HAL
open science

Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique : enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne

Clément Barbier, Cécile Cuny, Gaborieau David

▶ **To cite this version:**

Clément Barbier, Cécile Cuny, Gaborieau David. Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique : enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne. Travail et Emploi, 2021, 3 (162), pp.23-45. hal-03622978

HAL Id: hal-03622978

https://hal.science/hal-03622978v1

Submitted on 9 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique. Enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne.

Clément Barbier*, Cécile Cuny**, David Gaborieau***

À partir des données d'une enquête collective franco-allemande réalisée dans les agglomérations de Paris, Francfort-sur-le-Main, Orléans et Kassel, l'objet de cet article est d'analyser le rôle joué par l'intérim comme outil de production et de mobilisation de la main-d'œuvre ouvrière des entrepôts logistiques. Il rend compte des régimes d'emploi précaire à l'œuvre dans les entrepôts logistiques où sont effectuées des tâches répétitives et éprouvantes, faiblement rémunérées, offrant des perspectives d'évolution professionnelle extrêmement limitées. S'ils s'organisent en France et en Allemagne autour des différences de salaires et de statuts entre travailleur·ses temporaires et permanent·es, ces régimes d'emploi précaire se structurent avant tout loca- lement en fonction de stratégies élaborées par les entreprises pour capter la main-d'œuvre, d'une part, et de tactiques ouvrières spécifiques déployées pour aménager cette précarité, d'autre part. La construction de hiérarchies matérielles et symboliques entre ouvrier·ères et entre entrepôts d'un même territoire organise dès lors les captivités intérimaires, que celles-ci se jouent à l'intérieur d'une même entreprise dans l'attente d'une embauche en contrat à durée indéterminée (CDI) ou à l'échelle de la zone logistique où les circu- lations de la main-d'œuvre précaire participent également à la (re)production de cette dernière.

---

*Centre de recherche interdisciplinaire en sciences de la société (Criss) / Centre d'études et de recherches adminis- tratives, politiques et sociales (Ceraps), Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF) à Valenciennes ; clement. barbier@cnrs.fr.
** Laboratoire d'urbanisme (Lab'urba), Université Paris-Est / Université Gustave Eiffel ; cecile.cuny-robert@univ- eiffel.fr.
*** Centre de recherche sur les liens sociaux (Cerlis), Université de Paris ; david.gaborieau@lecnam.net.

Les marchés du travail européens ont été marqués ces dernières décennies par la déstabilisation des relations professionnelles, l'installation d'un chômage struc- turel et la multiplication des contrats précaires. Le recours croissant aux contrats de courte durée et à l'intérim concerne tout particulièrement la frange des emplois dits « peu qualifiés », au rang desquels le secteur logistique occupe une place toujours plus importante[1]. Regroupant les infrastructures nécessaires au fonctionnement des chaînes de production et de distribution, ce secteur d'activité mobilise une main-d'œuvre très majoritairement ouvrière, principalement pour des activités de manutention, de tri, de stockage ou de préparation de commandes, dans des entrepôts qui sont devenus de véritables « usines à colis » (Gaborieau, 2016).

La littérature sur l'intérim distingue deux types d'usages de cette forme d'emploi par les directions stratégiques des entreprises : le premier usage, institutionnalisé dès les premières lois sur l'intérim du début des années 1970, permet de répondre à des déficits ponctuels de main-d'œuvre dus à la prise de congés ou à des pics d'activité ; le second, introduit par les réformes de flexibilisation du marché du travail des années 2000, consiste à faire de la main-d'œuvre intérimaire une variable d'ajustement de la masse salariale en réponse aux fluctuations sur les marchés de produits (Durand, 2004 ; Holst, 2009). D'autres recherches illustrent comment l'intérim permet aux entreprises d'externaliser la gestion des problèmes de santé au travail (Appay, Thébaud-Mony, 1997).

Alors que nous retracions les trajectoires socioprofessionnelles des ouvrier·ères du secteur logistique, l'intérim nous est apparu comme un instrument décisif pour la production et la mobilisation d'une main-d'œuvre subalterne disposée à exécuter des tâches répétitives et éprouvantes pour de faibles rémunérations et avec des perspectives d'évolution professionnelle extrêmement limitées. À l'instar des travaux sur les régimes de précarité, nous entreprenons d'analyser l'ensemble des institutions, règles, et pra- tiques qui produisent un emploi précaire à la fois régulier et instable, qui garantissent l'intégration de la main-d'œuvre aux organisations du travail (Allen, Henry, 1996 ; Castel, 2009 ; Chauvin, 2010). Dans la lignée des travaux de Sébastien Chauvin (2010) et des chercheurs américains ayant précisé la notion de « régime d'emploi précaire » (Theodore, 2003 ; Williams, 2009), nous n'employons pas cette dernière pour désigner des systèmes de régulation homogènes établis à l'échelle nationale. Nous appréhendons plutôt chaque régime d'emploi précaire de manière localisée, comme un ensemble de dispositifs formels et de mécanismes plus insidieux organisant de manière pérenne la mise au travail d'une main-d'œuvre vulnérabilisée à l'échelle du bassin d'emploi. Dès lors, nous verrons que cette institutionnalisation de la précarité contribue concomitamment à la disqualification professionnelle de ces travailleur·ses (Tranchant, 2018), à la segmentation du groupe ouvrier entre travailleur·ses.

[1] En Allemagne, le secteur de l'entreposage est aujourd'hui le premier employeur d'intérimaires (21,7 %), devant celui de la métallurgie (10,5 %) – Chiffres Bundesagentur für Arbeit (BA) (Frank, GriMM, 2015). En France, le secteur du transport et de l'entreposage est le second employeur d'intérimaires (12,2 %), derrière le secteur de la construction (17,6 %) – Chiffres Dares, 2015.

permanent·es et temporaires, et au brouillage des frontières hiérarchiques et sociales à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises (Durand, 2004 ; Jounin, 2009).
Au cours de notre démonstration, nous analysons ces régimes d'emploi précaire dans un cadre comparatif franco-allemand en croisant plusieurs organisations du travail et plusieurs marchés localisés de l'intérim logistique (encadré 1). Sans être en tous points similaires, les entreprises sélectionnées en France et en Allemagne ont été retenues en fonction de caractéristiques comparables : ainsi, les salarié·es intérimaires y représentent environ un tiers de la main-d'œuvre ouvrière (tableau, p. 26). Les taux de féminisation mettent en exergue deux entrepôts (Grosshandel et Grand Magasin), sélectionnés dans notre échantillon pour analyser les effets de genre sur les régimes de précarité, sans pour autant généraliser à l'ensemble du groupe ouvrier des contraintes ou des ressources propres à une fraction spécifique de ce dernier.

Encadré 1 – Méthodologie de l'enquête WORKLOG[2]
L'enquête porte sur les pratiques résidentielles, d'approvisionnement et de loisirs des ouvrier·ères de la logistique dans les agglomérations de Marne-la-Vallée et d'Orléans en France, de Francfort-sur-le-Main et de Kassel en Allemagne. Ces quatre aggloméra- tions correspondent à des pôles logistiques importants dans les deux pays, du fait de la présence d'infrastructures de transport (aéroports de fret internationaux en Île-de-France et à Francfort, position de barycentre[3] au sein du réseau de transport routier occupée par les villes d'Orléans et de Kassel) mais aussi de la concentration d'activités (industries, services, commerces) dont le fonctionnement génère une demande conséquente à desti- nation de l'industrie logistique.
L'enquête s'est déroulée de janvier 2016 à mai 2019 auprès des travailleur·ses de cinq entrepôts. Une centaine d'entretiens de type biographique ont été conduits auprès de salarié·es volontaires, en accord avec les directions des entrepôts. Des itinéraires photographiques[4] complétés par un troisième entretien au domicile ont ensuite été réalisés avec quatre à cinq salarié·es par site. L'enquête a été menée, dans ses différentes phases, par cinq chercheur·ses et deux photographes professionnelles, qui se sont réparti les différents terrains d'enquête. L'analyse des données a été réalisée collectivement.

---

[2] Cette enquête a été financée par l'Agence nationale de la recherche, dans le cadre du programme WORKLOG (coord. Cécile Cuny, Université Gustave Eiffel), ANR-16-CE41-0003-01. Site du projet : http://worklog. hypotheses.org. Elle associe l'université Goethe de Francfort et l'université de Kassel mais les cinq enquêteur·rices impliqué·es sont tou·tes des chercheur·ses français·es rattaché·es à l'université Gustave Eiffel au moment de l'enquête. Deux d'entre elle·eux sont bilingues franco-allemand, ont réalisé leur thèse sur l'Allemagne et se sont donc partagé les deux terrains allemands avec une photographe allemande.
[3] À partir d'une position de barycentre, un camion peut desservir différents points du territoire selon un rapport distance/temps de transport quasi équivalent.
[4] Cette méthode, élaborée par le sociologue Jean-Yves Petiteau au fil de plusieurs collaborations avec le photographe Bernard Renoux, consiste à mener un entretien au cours d'un déplacement à pied ou en voiture dans l'espace urbain, la personne interviewée servant de guide à un·e sociologue et à un·e photographe (Pasquier, Petiteau, 2001).

