HAL
open science

Une cité logistique fragmentée. Intégration et segmentation du groupe ouvrier dans trois entrepôts en France et en Allemagne

Clément Barbier, Cécile Cuny

▶ **To cite this version:**

Clément Barbier, Cécile Cuny. Une cité logistique fragmentée. Intégration et segmentation du groupe ouvrier dans trois entrepôts en France et en Allemagne. Critique Internationale, 2020, 2 (87), pp.33-55. 10.3917/crii.087.0033 . hal-03622985

HAL Id: hal-03622985

https://hal.science/hal-03622985v1

Submitted on 23 Jul 2023

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.

Une cité logistique fragmentée. Intégration et segmentation du groupe ouvrier dans trois entrepôts en France et en Allemagne

par Clément Barbier et Cécile Cuny

Critique internationale 2020 – No 87 – p. 33-55

Les entrepôts logistiques ont tout du cadre d'exploitation industriel. Maillon d'une longue chaîne de production caractérisée par une forte division du travail et une extrême asymétrie des ressources entre ouvriers et détenteurs du capital, ils façonnent également les territoires – le plus souvent périurbains – dans lesquels ils sont implantés, concentrant spatialement un grand nombre de travailleurs subalternes1[1]. Dans le secteur de la distribution, ils font figure de véritables usines à colis2[2]. Depuis les années 1960, ces lieux de production d'un flux de biens de consommation sont l'un des rouages du développement des grandes surfaces et, plus récemment, de l'essor du commerce en ligne. Prolongement direct d'un monde industriel[3], les entrepôts logistiques ont été récemment présentés comme des espaces privilégiés de luttes sociales pouvant devenir de véritables « points de blocage » (choke points) de l'économie capitaliste globalisée[4] avec, dans un certain nombre de cas, en Italie notamment[5], l'émergence de communautés ouvrières mobilisées pour l'amélioration de leurs conditions de travail et d'emploi.

Dans le même temps, les activités logistiques ont abondamment recours à la sous-traitance et reposent sur la mobilisation récurrente d'une main-d'œuvre précarisée – l'intérim constituant entre 15 % et 50 % des emplois du secteur[6] – dont l'organisation et la représentation se heurtent à de nombreux obstacles[7]. De fait, et malgré ce que laissent supposer les grèves récentes et très médiatisées dans certains entrepôts d'Amazon, la logistique se caractérise par une faible tradition de lutte syndicale[8] avec des méthodes de gestion et une

---

[1] Lucas Tranchant estime à 80 % la part des emplois ouvriers dans les emplois logistiques en France. Source : Enquête Emploi, INSEE, 2012. Lucas Tranchant, « Les ouvriers du déplacement. Travail en entrepôt et recom- position du salariat populaire en France (1980-2018) », thèse de doctorat en sociologie, EHESS, 2019. Nous avons évalué cette part à 88 % pour l'Allemagne. Source : Zensus, 2011. Selon ces mêmes sources, 82 % de ces emplois sont occupés par des hommes en France, 72 % en Allemagne.

[2] David Gaborieau, « Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution », thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2016.

[3] Carlotta Benvegnù, David Gaborieau, « Produire le flux. L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique », Savoir/Agir, 39 (1), 2017, p. 66-72.

[4] Jake Alimahomed-Wilson, Immanuel Ness (eds), Choke Points: Logistics Workers Disrupting the Global Supply Chain, Londres, Pluto Press, 2018.

[5] Carlotta Benvegnù, Bettina Haidinger, Devi Sacchetto, « Restructuring Labour Relations and Employment in the European Logistics Sector. Unions' Responses to a Segmented Workforce », dans Virginia Doellgast, Nathan Lillie, Valeria Pulignano (eds), Reconstructing Solidarity: Labour Unions, Precarious Work, and the Politics of Institutional Change in Europe, Oxford, Oxford University Press, 2018. Voir, dans ce dossier, Francesco Sabato Massimo, « Des coopératives au syndicalisme de base : la citoyenneté industrielle dans le secteur de la logistique en Italie (1990-2015) », Critique internationale, 87, 2020, p. 57-78.

[6] En Allemagne, le secteur de l'entreposage est aujourd'hui le premier employeur d'intérimaires (21,7 %) devant celui de la métallurgie (10,5 %). 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 %) et devant celui du commerce (10,24 %). Bundesagentur für Arbeit, « Statistik zur Arbeitnehmerüberlassung auf Basis des Meldeverfahrens zur Sozialversi- cherung. Methodenbericht », 2 décembre 2015 ; DARES, « Exploitation des fichiers Pôle emploi des déclarations mensuelles des agences d'intérim », 2015 (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/ statistiques-de-a-a-z/article/l-emploi-interimaire).

[7] Rachid Belkacem, Cathel Kornig, Christophe Nosbonne, François Michon, « Mobiliser, défendre les intéri- maires. Les difficultés de l'action syndicale », La Revue de l'Ires, 83 (4), 2014, p. 3-28 ; Sophie Béroud, « Organiser les inorganisés : des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », Politix, 85 (1), 2008, p. 127-146 ; Sophie Béroud, Paul Bouffartigue, Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?, Paris, La Dispute, 2009.

