	Du 15 au 21/04/02	7
	Du 15/04 au 03/05/02	**19**

	Du 10 au 13/05/02	4
	Du 16/05 au 17/05/02	2
	Du 16 au 31/05/02	**17**
	Du 04 au 26/06/02	23
	Du 04/07 au 12/08/02	39
	Du 02 au 02/09/02	1
	Du 05/09 au 06/09/02	2
	Du 05/09 au 31/10/02	56
Entreprise	Dates	Durée mission (jours)
Fixtwo	Du 15 au 29/11/02	15
	Du 15/11 au 31/12/02	**44**
	Du 01/01 au 31/01/03	31
	Du 03/02 au 31/03/03	56
	Du 03/02 au 30/04/03	**86**
	Du 05/05 au 30/06/03	56
	Du 07/07 au 01/08/03	25
	Du 04 au 08/08/03	5
	Du 1 au 14/08/03	4
	Du 22/08 au 29/08/03	5
	Du 01/09 au 31/10/03	60
	Du 01 au 31/12/03	31
	Du 03/11 au 31/12/03	**56**

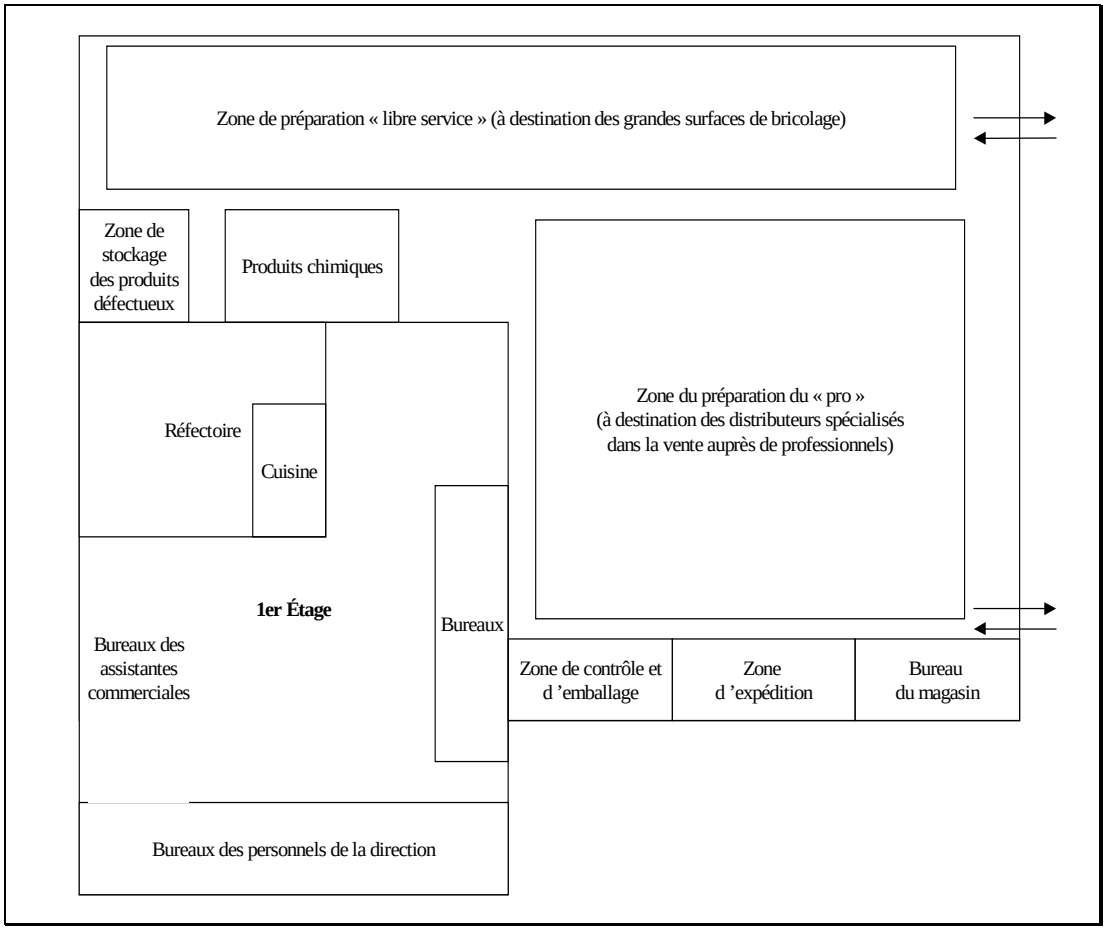
Annexe n° 4 : L'entrepôt EGD1 schématisé



Annexe n° 5 : L'entrepôt EGD2 schématisé



Annexe n° 6 : L'entrepôt Fixwto schématisé



Résumé

Intérimaires et permanents dans un même collectif : une équation impossible ?

Les relations entre intérimaires et permanents d'exécution sont souvent exposées de la manière suivante : les intérimaires, à la recherche d'un statut stable, entrent en concurrence avec les permanents qui eux, souhaitent garder leur emploi. Cependant, les observations menées sur une période de trois années, en tant qu'intérimaire dans différentes plates-formes logistiques, nous ont amené à interroger ce point de vue, qui ne nous permet pas de comprendre un certain nombre d'attitudes : pourquoi certains temporaires déploient-ils des stratégies pour être mis en fin de mission ? Comment expliquer qu'ils puissent, éventuellement, refuser un CDI ? Pour quels motifs intérimaires et permanents coopèrent-ils, au-delà de ce qui est nécessaire à la production ? Quelles sont les raisons qui poussent des permanents d'exécution à faire preuve de solidarité vis-à-vis d'un salarié temporaire ? Toutefois la coopération et la solidarité observées entre les deux types de salariés semblent difficilement envisageables sans collectif. La question soulevée par la thèse est donc la suivante : si intérimaires et permanents sont à ce point concurrents, comment expliquer qu'un collectif puissent rassembler ces deux types de salariés ? La réflexion est construite en trois temps.

Une première partie permet d'interroger la pertinence d'une recherche microsociologique et la situe non seulement par rapport à la question de l'instabilité de l'emploi mais aussi relativement à la question d'un collectif latent, que nous définissons par ailleurs comme le produit d'une action collective non concertée. Dans un deuxième temps, nous observons que l'idée même d'un collectif semble de prime abord incongrue au regard d'un contexte défavorable. C'est que les intérimaires observés sont dévalorisés et leur travail déprécié. De plus, ces salariés temporaires sont soumis au contrôle des permanents d'exécution qui bénéficient en effet d'une délégation de la part de l'encadrement des entreprises utilisatrices. Mais si l'idée d'un collectif regroupant les deux types de salariés ne semble pas, *a priori*, pertinente, la troisième partie nous permet d'explorer un peu plus avant les relations entre les deux types de salariés observés au cours de cette recherche. Nous en arrivons à cette conclusion paradoxale que leurs relations peuvent certes être des relations de pouvoir ainsi que de concurrence mais que cela n'est pas incompatible avec l'existence d'un collectif tel qu'il est défini, c'est-à-dire comme un processus au cours duquel les individus agissent de manière conjointe.

Mots clefs : But commun ponctuel / Collectif / Concurrence / Coopération / Délégation de contrôle / Différenciation / Entrepôt / Intérimaires / Normes communes / Permanents d'exécution / Pratiques collectives / Pouvoir / Ressources / Sentiment d'appartenance / Solidarité