Tableau – Principales caractéristiques des entrepôts étudiés

Grand Magasin (Marne-la-Vallée)			Prestalog (Orléans)		Grosshandel (FfM)		Supermarkt (FfM)		Greenindus (Kassel)	
Salarié·es		Entretiens	Salarié·es	Entretiens	Salarié·es	Entretiens	Salarié·es	Entretiens	Salarié·es	Entretiens
Salarié·es	350	24	230	16	300	14	400	6	200	20
% intérimaires	30	70	40	62	30	71	44	33	35	57
% femmes	52	60	9	0	64	85	11	0	20	14
% étranger·ères (nationalités)	40	38	NR	75	35	79	45	100	NR	5
Type d'activité logistique	Grande distribution, haut de gamme (prêt-à-porter, parfums, jouets, alimentaire sec*)		Grande distribution à dominante alimentaire (sec, bazar, électroménager)		Grande distribution haut de gamme (prêt-à-porter)		Grande distribution à dominante alimentaire (sec, bazar)		Industrie énergétique (composants photovoltaïques)	
Salaire horaire brut intérim	10,86 euros		10,95 euros		8,86 euros		8,86 euros		13,71 euros	
Salaire horaire brut CDI / CDD	9,67 euros		9,20 euros		12,78 euros		14,95 euros		13,71 euros	

*Il s'agit des espaces de stockage à température ambiante en opposition aux entrepôts comportant des secteurs frais et surgelés.

Lecture : l'entrepôt Grand Magasin étudié à Marne-la-Vallée emploie, à la date de l'enquête, 350 salarié·es dont 30 % d'intérimaires, 52 % de femmes et 40 % d'étranger·ères. Au sein de cet entrepôt, nous avons rencontré 24 ouvrier·ères, dont 70 % sont intérimaires, 60 % des femmes et 38 % de nationalité étrangère. Cet entrepôt est géré par une entreprise de la grande distribution haut de gamme. Y transitent des vêtements et accessoires de prêt-à-porter, des parfums, des jouets et des produits alimentaires secs.

Champ : salarié·es des entrepôts étudiés, enquête WORKLOG, 2016-2019.

Source : entretiens réalisés avec les directions des ressources humaines des entrepôts considérés, entre avril 2016 et avril 2018, et un questionnaire administré systématiquement à l'issue des entretiens avec les enquêté·es. Pour les salaires, les données ont été calculées en croisant les montants déclarés en 2017 en entretien par les enquêté·es, les directions des ressources humaines, les représentants syndicaux et, le cas échéant, par ceux indiqués dans les grilles salariales des conventions collectives (Tarifverträge). Les directions des deux entrepôts pour lesquels les données relatives aux nationalités ne sont pas renseignées (NR) ont déclaré ne pas disposer de ces données.

Les deux entrepôts de Francfort-sur-le-Main (Supermarkt et Grosshandel) se caractérisent par une forte présence de migrant·es de première génération et de personnes restées étrangères dans le contexte d'une procédure de naturalisation plus restrictive qu'en France. Le choix de ces deux entrepôts permet ainsi d'analyser les effets des processus de racialisation sur les régimes de précarité, voire les effets combinés du genre et de l'assignation raciale dans le cas de l'un d'entre eux (Grosshandel).

Sur la base de cette comparaison, nous montrons que le précariat comme « registre propre de l'organisation du travail » (Castel, 2009, p. 169) ne peut se résumer à un modèle national homogène qui régirait pour chaque pays l'exploitation de la main-d'œuvre ouvrière. S'il s'organise en France et en Allemagne autour des différences de salaires et de statuts entre travailleur·euses temporaires et permanent·es, il repose aussi sur des régimes d'emploi précaire localisés faits de stratégies élaborées par les entre- prises pour capter la main-d'œuvre, d'une part, et de tactiques ouvrières spécifiques déployées pour aménager cette précarité, d'autre part. En comparant en premier lieu des stratégies d'entreprises mises en œuvre à l'échelle du bassin d'emploi, il s'agit de pré- ciser des hypothèses sur les mécanismes de mobilisation de la main-d'œuvre logistique à l'œuvre au sein de chaque pays sans pour autant prétendre à une analyse exhaustive des usages des diverses formes de contrats précaires en France et en Allemagne. Le faible recours qu'ont les entrepôts étudiés au temps partiel – autour de 2 % – par rapport à celui du secteur – 17,8 % en France et 27,8 % en Allemagne[5] – comme l'importance que revêt la structuration de chaque marché de l'emploi local invitent à une certaine prudence quant aux possibles montées en généralité à l'échelon national.

L'analyse de régimes de précarité localisés que nous entreprenons dans cet article repose en premier lieu sur la mise en évidence de ressorts de la segmentation des marchés de l'emploi précaire au sein des cinq entrepôts considérés dans le cadre de notre enquête. Nous montrerons ensuite comment ils sont appropriés par les ouvrier·ères. En insistant sur les dimensions racisées et genrées des marchés de l'intérim dans les différents contextes étudiés, il s'agira également d'examiner comment la race et le genre, considérés comme des rapports de pouvoir autonomes par rapport à la classe mais imbriqués à cette dernière, contribuent aux recompositions actuelles des fragments précaires du groupe ouvrier (Siblot et al., 2015).

Retenir ou faire circuler les intérimaires ? Captation de la main-d'œuvre précaire et segmentation des marchés locaux de l'emploi logistique

La division qu'opère l'intérim sur les marchés du travail, entre un segment pri- maire composé d'emplois stables et un segment secondaire rassemblant les emplois pré- caires, s'observe dans tous les pays industrialisés depuis les années 1970 (Doeringer, Piore, 1971). Le caractère ponctuel du recours aux intérimaires contribue à inscrire la dualité de cette segmentation dans les organisations internes aux entreprises : aux inté- rimaires sont assignées les tâches simples, nécessitant peu de temps de formation et aux salarié·es permanent·es les tâches complexes, requérant des formations plus

[5] Insee (2017), Enquête Emploi, et Bundesagentur für Arbeit (BA) (2017), Beschäftigungsstatistik, décembre.

longues. L'évolution des fonctions de l'intérim, liée pour la France à la montée du chômage et à la légitimation des agences d'intérim comme actrices des marchés de l'emploi depuis les années 1990 (Glaymann, 2008) et, pour l'Allemagne, aux réformes de flexibilisation du marché du travail de 2004 (Holst, 2009), se traduit non seulement par l'essor quantitatif des travailleur·euses intérimaires[6] tous secteurs d'activité confondus, mais aussi par l'intensification de la présence de ces dernier·ères au sein des entreprises industrielles, ce qui concourt à en faire une composante structurelle et structurante des organisations du travail. Dans les entrepôts où nous avons mené notre enquête, la part d'intérimaires dans l'ensemble de la main-d'œuvre peut certes augmenter au moment des pics d'activité, mais elle diminue rarement en dessous des chiffres communiqués par les directions des sites (tableau, p. 26). Le recours désormais permanent à l'intérim reconfigure les hiérarchies qui s'étaient construites auparavant autour d'usages plus ponctuels, qui n'ont pas disparu pour autant. Il s'agit à présent d'examiner la manière dont les directions opérationnelles des cinq entrepôts étudiés intègrent ces différents usages de l'intérim dans l'organisation du travail productif et comment cette intégration contribue à mobiliser, encadrer et segmenter la main-d'œuvre.

Intérim à durée indéterminée et promesse d'embauche ciblée : segmentation et mobilisation de la main-d'œuvre dans les entrepôts

Le recoupement des entretiens réalisés avec des chef·fes d'équipe et des inté- rimaires dans chacun des entrepôts étudiés a mis en évidence une segmentation de la main-d'œuvre en trois strates (intérimaires ponctuel·les, « permate[7] » et « embauché·es »), qui correspond à une hiérarchie des tâches et des postes et organise un parcours professionnel au sein des entrepôts. Au sein de chacun d'eux, les managers et chef·fes d'équipe opèrent en effet un tri entre, d'une part, les intérimaires qu'il s'agit de retenir, en raison de l'expérience qu'ils et elles ont acquise ou de propriétés spécifiques, et, d'autre part, celles et ceux qui sont jugé·es interchangeables. Ce tri s'effectue, selon les cas, par des promesses d'embauches (en contrat à durée déterminée [CDD] ou indéterminée [CDI]), par la prolongation ou la répétition des missions.

Dans les deux entrepôts de Francfort-sur-le-Main, les missions ont des durées s'échelonnant entre six mois et un an, un même intérimaire pouvant y multiplier les missions. Les intérimaires que l'entreprise souhaite retenir se voient offrir un CDD et, au bout de quelques années, un CDI. L'entrepôt de Greenindus est celui dans lequel les missions sont les plus longues : sur les dix ouvriers intérimaires interviewés, un seul d'entre eux était en mission depuis six mois dans l'entreprise, tous les autres y travaillaient depuis au moins un an et trois d'entre eux depuis plus de cinq ans, sans

[6] En France, le nombre de missions d'intérim en équivalent temps plein a été multiplié par 5 entre 1975 (108 300) et 2006 (648 217), tandis qu'en Allemagne le nombre de travailleur·euses intérimaires s'est trouvé multiplié par 23 entre 1985 (42 000) et 2017 (993 000). Chiffres Unedic, 2007, cités par GlayMann (2008, p. 36) pour la France et BA (2017) pour l'Allemagne.