[8] En Allemagne, 75 % des entreprises du secteur ne sont pas liées par des conventions collectives dans les anciens Länder, 87 % dans les nouveaux, ce qui en fait le deuxième secteur le moins régulé après celui de l'information et des communications. Peter Ellguth, Susanne Kohaut, « Tarifbindungen und betriebliche Interessenvertretungen : Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018 », WSI-Mitteilungen 4, 2019, p. 279. Il n'a pas été possible de retrouver des indicateurs chiffrés pour la France, mais la représentation syndicale dans le secteur logistique – qui n'existe pas de manière autonome mais comme une des composantes de la branche des transports – y est particulièrement faible.

culture organisationnelle particulièrement « répressives »[9].
Analyser les formes de citoyenneté industrielle dans le secteur logistique consiste dès lors à s'interroger sur les modes de gouvernement de la main-d'œuvre en régime de précarité[10] et sur les communautés politiques susceptibles de se former au sein et autour des entrepôts. La notion de citoyenneté industrielle nous permet de saisir la dimension politique des relations de travail en portant notre attention sur l'ensemble des institutions qui fondent et régulent les rapports de production, qu'elles soient formelles ou non, qu'elles se limitent au cadre juridique et physique de l'entreprise ou qu'elles le débordent. Par institutions, nous entendons les règles et dispositifs formels permettant d'organiser le processus de travail et de gérer les conflits dans les relations de production, ce que Michael Burawoy analyse respectivement à travers les notions de « marché du travail interne » et d' « État interne »[11]. Nous y incluons également les collectifs plus informels qui contribuent à la formation et à la fragmentation du corps ouvrier, notamment à travers les attaches sociales et communautaires de la socialisation en dehors du travail. Cette analyse à l'aune de la cité logistique permet de s'interroger sur les conditions de production d'un sentiment d'appartenance, d'une identité commune parmi les salarié·es. L'enjeu est de décrypter non seulement les formes d'adhésion à l'ordre logistique mais aussi, dans un contexte de « mobilisations improbables »[12], les protestations à son encontre.
Après avoir étudié ailleurs les effets de l'intérim sur les conditions d'intégration des ouvriers et des ouvrières dans les organisations du travail logistique[13], nous poursuivons ici l'analyse en étudiant la production de l'ordre politique des entrepôts que nous appréhendons comme un processus continu auquel prennent part tant la direction de site et l'encadrement que les représentants du personnel et les travailleurs et travailleuses assignées aux postes d'exécution. Une de nos questions directrices porte sur l'énigme que représente le désajustement, voire la déconnexion entre le corps relativement unifié que constituent les salarié·es subalternes dans le processus de production et la diversité des groupes d'appartenance auxquels chacun et chacune se réfèrent par-delà les frontières hiérarchiques et professionnelles.
Nous traitons cette question à partir des résultats d'une enquête collective comparative (encadré 1 et tableau) menée dans trois entrepôts logistiques : Grand Magasin, à Marne-la-Vallée, en région parisienne, rattaché à un groupe de la grande distribution ; Grosshandel, près de Francfort-sur-le-Main, géré par la filiale d'un groupe allemand de la grande distribution ; et un entrepôt situé à Kassel et géré en propre par Greenindus, une entreprise allemande productrice d'énergie « verte », cotée en bourse et exportant ses produits à l'international. Les rapports de ces trois entreprises aux institutions de la citoyenneté industrielle sont différents, mais ils se caractérisent par une même volonté de se conformer aux formes de régulation politique des relations de travail. Grand Magasin respecte formellement les droits syndicaux des travailleurs et des travailleuses et organise l'activité selon des hiérarchies formelles lisibles. Grosshandel adhère à la convention collective de la logistique et dispose d'un conseil d'entreprise (Betriebsrat) dans chacun de ses entrepôts. Greenindus n'adhère pas à la convention collective de sa branche mais en respecte les termes et dispose d'un conseil d'entreprise compétent pour l'ensemble des sites de Kassel (soit l'entrepôt logistique et les différents ateliers de production, localisés sur divers sites dans la même ville). Si les économies politiques des deux pays connaissent une certaine convergence néolibérale avec d'importantes dynamiques de précarisation du travail et des relations professionnelles[14], les logiques de recours aux contrats précaires sont différentes. En Allemagne, l'opposition entre salarié·es et intérimaires est plus marquée qu'en France où l'instabilité des contrats donne lieu à une indemnisation (encadré 2)[15]. L'analyse menée ici souligne l'importance des contextes localisés dans l'institutionnalisation de la précarité comme outil de mobilisation de la main-d'œuvre[16]. Elle met en lumière la fragmentation des communautés politiques qui se forment à

[9] Ingrid Artus, Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deuts- chland und Frankreich, Francfort-sur-le-Main, New York, Campus, 2008, p. 291-346.
[10] Sébastien Chauvin, Les agences de la précarité. Journaliers à Chicago, Paris, Le Seuil, 2010.
[11] Michael Burawoy, Produire le consentement, Montreuil, La Ville brûle, 2015 (Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly, Chicago, University of Chicago Press, 1979), p. 125-151.
[12] Annie Collovald, Lilian Mathieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », Politix, 86 (2), 2009, p. 119-143.
[13] Clément Barbier, Cécile Cuny, David Gaborieau, « Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique : enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », Travail et Emploi, 158, 2020, à paraître.
[14] Lucio Baccaro, Chris Howell, Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations since the 1970s, Cambridge, Cambridge University Press, 2017.
[15] C. Barbier, C. Cuny, D. Gaborieau, « Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique : enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », art. cité.
[16] S. Chauvin, Les agences de la précarité. Journaliers à Chicago, op. cit

l'échelle des établissements, dans des régimes localisés d'emploi précaire qui dépendent notamment de la structuration des marchés de l'emploi de chaque aire urbaine.