[7] C'est-à-dire des travailleur·euses temporaires auxquel·les les gestionnaires des ressources humaines recourent très régulièrement au point qu'elles et ils pouvaient, jusqu'à la limitation récente de la durée des missions, rester plusieurs années sans interruption dans la même entreprise avec le statut d'intérimaire.

interruption. Ces trois derniers sont employés en CDI d'intérim[8], spécificité qui s'explique par les possibilités offertes par la dérégulation de l'intérim, introduite en 2004 en Allemagne[9], et par la politique de l'entreprise : la direction stratégique de cette entreprise cotée en Bourse est très sensible aux risques de décote associés à de mauvais résultats depuis la suppression des subventions fédérales accordées aux industries vertes dans les années 2000. En 2013, une vague de licenciements a marqué les esprits de l'ensemble de la population kasseloise ; elle a aussi inauguré le début d'un recours plus intensif aux intérimaires dans l'entrepôt et, plus généralement, sur les différents sites de production de l'entreprise[10]. Les missions courtes existent aussi dans cet entrepôt, mais seulement dans les secteurs les moins valorisés, comme le souligne un chef d'équipe :

« – Vous disiez que, pour attribuer un poste, vous regardiez plutôt si la personne était douée intellectuellement.
Oui.
Mais à quoi vous le voyez ?
Pour le travail qu'on a, à part quelques exceptions, y a pas besoin d'avoir étudié. On n'a même pas besoin du bac. […] Le plus important, c'est l'intérêt, l'engagement qui comptent. Et dans la zone de reconditionnement, c'est du travail simple. C'est là où commencent tous les débutants, où tu vas voir dès le premier ou le deuxième jour, si ça ne va rien donner. Il veut pas. Il peut pas. Et si tu vois qu'il en veut… OK, c'est bon. Alors on lui donne d'autres tâches. Puis si tu vois qu'il apprend vite, qu'il regarde, qu'il montre de l'intérêt et il vient de lui-même me voir et il prend des initiatives : "Écoute Olaf, est-ce que je peux apprendre un peu autre chose ou regarder ?" […] Alors je dis toujours OK et je lui donne plus de temps. […] Mais on en a aussi des comme ci et des comme ça. On a aussi des salariés avec des origines étrangères qui ont des problèmes avec l'écriture, la lecture. Et maintenant, dans certains secteurs, on reçoit des femmes, ce qui ne facilite pas… C'est difficile. Ce sont des femmes de mon âge et qui disent : "Je ne veux plus apprendre […]." Je ne sais pas pourquoi, j'ai reçu dans mon équipe quatre femmes d'un coup. C'est ça, quatre femmes. C'est un problème pour moi. […] Je n'ai pas un secteur qui ne soit pas dur physiquement. »

---

[8] Ce contrat lie les intérimaires à leur agence qui, en tant qu'employeur principal, peut ensuite choisir les missions qu'elle leur confie. Elle prend ainsi le risque de rémunérer ces salarié·es en l'absence de mission et s'assure en retour de leur disponibilité. Bien que les entreprises de travail temporaire partenaires des entrepôts au cœur de notre étude côté français ne mobilisent pas ce type de contrat, on assiste également à son essor en France depuis sa création en 2014 (Sarfati, Vivès, 2016). Dans le secteur logistique notamment, il participe de l'institutionnalisation de « l'intérim de masse » (Tranchant, 2018, p. 135).

[9] Une loi de 2004 déréglemente l'intérim : la durée des missions effectuées sans interruption dans la même entreprise n'est plus limitée dans le temps, tandis que la directive européenne qui prescrit l'alignement des rémunérations des intérimaires sur celles pratiquées dans l'entreprise d'accueil n'est pas appliquée (BA, 2017 ; Holst, 2009). Depuis le 1er janvier 2017, la durée des missions au sein de la même entreprise est à nouveau limitée à dix-huit mois maximum. Après trois mois d'interruption, les intérimaires peuvent à nouveau y être missionné·es.

[10] D'après les propos tenus par l'un des managers de l'entrepôt, lors d'une visite organisée pour les étudiant·es de M2 du département d'urbanisme de l'université de Kassel. Notes de terrain, Cécile Cuny, 31 mai 2017.

(Entretien avec Olaf[11], 47 ans, rapatrié de l'Europe de l'Est, d'ascendance allemande, apprentissage de plombier, en couple, un enfant, chef d'équipe, 12 octobre 2017, salle de réunion de l'entrepôt de Greenindus)

Le témoignage d'Olaf montre comment les différentes formes d'intérim s'insèrent dans l'organisation du travail. Tou·tes les intérimaires suivent le même enchaînement de postes dans l'entrepôt, alternant séquences de formation et de sélection. Or la sélection pratiquée par Olaf porte davantage sur du « savoir-être » que du savoir-faire ou du savoir, ce qui le conduit à naturaliser les qualifications requises pour les postes de son secteur (gestes, tours de main, rapidité) et à exclure certaines franges de la main-d'œuvre sur la base de stéréotypes racistes, sexistes ou âgistes.
Alors que, dans l'entrepôt de Greenindus, les jeunes hommes allemands ayant validé un cursus en apprentissage dans le domaine de la logistique sont privilégiés par l'encadrement pour gravir les échelons au détriment des intérimaires plus âgé·es, en particulier des femmes ou des étranger·ères, dans celui de Grosshandel à Francfort-sur-le-Main à l'inverse, les intérimaires étranger·ères reçoivent plus souvent des promesses d'embauche, dans la mesure où elles et ils disposent d'un capital culturel (diplômes et socialisation au sein des classes moyennes de leur pays d'origine) relativement plus important que leurs collègues allemand·es – ce qui n'est pas le cas à Greenindus. Ce sont précisément ces ressources dévalorisées dans les autres sphères sociales et professionnelles que les cadres logistiques de cette entreprise s'attachent à identifier et à valoriser en accordant de petites faveurs. Souvent déclassé·es à l'issue de leur parcours migratoire et déqualifié·es par les multiples discriminations dont elles et ils sont victimes, les ouvrier·ères étranger·ères trouvent ainsi dans l'entrepôt Grosshandel – et dans ceux qui pratiquent une sélection similaire[12] – un espace professionnel où on les reconnaît plus explicitement pour la qualité de leur travail qu'ailleurs.
En France, il n'est pas rare que les intérimaires refusent les offres d'embauche en CDD ou en CDI pour des raisons que nous développerons dans la partie suivante. On y retrouve la panoplie des usages observés dans les entrepôts allemands (missions ponctuelles, « permatemp » et embauches ciblées), mais de manière moins articulée : chaque site ou service tend à en privilégier un, en fonction des caractéristiques de la main-d'œuvre qu'il souhaite sélectionner.
Les entrepôts du Grand Magasin à Marne-la-Vallée et de Prestalog à Orléans fonctionnent avec des contrats courts et mettent donc en place des stratégies de fidélisation à destination des intérimaires qu'ils souhaitent s'attacher. Le concurrent direct de Prestalog sur le bassin orléanais, quant à lui, aligne plutôt la durée des missions d'intérim sur le seuil légal des dix-huit mois. Comme nous l'avons observé en Allemagne, la présence d'un volant constant d'intérimaires dans les entrepôts contribue à créer une hiérarchie au sein des groupes ouvriers des entrepôts français. Dans l'entrepôt du Grand Magasin, la promesse d'embauche en CDI participe, aux

[11] Tous les noms et prénoms des personnes enquêtées ont été modifiés pour garantir leur anonymat.
[12] Ce n'est pas le cas dans l'entrepôt Supermarkt. En revanche, lors de notre enquête, nous avons réalisé un entretien avec un doctorant de nationalité camerounaise qui travaillait dans l'entrepôt d'une autre entreprise – une grande entreprise de messagerie – située à proximité de l'aéroport de Francfort et qui décrivait des pratiques d'encadrement analogues.

côtés de la multiplication de statuts d'« opérateurs logistiques (OL)[13] » et de la délégation informelle de certaines responsabilités, de la production d'une hiérarchie visant à qualifier l'engagement et l'ancienneté des salarié·es. L'encadrement s'appuie notamment sur le fait que, même si l'embauche entraîne le plus souvent une baisse de revenu, elle constitue une perspective mobilisatrice pour une part du groupe ouvrier logistique en quête de stabilité financière et professionnelle, en lien avec la situation familiale, migratoire et résidentielle de ses membres. À Orléans, les sous-traitants de la grande distribution alimentaire, dont fait partie Prestalog, recrutent presque exclusivement des hommes jeunes, majoritairement racisés, issus des quartiers populaires de l'agglomération ou d'une immigration plutôt récente. Dans ce dernier cas, les directions exploitent la vulnérabilité des intérimaires, contraints de travailler pour renouveler leur titre de séjour.

Ainsi, les perspectives d'évolutions internes au sein du groupe ouvrier accordées aux plus « méritant·es » opèrent comme un outil de fidélisation et de disciplinarisation de la main-d'œuvre. Ces perspectives sont à la fois formulées comme une promesse faite aux intérimaires afin de les encourager à démontrer leur mérite et présentées comme une marque de reconnaissance pour les CDIsé·es, impliquant en retour une certaine gratitude de leur part à l'égard de l'encadrement. Elles entretiennent aussi la pression sur les embauché·es, susceptibles d'être remplacé·es par leurs collègues intérimaires au pied levé en cas de défaillance, et nourrissent l'espoir chez les intérimaires débutant·es d'être renouvelé·es. Si un tel constat du rôle mobilisateur de la fragmentation du groupe des travailleur·ses subalternes par la production de distinctions hiérarchiques matérielles et symboliques corrobore et complète ceux de Jean-Pierre Durand (2004), Sébastien Chauvin (2010) et Hajo Holst (2009), nous allons à présent montrer que la fidélisation de la main-d'œuvre des entrepôts se joue également à l'échelle des zones logistiques.

Des circulations dans un périmètre limité : comment les entrepôts d'un même territoire se partagent les intérimaires

Les stratégies managériales de fidélisation de la main-d'œuvre se déploient également à l'échelle du territoire d'implantation des entrepôts dans la mesure où la concentration spatiale de ces derniers permet aux directions d'entreprises de compter sur la présence d'un nombre conséquent d'intérimaires employables au sein de la zone logistique. Loin de se faire concurrence pour capter la main-d'œuvre, comme l'affirment les promoteurs immobiliers ou les directions locales du développement économique, les entrepôts la mutualisent au contraire, se partageant, sans le dire ni collaborer explicitement, les « coûts de formation » des nouveaux·elles entrant·es sur le marché local de l'intérim et les compétences des intérimaires les plus expérimenté·es. Les directions envisagent ainsi la formation des intérimaires au niveau du bassin d'emploi local, plutôt qu'à celui de l'entreprise. Elles tirent parti de la concentration d'entrepôts sur un même site, travaillant parfois pour le même commanditaire, avec le même matériel et le même progiciel de gestion.

En France, Prestalog à Orléans et le Grand Magasin en banlieue parisienne pro-

[13] Au sein de la main-d'œuvre embauchée en CDI, il existe quatre niveaux d'OL correspondant à des variations de salaires de l'ordre de 20 euros nets mensuels et à des délégations de responsabilités (organiser son travail de manière autonome pour le niveau OL3 et animer le « brief » à la place du chef d'équipe pour le niveau OL4).

posent des contrats courts et fidélisent les intérimaires qu'ils jugent les plus qualifié·es en organisant leur circulation entre les entrepôts de leur zone logistique d'implantation. Les chef·fes d'équipe du Grand Magasin en viennent ainsi à contourner les recruteur·ses des agences d'intérim en développant des relations personnalisées avec certain·es intérimaires, sur des critères de « savoir-être » tout aussi flous et discriminatoires que ceux que nous avons pu observer dans l'entrepôt de Kassel. C'est notamment ce qui ressort du témoignage de Florence, manageuse à l'entrepôt du Grand Magasin :

« Au Grand Magasin donc, nous, en tant qu'agents de maîtrise, on demande: "Je voudrais trois intérimaires, tel profil." Moi, j'opère différemment. J'ai gardé un peu cette façon de faire : c'est de me constituer un vivier, […] je crois que j'ai 500 personnes dans mon répertoire… […] J'ai un énorme répertoire téléphonique, parce que, pourquoi ? Je fidélise les bons éléments. […] Donc les intérimaires […] … donc, quand ils sont bien, à un moment donné, je n'en ai plus besoin et je vais pas les garder […]. Donc, je garde leurs coordonnées. Et je leur dis : "Bah, je vous rappellerai quand j'aurai." Et donc, j'ai… […] Je les rappelle directement. Moi, Florence Duprez. […] "T'es disponible ? Demain, 5 heures." "Oui." "OK, très bien. Tu attends que ton agence te prévienne." […] Après, je garde le même circuit que mes collègues. »
(Entretien avec Florence, 50 ans, nationalité française, baccalauréat général, en couple, deux enfants, manageuse, 9 juin 2017, salle de réunion de l'entrepôt du Grand Magasin)

La « technique » ici décrite consiste à personnaliser la relation avec les inté- rimaires que Florence sélectionne pour constituer son « vivier », dans lequel elle pioche en fonction des besoins de son activité. Du côté des intérimaires, ce type de pratiques managériales fiabilise aussi la relation, puisqu'elles et ils savent directement qui appeler lorsqu'elles et ils sont à la recherche de nouvelles missions. D'un côté comme de l'autre, la constitution de ces répertoires réduit l'incertitude : les intérimaires peuvent ainsi anticiper la fin de leur mission en en recherchant une nouvelle ou en planifiant des congés.
Dans les deux entrepôts français étudiés, les techniques de fidélisation visant à maintenir une main-d'œuvre précaire disponible à plus ou moins grande distance des entrepôts s'appuient aussi sur le cadre législatif national, notamment sur le fait que le montant des allocations chômage est suffisamment proche de celui des salaires du secteur. C'est à cette condition que les intérimaires peuvent prendre le risque de naviguer d'un contrat à l'autre en passant éventuellement par des périodes d'inactivité. Les entrepôts de Prestalog et du Grand Magasin en profitent de manière flagrante puisque les intérimaires ayant accumulé suffisamment d'heures de travail sont encouragé·es à rester sans emploi lors de la période de carence, afin de demeurer disponibles pour une réembauche sans avoir à rompre une mission en cours. Dans les entrepôts allemands, une telle stratégie n'est pas envisageable dans la mesure où les allocations chômage sont trop réduites et la stigmatisation sociale trop importante pour que les intérimaires allemand·es puissent s'autoriser à être au chômage, alors même que les taux de chômage sont relativement bas dans les deux agglomérations considérées[14].

[14] Au moment de l'enquête, ces taux de chômage se situaient autour de 6 % dans la région de Francfort-Rhin-Main et de 4 % dans celle de Kassel. Contrairement à certains travaux menés

Si elles sont particulièrement prégnantes en France, les stratégies managériales qui permettent aux entreprises de fidéliser les intérimaires et distinguent les entrepôts les uns des autres à l'échelle de la zone logistique se retrouvent néanmoins sur l'ensemble des quatre terrains étudiés. Elles prennent ainsi en compte les comparaisons qu'opèrent les ouvrier·ères entre les conditions de travail et d'emploi de chaque entrepôt. Implanté dans un secteur géographique marqué par la forte présence d'industries manufacturières recourant à une main-d'œuvre globalement plus diplômée, plus expérimentée et mieux rémunérée, l'entrepôt kasselois de Greenindus fait par exemple le choix d'aligner le salaire des intérimaires sur celui des embauché·es afin de s'assurer d'avoir à disposition des ouvrier·ères en mesure de maîtriser la technicité de ce type de logistique. La mise à disposition d'une infrastructure récente et d'outils de travail de qualité participe également de cette stratégie de distinction. À Orléans, l'entrepôt Prestalog parvient à recruter les travailleur·ses dont il a besoin en proposant des primes de productivité plus élevées et accessibles sans conditions d'ancienneté, ainsi que des conditions de travail mieux encadrées que les entrepôts voisins (là encore, en mettant à la disposition des intérimaires un matériel moins vétuste par exemple). Les entrepôts de Francfort- sur-le-Main et de Marne-la-Vallée, où les niveaux de rémunération sont les plus bas de leurs zones logistiques respectives, jouent quant à eux de leur réputation de lieux de travail aux cadences relativement plus faibles qu'ailleurs.

La mise au jour de ces différentes stratégies d'attraction de la main-d'œuvre ne doit néanmoins pas occulter que l'emploi de ces travailleur·ses subalternes dépend en premier lieu des mécanismes de vulnérabilisation qui les contraignent à accepter les offres les moins rémunérées aux conditions de travail les plus dures. On retrouve sur les postes les plus déqualifiés les femmes et les travailleur·ses racisé·es et de nationalité étrangère dont les alternatives sur le marché de l'emploi sont limitées. Les propriétés sociales de la main-d'œuvre des cinq entrepôts considérés (tableau *supra*) témoignent des faisceaux de contraintes particulièrement fortes qui conduisent ces travailleur·ses à entrer puis à rester en entrepôt. Les modes de recrutement contribuent ainsi à segmenter la main-d'œuvre logistique en fonction du genre et de la race, ce qui renforce les distinctions entre les entrepôts d'une même zone logistique. Ces formes de ségrégation raciale et genrée de la main-d'œuvre subalterne à l'échelle de la zone sont souvent reprises dans les discours des enquêté·es, notamment lorsqu'elles et ils qualifient l'entrepôt Prestalog d'entrepôt « ghetto » en référence à la vétusté de ses locaux mais aussi à la main-d'œuvre qu'on peut y côtoyer.