Encadré 1. Méthodologie de l'enquête WORKLOG[17]

Cet article s'appuie sur une enquête consacrée aux pratiques résidentielles, d'approvisionnement et de loisirs des ouvriers et des ouvrières de la logistique dans les agglomérations de Marne-la-Vallée en France, de Francfort-sur-le-Main et de Kassel en Allemagne. Ces trois agglomérations correspondent à des pôles de concentration importants de logistique 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[18] au sein du réseau de transport routier pour la ville de Kassel) mais aussi de la concentration d'activités (industries, services, commerces) dont le fonctionnement génère une importante demande à destination de l'industrie logistique.

L'enquête s'est déroulée de janvier 2016 à décembre 2018 sur cinq entrepôts. Après avoir obtenu l'accord des directions de chacun pour diffuser en interne des tracts informant du déroulé de l'enquête et du dédommagement des participants et des participantes, nous avons conduit 105 entretiens de type biographique auprès de salarié·es volontaires. Une soixantaine de ces entretiens, traduits par l'enquêteur et l'enquêtrice pour ceux qui ont été conduits en allemand, servent directement l'analyse de cet article. Des itinéraires photographiques complétés par un troisième entretien au domicile ont été ensuite réalisés avec quatre à cinq salarié·es par site. Ces différentes phases d'enquête ont été réalisées par cinq enquêteurs et enquêtrices et deux photographes professionnelles, qui se sont réparties sur les différents terrains d'enquête. L'analyse des données a été menée collectivement.

Tableau. Principales caractéristiques des entrepôts étudiés (N : nombre d'entretiens effectués)

	Grand Magasin (Marne-la-Vallée)		Grosshandel (Francfort-sur-le-Main)		Greenindus (Kassel)	
	Entrepôt	N	Entrepôt	N	Entrepôt	N
Salarié·es	350	24	450	14	200	20
% intérimaires	30 %	70 %	30 %	71 %	35 %	57 %
% femmes	52 %	60 %	64 %	85 %	20 %	14 %
Type d'activité logistique	Grande distribution, haut de gamme (prêt-à-porter, parfums, jouets, alimentaire)		Grande distribution haut de gamme (prêt- à-porter, chaussures)		Industrie énergétique (composants photovoltaïques)	
Salaire horaire brut intérim	10,86 euros		8,86 euros		13,71 euros	
Salaire horaire brut CDI/CDD	9,67 euros		12,78 euros		13,71 euros[19]	

Source : Informations issues des entretiens réalisés avec les directions des ressources humaines respectives des entrepôts considérés, entre avril 2016 et avril 2018, et d'un questionnaire remis systématiquement à l'issue des entretiens avec les salarié·es. Pour les salaires, les données ont été calculées en croisant les montants déclarés en 2017

[17] Cette enquête a été financée par l'Agence nationale de la recherche, dans le cadre du programme WORKLOG (coord. Cécile Cuny, Université Paris-Est Marne-la-Vallée), ANR WORKLOG (https://worklog.hypotheses.org). Elle associe l'Université Goethe de Francfort-sur-le-Main et l'Université de Kassel mais les cinq enquêteurs et enquêtrices impliquées sont des chercheurs et chercheuses françaises rattachées à l'Université Paris-Est Marne-la- Vallée. Deux d'entre elles et eux sont bilingues franco-allemands, ont réalisé leurs thèses sur l'Allemagne et se sont donc partagé les deux terrains allemands avec une photographe allemande.

[18] À partir d'une position de barycentre, un camion peut desservir différents points du territoire selon un rapport distance/temps de transport quasi équivalent.

[19] La concurrence entre entreprises du bassin d'emplois de Kassel a conduit la direction de Greenindus à aligner les salaires des intérimaires sur ceux des embauché·es, avant que cette disposition soit rendue obligatoire au 1er janvier 2018, pour tous les intérimaires dont la mission excède neuf mois dans une même entreprise.

en entretiens par les salarié·es, les directions des ressources humaines et les représentants syndicaux et, le cas échéant, indiqués dans les grilles salariales des conventions collectives (Tarifverträge).

L'intégration des travailleurs et des travailleuses dans les entrepôts repose sur des mécanismes de différenciation de la main-d'œuvre qui prennent appui sur les droits et les statuts appliqués dans chaque entreprise. À ces hiérarchies formelles se superposent des hiérarchies informelles entre les postes et les catégories de travailleurs et de travailleuses. Nous exposerons donc tout d'abord la manière dont la structuration du groupe ouvrier au sein des entrepôts contribue à isoler ses membres et à développer des formes de loyauté à l'égard de la direction. Nous soulignerons à cet égard le rôle d'encadrement que jouent les représentants et les représentantes syndicales. Nous examinerons ensuite les formes de contestation qui émergent malgré tout parmi les travailleurs et les travailleuses. Nous montrerons qu'elles restent individualisées, exprimées en coulisses, en dehors de l'entrepôt, parfois en lien avec des groupes de sociabilité hors travail, et qu'elles sont le plus souvent de l'ordre de l'infrapolitique[20]. Ces prises de parole et défections ouvrières témoignent de la segmentation du groupe subalterne au sein de la « cité logistique » qui, paradoxalement, contribue à son intégration au processus de production.