Dans les cinq entrepôts étudiés, se dessine ainsi une segmentation de l'emploi qui croise ancienneté et statut, où la mission d'intérim courte occupe le bas de l'échelle, suivie de la mission d'intérim longue ou du CDD, puis de l'embauche en CDI. À cette segmentation correspond une hiérarchie des postes, allant des plus physiques et répétitifs à ceux dont les tâches nécessitent d'être relativement autonomes. Une hiérar- chisation des individus s'y adosse également sur la base de caractéristiques qui

---

sur le marché de l'intérim français (Faure- GuiCHarD, Fournier, 2001 ; GlayMann, 2008) qui suggèrent que la pression exercée sur les chômeur·ses pour retrouver un emploi découle principalement du niveau du taux de chômage, les recherches menées sur le secteur allemand des emplois peu qualifiés montrent que ce sont en premier lieu le « taux d'emplois vacants » et les modes de contrôle des demandeur·ses d'emploi qui sont déterminants pour saisir le système de contraintes dans lequel sont pris·es les travailleur·ses les moins diplomé·es (Clouet, 2018, p. 80).

peuvent varier d'un entrepôt à l'autre, mais qui relèvent souvent de rapports de domination transversaux de classe, de genre et de race reproduits par les pratiques de sélection de l'encadrement. Il s'agit maintenant d'explorer plus précisément la manière dont les ouvrier·ères d'entrepôt perçoivent les segmentations du marché de l'emploi logistique où elles et ils évoluent et comment elles et ils critiquent les frontières qui opposent travailleur·ses temporaires et permanent·es, tout en participant à leur reproduction.

Perspectives ouvrières sur l'intérim : la construction différenciée des trajectoires professionnelles en entrepôt

Le regard que portent les ouvrier·ères du secteur sur les usages de l'intérim par les entrepôts qui les emploient permet de comprendre les systèmes de contraintes qui, dans les quatre bassins d'emplois comparés, encadrent la mobilisation de la main-d'œuvre, ainsi que les résistances qui leur sont opposées. Dans l'analyse qui suit, la comparaison se situe toujours à l'échelle des entrepôts, mais elle change d'objet : alors que nous nous intéressions, dans la partie précédente, à l'usage de l'intérim par les directions opérationnelles des sites, sur fond de convergence relative de ces usages d'un entrepôt à l'autre, il s'agit désormais de comparer les trajectoires professionnelles qui se construisent à partir de ces usages, dans des configurations institutionnelles et sociales différentes. Dans cette perspective, le cadre national s'avère particulièrement structurant pour rendre compte de ces trajectoires et des rapports que les intérimaires rencontré·es entretiennent à leurs conditions de travail et d'emploi.

S'en sortir : quand la quête du CDI organise les trajectoires ouvrières dans les entrepôts allemands

La comparaison des cinq entreprises étudiées fait ressortir un différentiel de revenus directs à l'avantage des intérimaires en France et au désavantage de leurs homologues allemands (tableau *supra*), ce qui a des répercussions importantes sur les formes de contraintes subies par ces travailleur·ses temporaires et la manière dont elles et ils s'adaptent à cette précarité. Ces différences salariales peuvent donner lieu à plusieurs lectures et interprétations. La plus évidente consiste à dire que dans les entrepôts français, les intérimaires gagnent davantage que leurs collègues directement embauché·es par l'entreprise, tandis qu'en Allemagne, les intérimaires ont un salaire moindre ou équivalent. Cette différence découle du mode de régulation des relations industrielles propre à chaque pays (encadré 2), mais aussi de la législation française en matière d'indemnisation de la précarité (encadré 3). Dans la pratique, les écarts de salaires entre intérimaires et embauché·es allemand·es sont encore renforcés par le système de rémunération des heures supplémentaires (encadré 4).
Face à de tels écarts de salaires entre embauché·es et travailleur·ses temporaires, la quête du CDI apparaît comme un élément structurant des récits de trajectoires professionnelles recueillis auprès des intérimaires dans les trois entrepôts allemands. Toutefois, les vécus de l'intérim et d'une éventuelle embauche diffèrent d'un entrepôt à l'autre, du fait des profils d'intérimaires et des trajectoires professionnelles des un·es et des autres. Dans l'entrepôt Grosshandel à Francfort, l'embauche est vécue par les intérimaires comme une rétribution de l'engagement au travail parfois teintée d'arbi- traire, alors que, dans celui de Greenindus à Kassel, elle est davantage perçue

comme la reconnaissance d'une qualification professionnelle antérieure. Ces différences tiennent à un recours plus massif à des travailleur·ses sans formation initiale dans l'entrepôt Grosshandel que dans l'entrepôt de Greenindus. Dans ce dernier, les intérimaires sont confiné·es à la zone de reconditionnement et généralement plus qualifié·es[15].

Encadré 2 – La régulation des relations industrielles en France et en Allemagne
En France, les relations industrielles sont marquées par une intervention importante de l'État. Le salaire minimum déterminé par les conventions collectives correspond le plus souvent au salaire minimum légal établi par le ministère du Travail, de sorte que les variations de salaires sont relativement faibles d'une branche à l'autre. L'augmentation générale des salaires est en général indexée sur celle du salaire minimum (Bosch, 2015).
Par contraste, le système de relations industrielles allemand est plus « autonome » (Bosch, 2015), dans la mesure où l'État fédéral (*Bund*) n'intervient pas dans la fixation des salaires. Ces derniers résultent d'accords de branche (*Tarifverträge*) négociés tous les deux ans par les syndicats de salarié·es et les organisations patronales. C'est également le cas du salaire minimum légal, introduit en 2015, et dont le niveau est convenu dans le cadre d'une commission gouvernementale où les syndicats et les représentants patronaux sont les seuls à avoir le droit de vote. Les intérimaires rencontré·es dans les deux entrepôts de Francfort-sur-le-Main sont rémunéré·es au niveau du salaire minimum légal.

Encadré 3 – L'indemnisation de la précarité en France
Dès 1972, une « indemnité de précarité d'emploi » a été décidée et fixée à 4 % de la rémunération brute totale des intérimaires. Renommée en 1990 « indemnité de fin de mission », mais généralement appelée « prime de précarité », elle équivaut aujourd'hui à 10 % de la rémunération totale brute. Pour évaluer le niveau de revenu d'un·e intérimaire français·e, il faut également ajouter l'indemnité compensatrice de congés payés dont le montant doit être au moins égal à 10 % de la rémunération totale brute perçue pendant la mission.

Encadré 4 – Le système de rémunération des heures supplémentaires dans les agences d'intérim allemandes
Les heures supplémentaires des intérimaires rencontré·es dans les trois entrepôts allemands sont imposées par les gestionnaires de site et représentent souvent près d'un quart du temps de travail (10 heures supplémentaires sur un total hebdomadaire de 45 heures travaillées dans les trois entrepôts considérés à Francfort-sur-le-Main et Kassel). Elles sont placées sur un compte épargne temps (*Arbeitskonto*) et ne peuvent être officiellement touchées qu'en fin de contrat ou, à partir d'un certain seuil (150 heures cumulées dans les trois cas rencontrés), en fin de mois. Elles peuvent aussi être

[15] En l'absence de données qualitatives ou quantitatives sur le niveau de diplôme des salarié·es et intérimaires des entrepôts, notre argument se base sur le croisement des témoignages recueillis en entretien auprès des travailleur·ses de l'entrepôt Grosshandel et de celui de Supermarkt, situés sur la même zone industrielle, mais aussi sur les informations recueillies en entretien auprès des directeur·rices de deux agences d'intérim et du Jobcenter local.

transformées en congés payés. Cependant, la prise de congés s'avère difficile, car elle dépend de la direction de l'entrepôt, qui préfère parfois mettre fin à une mission et encourager les intérimaires à prendre leurs congés durant les périodes de carence. Enfin, lorsque les heures supplémentaires sont versées à la fin du contrat d'intérim, elles représentent des centaines d'heures qui, payées en une seule fois, font changer de classe fiscale les intérimaires. Dans le cas particulier de l'entrepôt Greenindus, où les salaires horaires des intérimaires sont alignés sur ceux des ouvrier·ères directement employé·es par l'entreprise, le calcul du paiement de ces heures accumulées en fin de contrat s'appuie sur le salaire horaire de l'intérim, bien inférieur à celui des heures régulières.

Dans les trois entrepôts allemands, l'intérim participe de la déqualification du travail affecté aux ouvrier·ères enfermé·es dans cette condition précaire. Multipliant les missions de courte durée, sans prise sur leur renouvellement potentiel, elles et ils finissent en entretien par ne plus vouloir – voire ne plus être en mesure de – distinguer ces postes les uns des autres. Certain·es salarié·es, parmi les plus précaires, retirent de cette instabilité professionnelle subie le sentiment amer d'être interchangeables. Ce sentiment nourrit en retour l'indifférence qu'elles et ils manifestent à l'oral vis-à- vis des postes peu qualifiés, ce qui n'est pas sans rappeler les discours tenus par les enquêté·es de Paul Willis dans L'École des ouvriers (2011). C'est notamment ce qui transparaît dans les échanges avec Claudia, intérimaire au Grosshandel depuis quelques semaines au moment de notre rencontre :

« – Qu'est-ce que tu as fait comme métiers ?
– Tu veux que je te raconte ça maintenant ? Eh bien, ça fait beaucoup… Je n'avais pas de métiers, j'avais des postes de travail. On n'appelle pas ça des métiers. Je n'ai pas eu un seul métier. C'est que, je suis… Je n'ai appris aucun métier. […] J'ai travaillé en cuisine, ou dans la vente. Je ne peux pas te dire… En hôpital, j'en sais rien… j'ai fait des ménages, dans la blanchisserie… ça en fait tellement… [Désignant mes notes] Crois-moi, ça en fait tellement, ces feuilles ne suffisent pas… […] Je n'ai fait que trimer, sans répit. Quels que soient les jobs qu'ils avaient, je suis toujours allée à mes limites et… même au-delà de mes limites. Et j'ai remarqué, à un moment j'ai remarqué : "Oh là, c'était trop. C'était trop et ça m'a fait du mal." Mais ça, ça n'intéresse pas les chefs. Les chefs veulent faire leur chiffre et ils s'en moquent complètement : "Au suivant !" […] [Faisant allusion à l'une de ses collègues au Grosshandel] Lorsque cette femme me dit qu'elle travaille là depuis quatre ans, en intérim, eh bien tu peux être sûr à 100 % qu'ils ne la prendront pas. Ils n'embauchent personne. Au gré de leurs besoins : dehors, dedans, dehors, dedans. C'est une marge de manœuvre pour ne devoir renvoyer personne, personne de leur propre personnel. »
(Entretien avec Claudia, 58 ans, nationalité allemande, mère célibataire de deux enfants majeurs, manutentionnaire en intérim au Grosshandel, 28 juillet 2017, à la terrasse d'un café de son quartier)

Originaire de la Forêt-Noire, Claudia est issue d'une famille difficile à situer socialement car elle s'étend peu à son sujet, si ce n'est pour indiquer que son enfance a été marquée par les dénigrements et les coups d'un père alcoolique. Mère célibataire à 17 ans, elle est chassée du foyer familial. Une telle situation explique à la fois l'absence de formation professionnelle et la succession des emplois dont elle fait état

dans l'extrait cité, nécessaires pour subvenir à ses besoins et à ceux de son enfant. Elle regroupe ces emplois dans une même catégorie, les « jobs », qu'elle oppose à celle de « métier » que nous avions initialement introduite dans l'entretien. Tout en critiquant l'irréalisme de certaines promesses d'embauche et en déplorant plus tard au cours du même entretien le fait que l'utilité sociale des travailleur·ses subalternes ne soit pas reconnue, Claudia porte un regard disqualifiant sur le travail intérimaire, notamment lorsqu'elle s'exprime sur la dureté et l'hétérogénéité de ses expériences professionnelles passées. La déqualification des postes occupés par les intérimaires de passage dans l'entrepôt découle de la relation entre la segmentation duale du marché de l'emploi et la hiérarchie des tâches et des postes dans les entreprises : à une hiérarchie de statuts d'emploi correspond une hiérarchie de postes, dont les caractéristiques se répètent d'une activité et d'une entreprise à l'autre. Cette relation est instaurée à la fois objectivement par les politiques de recrutement et l'organisation du travail dans les entreprises, et subjectivement par la manière dont les intérimaires donnent sens à leur trajectoire professionnelle.
Au sein de l'entrepôt Grosshandel, la mise en scène de l'annonce de l'embauche contribue à faire de ce moment un véritable rite de passage renforçant l'opposition entre CDIsé·es et intérimaires et, ce faisant, déniant les qualifications des postes occupés par les intérimaires. Voici par exemple comment Heiner, cariste dans l'entrepôt de Grosshandel, raconte les circonstances de son embauche après une première mission en intérim dans le même entrepôt :

« Je me suis toujours comporté comme si j'appartenais à l'entreprise du Grosshandel, comme si j'y avais toujours été. Je n'ai jamais mendié après des avantages ou prié après quoi que ce soit, j'ai tout simplement tout fait comme si j'avais été embauché là-bas. Donc je n'ai jamais dit : "Quel travail intérimaire de merde !" ou d'autres choses, hein. Je n'ai jamais mendié après un CDI, hein. Six mois après [le début de sa mission], on m'a appelé, c'est-à-dire que notre directrice des ressources humaines de l'époque [a dit] : "Ah, M. Waltraut, j'ai une mauvaise nouvelle pour vous." Là, d'abord, j'ai cru que j'allais faire une crise cardiaque. "Votre chef est devant vous." Il était là, en effet, et je ne savais pas pourquoi. Elle a ajouté : "Bon, M. Waltraut, j'ai une mauvaise nouvelle pour vous, je dois vous licencier." Là je pense : "Tonnerre, qu'est- ce que c'est ça encore ?" Et en face, Mme Larsen, qui était notre cheffe à l'époque : "En contrepartie, M. Waltraut, j'ai une bonne nouvelle pour vous ; en contrepartie, je vais vous embaucher à durée indéterminée." Bien. J'ai jamais prié pour ça. Je n'ai jamais mendié non plus : "Est-ce que je peux avoir un CDI ou quoi?" Ça je ne fais pas. Soit on reconnaît mon travail, ou je laisse. Je ne mendie pas. »
(Entretien avec Heiner, 60 ans, nationalité allemande, divorcé en concubinage, cariste en CDI depuis seize ans dans l'entrepôt du Grosshandel, 30 juillet 2017, domicile)

D'après le témoignage de Heiner, l'encadrement présente les offres d'embauche aux intérimaires de l'entrepôt Grosshandel comme des récompenses individuelles. Ces faveurs ont d'autant plus de chances d'être prises comme telles qu'elles s'adressent à des personnes qui, à l'instar de Heiner, sont arrivées dans la logistique à la suite d'un déclassement social et professionnel relatif : ancien entrepreneur, Heiner en vient à travailler comme intérimaire après une faillite et un divorce ; il ne dispose d'aucune compétence dans la logistique, hormis le certificat (Staplerschein) permettant de conduire les chariots élévateurs, obtenu lors d'une formation de trois jours durant sa mission d'intérim dans l'entrepôt. L'offre d'embauche de Grosshandel marque la

reconnaissance d'un « savoir-être » et implique une promotion salariale et statutaire qui nourrit en retour sa loyauté à l'égard de l'entreprise et de sa hiérarchie. Son insistance sur le fait de n'avoir jamais « mendié » un CDI montre à quel point cette offre représente pour lui un signe de reconnaissance de sa valeur.

La reconnaissance relative dont jouissent les intérimaires de longue durée dans l'entrepôt de Greenindus à Kassel par rapport à leurs collègues en mission courte et affectés à la zone de réception change le sens qu'elles et ils attribuent aux embauches, comme le montre le cas de Karl, en intérim depuis cinq ans à Greenindus. Nous le rencontrons à trois reprises au cours de l'enquête. Entre les deux dernières rencontres, l'entreprise a embauché une trentaine d'intérimaires en CDD, afin d'anticiper les effets de la nouvelle législation entrée en vigueur au 1er janvier 2017, qui limite la durée des missions d'intérim au sein de la même entreprise à dix-huit mois. Karl ne fait pas partie des intérimaires sélectionnés. Au cours de notre dernier entretien, il dénonce les procédures de notation des travailleur·ses mises en place pour justifier la sélection effectuée. Karl voit dans la notation qu'il s'est vu attribuer un déni de reconnaissance, alors qu'il a suivi un apprentissage dans un métier de la logistique et qu'il peut faire état de plus de trente ans d'expériences dans ce domaine, y compris comme chef d'équipe. Ce faisant, il ne remet pas en cause la division de la main-d'œuvre de l'entrepôt entre un groupe d'ouvrier·ères embauché·es pour leur qualification et un groupe d'intérimaires perçu·es comme dépourvu·es de savoir-faire spécifique. Il conteste plutôt une décision qui le relègue dans le second groupe alors qu'il se considère qualifié et expérimenté.

Dans les entrepôts allemands, la segmentation duale du marché de l'emploi confine les ouvrier·ères sans formation professionnelle initiale dans les emplois les plus déqualifiés et les moins valorisés de la logistique – y compris en ce qui concerne les salaires – et, plus largement, de l'industrie ou des services. Dans ce contexte, les vécus de l'intérim varient en fonction des parcours professionnels individuels : pour les intérimaires sans formation professionnelle, l'embauche en CDI est perçue comme la reconnaissance de l'engagement au travail, tandis que pour les intérimaires qui peuvent faire valoir un apprentissage, voire une carrière dans le secteur, elle sanctionne la reconnaissance de leur qualification. Dans les deux cas, les ouvrier·ères déploient des efforts essentiellement rivés vers la sortie de la précarité qui se traduit par l'obtention d'un contrat à durée indéterminée, qui signale aussi une progression au sein de la hiérarchie des postes dans l'entrepôt.