Diviser pour mieux régner ? Hiérarchies (in)formelles et régimes d'emploi précaire

L'intégration de la main-d'œuvre ouvrière dans les organisations du travail en entrepôt repose sur un marché du travail à la fois interne aux sites logistiques et externalisé via les agences d'intérim, ainsi que sur l'encadrement syndical. Ces trois aspects contribuent à fragmenter le groupe ouvrier tout en brouillant les frontières entre ce groupe et l'encadrement.

Intérimaires versus embauché·es : organiser la concurrence pour la sortie de la précarité

La différence statutaire entre intérimaires et embauché·es, qui se traduit par des différences matérielles et symboliques du point de vue de la position dans l'entrepôt, se retrouve sur l'ensemble de nos terrains d'enquête (tableau). En France comme en Allemagne, elle renvoie à la très forte croissance du recours à l'intérim dans la branche logistique (et plus généralement dans l'industrie) à la suite des réformes de flexibilisation du marché du travail : la main-d'œuvre intérimaire est devenue une variable d'ajustement de la masse salariale pour faire face aux fluctuations des marchés de produits[21]. Toutefois, c'est surtout dans les entrepôts allemands que cette différence de statut contribue à la fois à diviser la main-d'œuvre ouvrière et à en intégrer une partie au sein des entreprises. Dans les deux entrepôts allemands, l'encadrement utilise en effet cette différence de statut pour organiser la compétition pour les postes les plus stables et les mieux rémunérés, ce qui contribue directement à la fragmentation du groupe ouvrier.
Dans l'entrepôt de Francfort, les missions d'intérim ont des durées allant de six mois à un an, un même intérimaire pouvant multiplier les missions au sein de ces entrepôts. Les intérimaires que l'entreprise souhaite retenir se voient ensuite offrir des contrats en CDD puis, après quelques années, un CDI. Greenindus est celui dans lequel nous avons rencontré les missions les plus longues : sur les 10 ouvriers intérimaires interviewés, un seul était en mission depuis six mois dans l'entreprise, tous les autres y travaillaient depuis au moins un an et, pour trois d'entre eux, depuis plus de cinq ans, sans interruption. Les différentes formes d'intérim s'insèrent dans l'organisation du travail et contribuent à la construction d'une hiérarchie interne au groupe de travailleurs et de travailleuses en charge des tâches d'exécution. Elles structurent un parcours professionnel au sein de l'entrepôt alors même que les perspectives d'évolution y sont extrêmement faibles. Tous les intérimaires suivent par exemple le même enchaînement de postes, des plus disqualifiés et plus physiques aux plus qualifiés et informatisés, en alter- nant les séquences de formation et de sélection. Ce système naturalise les qualifications requises pour les postes (gestes, tours de main, rapidité, force physique, endurance, intelligence) et tend à exclure certaines franges de la main-d'œuvre sur la base de stéréotypes racistes, sexistes ou âgistes. À l'opposition formelle entre intérimaires et embauché·es se superpose ainsi une hiérarchie informelle entre les postes et les ouvriers et ouvrières, les propriétés telles que le sexe, l'âge ou la race devenant des facteurs de division interne à la classe. Les postes les moins qualifiés et les plus pénibles physiquement sont ceux de la réception. Après le déchargement et le

[20] James C. Scott, La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne, Paris, Éditions Amsterdam, 2019 (1990).
[21] Jean-Pierre Durand, La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire, Paris, Le Seuil, 2004 ; Hayo Holst, « Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeits-politischen Folgen », WSI Mitteilungen, 3, 2009, p. 143-149.

contrôle, le travail consiste à défaire les colis conditionnés en palettes ou en cartons, afin de tester le bon fonctionnement des composants et de les stocker avant l'étape de préparation des commandes destinées aux chaînes de montage. Ce sont les postes où les femmes et les étrangers et étrangères travaillent en plus grand nombre, au motif que les premières, passée la quarantaine, « ne veulent plus apprendre » et que les seconds et secondes « ont des problèmes avec la lecture et l'écriture »[22]. Ces stéréotypes, énoncés en entre- tien par un chef d'équipe, légitiment les différences de carrière au sein de l'entrepôt, en naturalisant certaines propriétés sociales des ouvriers et des ouvrières.

Au Grosshandel, on constate de la part de l'encadrement de véritables stratégies de séduction à destination des intérimaires étrangers et étrangères qui disposent d'un capital culturel relativement plus important que leurs collègues allemands et allemandes. Bianca, roumaine de 41 ans qui a travaillé deux semaines au Grosshandel en tant qu'intérimaire pour compléter son salaire de serveuse, relate ainsi un rappel à l'ordre dont elle a fait l'objet après avoir utilisé son téléphone portable sur son poste de travail pour une urgence concernant sa mère malade :

> « Et il a été vraiment gentil, le chef de service était vraiment un homme sympathique. Il m'a dit : "OK, je peux comprendre. S'il vous plaît ne recommencez pas. Nous prenons note." (...) Plus tard, il est tout de même revenu vers moi, une fois [que j'étais] seule. Et il m'a redit : "Je suis désolé, je peux vous comprendre". Il a tenté de s'excuser, mais... il était vraiment gentil »[23].