Des mobilités captives : quand la comparaison des conditions de travail organise les trajectoires ouvrières dans les entrepôts français

Pour les intérimaires de la logistique des deux entrepôts français, la sensation de ne pas être définitivement attaché·es à un secteur peu valorisé, où les perspectives d'évolution professionnelle sont extrêmement réduites, est d'autant plus importante que leurs collègues en CDI plafonnent à des revenus souvent plus faibles que les leurs, leurs années d'ancienneté ne se traduisant pas par une reconnaissance salariale. Malgré l'assignation des intérimaires aux tâches les moins valorisées au sein des entrepôts Grand Magasin et Prestalog, que constate également Lucas Tranchant (2018) dans son étude de cas parisien et qui rappelle les formes de déqualification des travailleur·ses temporaires rencontré·es dans les entrepôts allemands, les intérimaires expriment souvent leur préférence pour ce statut. Cette préférence est associée à un imaginaire de la mobilité (Pialoux, 1979), essentiellement présent dans les récits

masculins, qui recouvre des changements d'entrepôts réguliers mais sans évolution professionnelle et de faibles chances de sortir de la condition ouvrière.
Dans les deux entrepôts étudiés en France, la préférence pour le statut d'intérimaire est en général exprimée dans le cadre d'une comparaison entre plusieurs entrepôts. Éva, que nous avons rencontrée à trois reprises entre juin 2017 et juin 2018, juge rétrospectivement son expérience de quatre mois au Grand Magasin en ces termes :

« – Par rapport au Grand Magasin, maintenant, t'es à combien, là ? Au Grand Magasin t'étais à 1 200…
– 1 200 et quand je suis partie, j'ai fini, c'était vraiment pas motivant, vu ce qu'ils te demandaient, et tout, et ça m'a vraiment pas motivée du tout, et, à la fin quand tu pars et tout, t'as… ils m'ont versé 1 800 j'crois, et après, au bout de quatre mois, t'as 75 euros de plus tous les mois. 75 euros de plus, de primes, alors qu'ici, bah, la prime, tu l'as au premier mois, alors. C'est comme chez Log Net[16], la prime, c'est dès le premier mois, t'as la prime et tout et t'as des avantages aussi, j'crois, oui. T'as c'qu'ils appellent la prime au bout de six mois en fait, tous les six mois t'as la prime, ça varie entre 600 et 800 euros, c'est pas négligeable, le Grand Magasin, y a aucun avantage. […] Quand ils [les responsables d'action logement] m'ont proposé de venir habiter [à Saint-Germain-en-Laye], j'ai dit : "Est-ce que je vais trouver du travail ?" J'étais beaucoup habituée à travailler dans le 77 mais je regrette pas d'être là. Parce que y a du travail. Moi, la distance, peu importe, tant que ça paie bien ! Et que j'ai ce qu'il faut pour arriver à l'heure, ça me dérange pas. »
(Entretien avec Éva, 32 ans, ancienne intérimaire du Grand Magasin désormais en CDD dans un entrepôt de Trappes, Saint-Germain-en-Laye, 18 janvier 2018)

Par comparaison avec les cas allemands, on saisit ici l'importance du territoire pour comprendre les ressorts de la mobilisation des intérimaires français. À l'échelle des deux zones logistiques considérées en banlieue parisienne et à Orléans, chaque entrepôt a ses spécificités, lesquelles rencontrent les besoins et les contraintes d'une main-d'œuvre à la recherche d'équilibres, à différents moments des parcours de vie. Ayant obtenu un logement à Saint-Germain-en-Laye via le 1 % logement auquel cotise son agence d'intérim à Marne-la-Vallée, Éva travaille désormais dans une autre partie de l'agglomération, pour une autre agence d'intérim, prestataire des entrepôts de la région de Trappes. La forte concentration d'activités logistiques dans l'ensemble de la région parisienne comme la tension sur le marché de l'immobilier expliquent le poids des contraintes résidentielles et leur caractère surdéterminant dans les changements d'entrepôts parmi nos enquêté·es[17]. D'après l'extrait d'entretien cité, le revenu proposé (niveau de salaire et primes) apparaît comme le critère principal auquel Éva recourt pour évaluer les entrepôts dans lesquels elle travaille. L'impératif de gagner sa vie mais surtout d'assurer son indépendance financière se comprend au regard d'une rupture dans sa trajectoire sociale. De nationalité centrafricaine, elle

[16] Entrepôt dans lequel elle a travaillé huit mois avant sa mission au Grand Magasin.
[17] Cuny C., Gaborieau D. (2017), « Stabilités intérimaires ? Ancrages professionnels et résidentiels d'ouvriers du secteur logistique », Journée d'étude Mobilité spatiale et classes sociales, RT5 et RT42 de l'Association française de sociologie, 30 novembre-1er décembre 2017 [en ligne]. https://www.canal-u.tv/video/site_pouchet_cnrs/mobilites_et_segregation_sociale.39463, consulté le 4 juin 2021.

arrive en France dans les années 1990 avec sa mère et ses frères et sœurs. Elles et ils fuient la guerre, tandis que le père, membre du gouvernement, reste « au pays ». Éva passe son baccalauréat en France, entreprend un brevet de technicien supérieur (BTS) banque, qu'elle ne valide pas. À la suite de cet échec, son père, qui finançait jusqu'ici ses études, lui « coupe les vivres », de sorte qu'elle perd le bénéfice de son visa étudiant. Elle est hébergée pendant deux ans par l'une de ses sœurs : sans papiers, elle ne peut accéder ni à un emploi ni à un logement. Comme c'était le cas pour les intérimaires allemand·es, l'intérim dans la logistique représente une porte de sortie :

« Et le fait que je me retrouve seule dans la maison, je me dis : "Je vais aller prendre l'air" et je viens et je me balade là [dans le parc du château de Saint-Germain- en-Laye], je fais le tour, je regarde, j'aime bien, ça aide à réfléchir. Je réfléchis à mon avenir, comment voir les choses, à regarder le château, à rêver si un jour je pourrai l'acheter ! Je pense à comment m'en sortir. Avoir la force de vraiment réaliser mes projets. C'est vrai que j'ai des rêves [elle parle ici d'une entreprise de livraisons dont elle serait propriétaire et gestionnaire], mais il faut que je me donne des moyens pour y arriver, je me dis, si les autres y arrivent, pourquoi pas ? Après, je suis pas super intelligente, mais j'ai envie de me donner les moyens pour y arriver, c'est pareil, comme au travail, dans tout travail que je fais, je me donne toujours à 100 %. »

Dans ce second extrait, le « rêve » auquel elle fait référence n'est pas un CDI mais cette entreprise de livraisons dont elle serait la propriétaire. Contrairement à ses homologues allemand·es, il ne s'agit donc pas tant pour elle de s'en sortir par le salariat stable que par l'entrepreneuriat, autrement dit un statut doté d'une autonomie supérieure à celui de l'intérim mais partageant un même idéal de mobilité, fondé sur l'idée que ce sont les individus qui construisent leur parcours professionnel et leur réussite à travers leurs choix et leurs investissements. Toutefois, il n'est pas rare de rencontrer des intérimaires qui associent à l'intérim une autonomie comparable à celle qu'Éva associe à l'entrepreneuriat. Roger[18], intérimaire au Grand Magasin, justifie en entretien sa préférence pour ce statut en affirmant : « Maintenant, j'ai un patron mais j'ai plus de patron. » Ce type de discours de même que les stratégies d'optimisation des revenus via l'intérim sont plus souvent le fait d'intérimaires jeunes et doté·es d'une bonne condition physique, sans qualification professionnelle dans la logistique et sans foyer à charge. L'usure physique des travailleur·ses intérimaires réduit néanmoins la petite marge de manœuvre qu'elles et ils peuvent dégager pour arbitrer entre les différents entrepôts d'une même zone. Ainsi, au fil du temps, les intérimaires plus âgé·es stabilisent leur situation grâce à un CDI tandis que celles et ceux qui rencontrent des difficultés à « faire leurs preuves » changent de secteur d'activité. En fin de compte, ce sont des femmes, dont le profil est très proche des ouvrières rencontrées dans plusieurs industries par Danièle kerGoat dans les années 1970 (Kergoat, 1982), qui se maintiennent dans le statut d'intérimaire malgré les propositions de CDI qui leur sont régulièrement faites : l'intérim s'avère, de leur point de vue, plus adapté à la discontinuité de leur vie professionnelle, interrompue par les grossesses, la nécessité de prendre en charge les enfants en bas âge, les parents vieillissants ou les proches invalides[19]. Ce statut sanctionne en quelque sorte la valeur

[18] 55 ans, nationalité française, certificat d'aptitude professionnelle (CAP) dans l'imprimerie, marié, un enfant majeur, cariste en intérim, salle de réunion du Grand Magasin, 3 juillet 2017.

[19] Dans la mesure où les établissements qui ont fortement recours à l'intérim sont en général

« d'appoint » de leur salaire (Kergoat, 1982). Roger, l'intérimaire du Grand Magasin dont nous rapportions les propos, se trouve dans une situation similaire : âgé de 55 ans, en fin de carrière, la nécessité d'apporter un salaire « principal » n'est plus aussi prégnante alors que son enfant a quitté le foyer familial.