Contrairement aux ouvrières les plus précaires qui sont victimes de remontrances particulièrement vigoureuses, les ouvriers et ouvrières considérées comme plus qualifiées bénéficient de traitements de faveur, obtiennent plus régulièrement des entrevues individuelles avec la responsable des ressources humaines, parviennent relativement rapidement à se voir proposer un contrat pérenne, à être placées sur des postes moins pénibles et à bénéficier dans certains cas d'une plus grande magnanimité vis-à-vis des demandes de congés.

Dès lors, les ouvriers et ouvrières les plus anciennes, auxquelles l'encadrement confie les tâches d'accueil, de formation et de contrôle des nouvelles recrues, s'associent plus spontanément à leur hiérarchie qu'à leurs collègues en charge des tâches d'exécution. Heiner, cariste allemand de 59 ans, obtient assez rapide- ment un poste stable au Grosshandel après une expérience malheureuse de gestion d'entreprise. En entretien, il exprime sa fierté d'avoir été appelé à remplacer son chef d'équipe, et disqualifie les critiques formulées par les ouvriers les plus précaires :

> « Au fil des ans, je me suis donc un peu qualifié avec le savoir et la manière de faire mon travail (...) Et soit vous avez du talent, soit vous échouez. J'ai simplement essayé, simplement tenté ma chance et ça m'a bien réussi, jusqu'à aujourd'hui. J'ai toujours fait de mon mieux, comme si j'avais toujours été au Grosshandel. Je n'ai jamais mendié, ni même demandé un contrat permanent. (...) Oui, je n'ai jamais dit "oh, l'intérim de merde !" ou quelque chose du genre. (...) Soit on reconnaît mon travail, soit je laisse tomber. Je ne mendie pas »[24].

On voit ici, comme dans cinq autres entretiens menés avec des ouvrières et ouvriers déclassés, la façon dont la valorisation d'un « ethos du zèle »[25] par la gestion du personnel brouille la frontière entre exécutants ou exécutantes et cadres. Cette frontière est notamment diluée par d'autres types de hiérarchisation, en fonction des statuts d'emploi et des jeux de distinction entre ouvrières qu'encourage l'encadrement. Si les femmes et les travailleurs et travailleuses immigrées sont tendanciellement assignées aux tâches les moins valorisées avec des perspectives d'évolution professionnelle encore plus réduites que celles de leurs collègues, on ne trouve pas pour autant de groupe subalterne organisé autour d'une division de genre, de race ou de nationalité. Autant que leur impossibilité à accéder aux postes d'encadrement, les stratégies de recrutement des entrepôts et agences d'intérim visent à faire obstacle à la formation de collectifs de salarié·es unifiés en évitant l'entrée groupée d'ouvriers et ouvrières d'une même communauté migrante[26].

Formaliser une carrière en entrepôt : primes de productivité et échelons professionnels

Cette stratégie qui consiste à superposer à la hiérarchie statutaire entre intérimaires et embauché·es une hiérarchie plus informelle de postes et de catégories en fonction de la race, du genre, de l'âge ou du capital

---

[22] Entretien avec Cécile Cuny, entrepôt de Greenindus, 12 octobre 2017.
[23] Entretien avec Clément Barbier, McDonald's de la gare de Hanau, 19 octobre 2017.
[24] Entretien avec C. Barbier, au domicile de Heiner, 30 juillet 2017
[25] Maxime Quijoux, Neolibéralisme et autogestion. L'expérience argentine, Paris, Éditions de l'IHEAL, 2011, p. 21.
[26] Entretien de C. Barbier avec la directrice d'une agence d'intérim partenaire de l'entrepôt de Grand Magasin, Marne-la-Vallée, 21 mars 2017.

culturel, vaut en premier lieu pour les entrepôts allemands. En France, le salaire horaire brut du personnel embauché est en général inférieur au salaire horaire brut des intérimaires. Ces différences reflètent le processus de disqualification de la main-d'œuvre ouvrière auquel participent l'intérim et les systèmes de primes de précarité (tableau et encadré 2) : pour de nombreux et nombreuses intérimaires, les conditions de rémunération dans les entrepôts sont des critères de mobilité plus importants que la nature des emplois occupés[27]. Par ailleurs, l'intégration des salarié·es passe par les primes de productivité, ce qui conduit à différencier la main-d'œuvre en fonction de la performance physique[28]. Si elles ont été mises en place à Grand Magasin, ces primes de productivité ne sont pas individualisées. Contrairement à la plupart des entrepôts français documentés par la littérature, la performance y est évaluée à l'échelle des collectifs de travail. C'est ce qui fait de Grand Magasin un entrepôt singulier, dévalorisé par les intérimaires (jeunes et valides) socialisés dans les entrepôts « à primes ». La hiérarchie entre ouvriers et ouvrières, qui exclut les intérimaires, est ainsi produite par la formalisation via l'accord d'entre- prise de plusieurs échelons dans la catégorie d'« opérateur logistique » (OL), créant ainsi la possibilité d'un parcours professionnel au sein de l'entrepôt.

Encadré 2. L'indemnisation de la précarité en France

Dès 1972, une « indemnité de précarité d'emploi » a été établie 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 ou d'une intérimaire française, 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. C'est notamment pour cette raison que cette forme de précarité donne lieu à des mobilités tantôt « choisies », tantôt « subies »[29], alors qu'en Allemagne l'intérim est toujours un marqueur de relégation, un emploi à défaut de mieux.