La comparaison des contextes allemands et français éclaire la manière dont les cadres législatifs et les régulations professionnelles aux échelles nationales orientent la lecture que les intérimaires font des hiérarchies dessinées en première partie : vers une mobilité ascensionnelle dans les trois entrepôts allemands et plus horizontale dans les deux entrepôts français. Dans les deux cas, ces orientations tendent à masquer la captivité des intérimaires à la fois dans la condition ouvrière et sur un territoire. Quels que soient les profils considérés, les intérimaires rencontré·es dans les entrepôts français ne considèrent pas l'obtention d'un CDI comme un sésame leur permettant de s'émanciper de leur condition subalterne, comme c'était plutôt le cas chez leurs homo- logues allemand·es. Les conditions de rémunération de l'intérim en France ouvrent en effet des possibilités d'amélioration des revenus, absentes en Allemagne, qui trouvent néanmoins assez rapidement des limites physiques, liées à l'usure au travail.

Les régimes de précarité localisés à l'œuvre sur les marchés de l'emploi ouvrier des quatre agglomérations étudiées découlent directement de la législation et des systèmes de relations professionnelles établis à l'échelle nationale et de l'usage qu'en font les directions d'entrepôts au niveau local. Le modèle de précariat allemand fait de l'intérim une situation quasi systématiquement subie et les ouvrier·ères tempo- raires comme celles et ceux en contrat permanent tendent à adopter la segmentation duale qui les oppose comme grille de lecture du monde professionnel dans lequel elles et ils évoluent. La stigmatisation de la captivité de ces intérimaires dans leur statut participe le plus souvent de la dénégation de leurs compétences et contribue, par la même occasion, à passer sous silence celles des détenteur·rices de CDI, tant la reconnaissance des embauché·es à l'égard de leur employeur va de soi dans un marché de l'emploi ouvrier aussi clairement divisé. En France, on rencontre plus fréquemment des situations de précarité aménagées et une segmentation multiple du marché de l'emploi, où la décision des ouvrier·ères de rester en intérim ou d'accepter un contrat à durée indéterminée dépend beaucoup plus directement de leur situation personnelle hors-travail. Les intérimaires du secteur logistique qui privilégient une situation de mobilité horizontale, souvent d'un entrepôt à l'autre au sein d'une même zone, occultent ainsi le plus souvent le fait qu'elles et ils restent captifs d'une position professionnelle subalterne et d'une condition sociale précaire.
Pour autant, s'ils s'organisent dans les entrepôts français et allemands autour des différences de salaires et de statuts entre travailleur·ses temporaires et permanent·es, ces régimes d'emploi précaire se structurent avant tout localement, en fonction de stratégies élaborées par les entreprises pour capter la main-d'œuvre et de tactiques

---

peu consommateurs de temps partiel et inversement (Bellman, Kuehl, 2008), on peut faire l'hypothèse que le rôle qui incombe ici à l'intérim est joué ailleurs par les contrats à temps partiel, en moyenne beaucoup plus répandus dans l'ensemble du secteur de la grande distribution qu'au sein des entrepôts étudiés.

ouvrières spécifiques déployées pour aménager cette précarité. À l'intérieur des entrepôts, les différentes organisations hiérarchiques observées présentent plusieurs similarités : elles sont structurées par les promesses d'embauches en CDI et par des distinctions selon le statut d'emploi, l'ancienneté et la délégation de responsabilités. Au sein des zones logistiques, les contraintes de l'intérim (coûts de formation notamment) sont aménagées par l'encadrement des entrepôts, qui fidélise certaines fractions de la main-d'œuvre en ajustant les conditions de travail à celles qui sont pratiquées dans les entrepôts voisins, et organise une circulation des intérimaires à l'intérieur d'un même secteur géographique. On voit ainsi que la construction de hiérarchies matérielles et symboliques entre ouvrier·ères et entre entrepôts d'un même territoire organise les captivités intérimaires, que celles-ci se jouent à l'intérieur d'une même entreprise dans l'attente d'une embauche en CDI ou à l'échelle de la zone logistique, où les circulations de la main-d'œuvre précaire participent également à leur (re)production.

Il reste dès lors à éprouver ces résultats qui valent en premier lieu pour des configurations localisées en les confrontant à l'analyse d'autres stratégies d'entreprises, notamment celles recourant davantage au temps partiel qu'aux missions d'intérim ou celles s'inscrivant dans des marchés de l'emploi différemment structurés. On a vu combien la concurrence pour la main-d'œuvre ouvrière au sein du tissu industriel de l'agglomération de Kassel pouvait transformer les stratégies déployées par la direction de Greenindus pour garder un nombre suffisant de travailleur·euses mobilisé·es. Appréhender les régimes d'emploi précaire qui se structurent sur des territoires où la désindustrialisation massive s'est traduite par un chômage de longue durée sans que se redéveloppe une quantité comparable d'activités pourvoyeuses d'emplois permettrait aussi d'éprouver les résultats de cette recherche. Ces configurations marquées par d'importantes destructions d'emplois industriels constituent pour certaines entreprises autant d'arguments guidant le choix de localisation de leurs entrepôts. Comprendre dans ce contexte comment se recompose le rapport au travail salarié des populations confrontées à l'absence d'emplois pérennes et comment les tactiques de subsistance[20] que celles-ci développent affectent leur disponibilité pour occuper des postes subalternes éprouvants et faiblement rémunérés est une perspective de prolongation des réflexions sur les fondements économiques et symboliques des régimes d'emploi précaire.

Bibliographie

Allen J., Henry N. (1996), "Fragments of Industry and Employment: Contract Service Work and the Shift towards Precarious Employment", in Crompton R., Gallie D., Purcell K. (eds.), Changing Forms of Employment. Organizations, Skills, and Gender, London, Routledge, pp. 65-82.

Appay B., Thébaud-Mony A. (dir.) (1997), Précarisation sociale, travail et santé, Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.

Bellmann L., Kuehl A. (2008), Expansion der Leiharbeit ? Eine Bestandsaufnahme auf Basis des IAB-Betriebspanels, Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.

Bosch G. (2015), "Shrinking Collective Bargaining Coverage, Increasing Income

[20] Sur les formes de complémentarité et de tensions entre travail salarié et travail de subsistance dans des espaces urbains désindustrialisés, voir les travaux du Collectif Rosa Bonheur (2019).

Inequality: A Comparison of Five EU Countries", International Labour Review, vol. 154, no 1, pp. 57-66.
Bundesagentur für Arbeit (BA) (2017), Aktuelle Entwicklung der Zeitarbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit, juillet.
Castel R. (2009), La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu, Paris, Seuil.
Chauvin s. (2010), Les Agences de la précarité. Journaliers à Chicago, Paris, Seuil.
Clouet H. (2018), « Contrôle des chômeurs : un "modèle allemand" ? Pourquoi les chômeurs allemands sont plus sanctionnés que leurs homologues français », Savoir/Agir, vol. 44, no 2, pp. 75-86.
Dares (2015), « L'emploi intérimaire » [en ligne]. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/ lemploi-interimaire, consulté le 9 juillet 2021.
Doeringer P. B., Piore M. J. (1971), Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Lexington (Mass.), Heath.
Durand J.-P. (2004), La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire, Paris, Seuil.
Faure-Guichard C., Fournier P. (2001), « L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ? », Genèses, no 42, pp. 26-46.
Frank T., Grimm C. (2015), Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des Meldeverfahrens zur Sozialversicherung, Methodenbericht, Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit, décembre [en ligne]. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/ Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische- Publikationen/MB-Arbeitnehmerueberlassung-Meldeverfahren-Sozialversicherung.pdf? blob=publicationFile&v=6, consulté le 9 juillet 2021.
Gaborieau D. (2016), Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
Glaymann D. (2008), « Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire ? », Travail et Emploi, no 114, pp. 33-43.
Holst H. (2009), « Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen », WSI Mitteilungen, no 3, pp. 143-149.
Jounin N. (2009), Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment, Paris, La Découverte.
Kergoat D. (1982), Les Ouvrières, Paris, Le Sycomore.
pasquier E, petiteau J.-Y. (2001), « La méthode des itinéraires : récits et parcours », in Grosjean M., Thibaud J.-P. (dir.), L'Espace urbain en méthodes, Marseille, Parenthèses, pp. 63-77.
Pialoux M. (1979), « Jeunesse sans avenir et travail intérimaire », Actes de la recherche en sciences sociales, no 26-27, pp. 19-47.
Rosa Bonheur CollectiF (2019), La Ville vue d'en bas. Travail et production de l'espace populaire, Paris, Éditions Amsterdam.
Sarfati F, Vivès C. (2016), « Sécuriser les intérimaires sans toucher au CDI ? La création négociée du CDI intérimaire », La Revue de l'Ires, no 88, pp. 3-31.
Siblot Y., Cartier M., Coutant I., MasClet O., renaHy N. (2015), Sociologie des classes populaires contemporaines, Paris, Armand Colin.
Theodore N. (2003), "Political Economies of Day Labour: Regulation and Restructuring of Chicago's Contingent Labour Markets", Urban Studies, vol. 40, no 9, pp. 1811-1828.

Tranchant L. (2018), « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle. Le cas des emplois ouvriers de la logistique », Travail et Emploi, no 155-156, pp. 115-140.
Williams D. T. (2009), "Grounding the Regime of Precarious Employment: Homeless Day Laborers' Negotiation of the Job Queue", Work and Occupations, vol 36, no 3, pp. 209-246.
Willis P. (2011), L'École des ouvriers. Comment les enfants d'ouvriers obtiennent des boulots d'ouvriers, Marseille, Agone.