Au sein de Grand Magasin, Marie-Christine travaille dans un service où les tâches logistiques sont relativement valorisées par les ouvrières et ouvriers, parce qu'elles sont plus diversifiées qu'ailleurs. Elle y occupe un poste d'OL 4 (Opératrice Logistique niveau 4), soit un échelon hiérarchique situé juste en-dessous de celui de chef d'équipe, avec un salaire mensuel supérieur à celui de ses collègues OL 1 d'environ 150 euros bruts. Elle bénéficie également d'une relative autonomie dans son travail, puisqu'elle s'attribue elle-même les commandes à réaliser dans une journée bien qu'elle n'exerce aucune autorité sur ses collègues et ne prenne aucune décision quant à l'organisation du travail de son service. En ce sens, elle reste sur un poste d'exécution, soumis comme les autres aux impératifs de productivité et à un ensemble d'exigences physiques. Parce qu'elle est handicapée par un problème de genoux qui l'empêche de se baisser, « se donner » ne signifie pas pour elle intensifier l'effort mais « rester dix minutes ou un quart d'heure de plus ». En agissant ainsi, elle s'identifie à un groupe restreint de collègues au sein de son service, ce qui la conduit à se distinguer implicitement des autres :

> « On est deux-trois personnes à agir comme ça, on ne part pas tant que les volumes sont pas passés. Les volumes au moins de la prep' quoi, pour que les magasins soient bien livrés en temps et en heure. Alors oui, ça fait des heures, mais bon, ça fait aussi un peu des vacances »[30].

Les échelons qui distinguent formellement les quatre catégories d'opératrices et d'opérateurs s'inscrivent dans une culture de la gestion « maison » assez proche de celle des entreprises de transport étudiées par Haude Rivoal et Ingrid Artus[31] : le personnel d'encadrement est en général peu qualifié, il est recruté parmi

---

[27] L. Tranchant, « L'intérim de masse comme vecteur de disqualification professionnelle », Travail et Emploi, 155-156, 2018, p. 130-131.

[28] D. Gaborieau, « Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution », cité, p. 564 ; Haude Rivoal, « Les hommes en bleu. Une ethnographie des masculinités dans une grande entreprise de distribu- tion », thèse de doctorat en sociologie, Université Paris 8, 2018.

[29] Patrick Cingolani, La précarité, Paris, PUF, 2006.

[30] Itinéraire avec C. Cuny et Hortense Soichet, une des photographes ayant collaboré au projet. En plus des entretiens classiques, des itinéraires photographiques ont été réalisés avec à chaque fois une photographe et un enquêteur ou une enquêtrice, 24 mai 2018.

[31] H. Rivoal a travaillé sur une entreprise de transport française disposant d'établissements dans d'autres pays européens (H. Rivoal, « Les hommes en bleu. Une ethnographie des masculinités dans une grande entreprise de distribution », cité), tandis qu'I. Artus a étudié une entreprise de messagerie américaine ayant des établissements en France, en Allemagne et dans d'autres pays européens (I. Artus, Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe

les salarié·es ayant fait leurs preuves en tant qu'opératrices ou opérateurs dans l'entrepôt et auxquels sont proposées des formations internes. Pour les ouvrières et les ouvriers qui en bénéficient, ces mobilités professionnelles ont tendance à atténuer les différences hiérarchiques avec les personnels d'encadrement, dans la mesure où l'avancement serait conditionné par l'engagement, une « disposition d'esprit », critère a priori plus égalitaire que celui de la force physique utilisé dans les autres entrepôts de la branche. Au demeurant, les bénéfices acquis sont plutôt limités puisqu'ils n'impliquent souvent qu'une amélioration marginale des conditions de rémunération et aucun changement de poste de travail.

Un syndicalisme au service des loyautés ouvrières : vers une « co-gestion » d'entreprise

Dans la soixantaine d'entretiens menés avec les travailleurs et les travailleuses des entrepôts étudiés ici, les syndicats sont rarement évoqués, et dans la plupart des cas leur action apparaît très floue aux salarié·es interrogé·es. Même s'ils sont présents dans les entrepôts, les délégués syndicaux ne sont pas proches des salarié·es en général, et plus particulièrement des intérimaires[32]. Ils occupent de fait une position de « co-gestionnaires » dans l'entreprise, leur promotion professionnelle étant la contrepartie du travail d'encadrement informel qu'ils réalisent au service de leur direction[33]. Ce travail est d'ailleurs similaire dans les trois entrepôts alors que la France et l'Allemagne ont à l'origine des systèmes de représentation des intérêts salariaux différents.

Dans le système allemand il y a deux arènes de négociation : l'arène syndicale, d'une part, structurée par les négociations des conventions collectives de branche (Tarifverträge) avec les associations d'employeurs ; l'arène des représentants et représentantes du personnel, d'autre part, organisée au sein des conseils d'entreprise dans le cadre de la codétermination (Mitbestimmung) des processus de travail et des orientations stratégiques de l'entreprise. Traditionnellement, ces arènes répartissaient les rôles entre syndicats, d'un côté, représentants et représentantes du personnel, de l'autre, de manière très claire, les premiers négociant les normes de travail générales pour une branche, les seconds et secondes contrôlant les conditions locales de leur application. Ce système de représentation soulève des problèmes propres à la branche logistique dans les deux entrepôts étudiés en Allemagne. Ces entrepôts sont gérés en propre par la filiale logistique d'un groupe de la grande distribution dans le cas du Grosshandel, par une industrie du secteur de l'énergie dans celui de Greenindus. Alors même que, d'un point de vue fonctionnel, leurs activités sont similaires, ils relèvent de branches et de conventions collectives différentes, la branche de la logistique dans le premier cas, la branche de la production d'énergie dans le second, ce qui explique en partie les écarts de salaires entre eux. Ces différences occasionnent un morcellement de la représentation des intérêts à l'échelle des confédérations régionales comme des entreprises. Jusqu'en 2012, Grosshandel était géré directement par la maison mère, de sorte que la convention collective qui s'appliquait était celle de la branche du commerce de détail, qui prévoyait de meilleures rémunérations pour les salarié·es des entrepôts. D'après le secrétaire régional de la branche commerce au sein du syndicat Ver.di[34], rencontré en entretien, la direction de la nouvelle filiale a sollicité directement le représentant régional de la branche logis- tique pour adhérer à la nouvelle convention collective, faisant passer l'entrepôt hors du champ d'action de l'ancien secrétaire régional qui n'a été informé qu'après coup de la filialisation. Il considère que la direction du groupe a exploité le morcellement syndical pour contourner les régulations professionnelles[35]. Un chef d'équipe et un ouvrier syndiqués rencontrés à Greenindus insistent sur les effets plus locaux de ce morcellement : certes, ils bénéficient de la convention collective du secteur de l'énergie, plus favorable du point de vue salarial que les deux conventions précédentes ; à l'échelle du conseil d'entreprise, ils s'estiment toutefois mal représentés en tant que logisticiens dans la mesure où aucun de leurs collègues ne siège dans le conseil, qui défend davantage, à leurs yeux, les intérêts des ateliers de production. Dans ce cas, le manque de proximité des représentants syndicaux avec les salarié·es découle de la structuration interne de l'entreprise et de la position, relativement dominée, de la logistique au sein de celle-ci.

À ces caractéristiques propres à la logistique, dont la représentation syndicale se retrouve morcelée entre les

---

und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich, op. cit., p. 291-346).

[32] Sébastien Grollier, « Quelle syndicalisation des travailleurs de l'intérim ? », Savoir/Agir, 12 (2), 2010, p. 27-33.

[33] I. Artus, Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich, op. cit. ; Thomas Haipeter, Betriebsräte als neue Tarifakteure. Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin, Sigma, 2010, p. 25-30 ; Clément Brébion, « The Impact of Works Council Membership on Wages in Germany: A Case of Strategic Discrimination? », PSE Working Paper, 2, 2020.

[34] Le principal syndicat allemand dans le secteur des services.

[35] Entretien avec C. Cuny, Francfort-sur-le-Main, 23 mars 2015.

différentes branches ayant recours à cette fonction, s'ajoutent des évolutions communes à l'ensemble des branches. Depuis les années 1990, les plans de sauvegarde de l'emploi (Beschäftigungsbündnisse), destinés à amé- nager le temps de travail en périodes de crise, comme ce fut le cas dans l'industrie en 2008, et les dérogations de plus en plus fréquentes aux conventions collectives (Tarifabweichungen), négociées à l'échelle des entreprises, ont fait des représentants et représentantes du personnel des acteurs de plus en plus centraux des conventions collectives, alors que leur position, prise entre les intérêts contradictoires des salarié·es et des directions, était plus fragile que celle des secrétaires syndicaux. C'est notamment cette situation qui a amené les représentants et représentantes du personnel à jouer de plus en plus le rôle de « co-gestionnaires » dans les entreprises. Thomas Haipeter va jusqu'à parler de « coopération imposée » dans la mesure où ils et elles sont contraintes à des concessions face aux menaces de suppressions d'emplois[36]. L'extrait d'entretien suivant, réalisé au début de notre enquête avec les deux déléguées du conseil d'entreprise de l'entrepôt Grosshandel, offre une saisissante illustration de cette position. Les représentantes du personnel, qui occupent leur poste depuis douze ans, y expliquent que le changement de convention collective dans le cadre de la « filialisation » des entrepôts en 2012 a introduit des salaires plus faibles pour les salarié·es embauché·es après le 1er juillet 2013, les salaires et avantages des plus anciens et anciennes ayant été préservés dans le cadre d'un accord d'entreprise.

> « Cécile Cuny – Et à l'heure actuelle, ce n'est pas un problème, que les plus jeunes soient moins bien payés que les plus anciens ?
> Madame Weber – Oui, c'est vrai. Ils le savent, qu'il en reste certains qui font le même travail qu'eux mais sont payés davantage, ont plus de vacances, mais... Disons-le ainsi, ils sont déjà contents d'avoir été embauchés. Nous avons beaucoup d'intérimaires, et pour eux, recevoir une proposition d'embauche c'est... ça vient plus tard, quand ça fait déjà deux ans qu'ils sont là, alors ils demandent : "Dis-donc, pourquoi je suis moins payé que lui ?". Mais pour commencer, ils sont contents d'avoir été embauchés. Les questions arrivent plus tard.
> Madame Schneider – Malheureusement, ça, on ne peut pas le changer.
> Madame Weber – Oui, ça, on ne peut pas le changer, on peut seulement l'expli- quer. Et puis, il faut ajouter qu'ils le savent dès le début. (...) Je dois vivre avec l'idée que toi tu as plus et que je suis déjà heureux d'avoir été embauché. Parce que ce n'est plus si facile chez nous »[37].

Au moment de la filialisation, les représentantes du personnel ont donc accepté des diminutions de salaires pour les futur·es embauché·es afin de conserver les emplois, la filialisation représentant en effet pour elles la meilleure solution face à la menace d'une externalisation. L'accord d'entreprise négocié à cette occasion produit aujourd'hui des différences matérielles objectives difficiles à justifier, ce qui conduit les déléguées à instrumentaliser la réserve d'intérimaires et la menace de précarité que leur présence fait peser sur les embauché·es. Dans le cas du Grosshandel, la « co-gestion » est aussi imposée par la direction du groupe à travers ses négociations avec les secrétaires syndicaux de la branche logistique qui ne sont pas à cette époque les interlocuteurs des représentantes du personnel de l'entrepôt. À l'issue des négociations de l'accord d'entreprise, elles décident toutes les deux de démissionner du syndicat auquel elles étaient affiliées, le Ver.di, en raison du manque de soutien et de l'isolement dans lequel les secrétaires syndicaux les auraient laissées.

Dans le cas français, la situation de départ est radicalement différente, même si la situation allemande tend aujourd'hui à converger avec la situation française. Jusque dans les années 1970, et d'après la plupart des observateurs, le système de relations professionnelles est dominé par « une activité syndicale portée sur le conflit », tandis que les comités d'entreprise apparaissent davantage comme une « annexe »[38]. Aux délégués du personnel, de préférence syndiqués, la négociation des accords d'entreprise, le contrôle du droit du travail ainsi que les revendications individuelles et collectives des salarié·es, aux comités d'entreprise les missions économiques (formation professionnelle, gestion de l'emploi) et sociales (gestion des chèques vacances, caisses de secours). La multiplication des plans sociaux durant les années 1980 et 1990 a conduit les militants syndicaux et les directions à investir de plus en plus ces comités[39]. Dans l'entrepôt Grand Magasin, on retrouve ainsi des délégué·es du personnel positionné·es à l'interface entre cadres et exécutants ou exécutantes défendant en premier lieu l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise et la croissance de son activité. Si plusieurs syndicats sont représentés au comité d'entreprise, seule la CFTC est décrite comme vraiment

---

[36] T. Haipeter, Betriebsräte als neue Tarifakteure. Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, op. cit., p. 31.

[37] Entretien avec C. Cuny, entrepôt du Grosshandel, périphérie de Francfort-sur-le-Main, 11 mai 2016.

[38] Christian Dufour, Adelheid Hege, « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », La Revue de l'Ires, 59 (4), 2008, p. 31.

[39] Ibid., p. 33 et suivantes.

active parce qu'elle dispose encore d'un réseau de militants et militantes insérées dans les collectifs de travail de l'entrepôt. Toutefois, elle n'est jamais présentée dans une dynamique conflictuelle ni directement revendicative. Cette situation est liée à la multiplication des plans sociaux découlant de la fermeture successive de deux entrepôts dans la région parisienne durant les années 2000 et de la concentration des activités logistiques du groupe à Marne-la-Vallée, qui confèrent à Grand Magasin, établissement jusque-là régional, une envergure nationale. La base électorale s'étant élargie, certains candidats aux élections du CE sont moins connus, voire inconnus des électrices et électeurs. Les prises de position sur le rôle des représentants et représentantes du personnel, syndiquées ou non, sous-entendent ainsi que la représentation se fait en référence à une communauté englobant l'ensemble des salarié·es de l'entreprise par-delà les divisions hiérarchiques.
Sur l'ensemble de nos terrains, les organisations du travail brouillent la frontière entre les exécutants ou exécutantes et les cadres en la diluant dans d'autres types de hiérarchisation introduits par l'encadrement. Ces mécanismes visant à susciter des loyautés ouvrières se déclinent différemment selon le cadre législatif et le système de relations professionnelles de chaque pays. Dans les deux cas allemands, la différence de statut entre intérimaires et embauché·es est utilisée pour établir des hiérarchies internes au groupe ouvrier, fondées sur des différences de race, de genre ou d'âge. Dans le cas français, l'encadrement recourt à des hiérarchies formelles qui valorisent la force physique ou l' « esprit d'entreprise ». Chaque fois, la difficile désignation d'un « eux » englobant les supérieur·es hiérarchiques et, au-delà, les actionnaires et principaux décisionnaires des conditions d'emploi, a pour corollaire la difficile émergence d'un « nous » unifié qui, par-delà un certain nombre de divergences d'intérêts, ras- semblerait le corps des ouvriers et ouvrières de l'entrepôt. Or, face à ces mécanismes de segmentation du groupe ouvrier, les salarié·es déploient des formes de résistance et de critique de l'ordre de l'entrepôt, et parviennent à faire émerger des références collectives.

Contester l'ordre de l'entrepôt ? Prise de parole et défection au sein d'un groupe ouvrier fragmenté

La structuration du marché de l'emploi logistique et les modes de gestion de la main-d'œuvre en entrepôt produisent de robustes formes de loyauté ouvrière à l'égard des entreprises et de leur hiérarchie. Cependant, nous avons pu recenser au cours de notre enquête diverses formes de résistances politiques et infra-politiques à l'ordre logistique allant de la prise de parole (voice) à la défection (exit)[40]. Toutes se déploient au sein d'un espace professionnel fortement hiérarchisé où le respect de l'ordre productif est un élément du texte public avec lequel elles doivent composer. Le plus souvent, elles ont donc lieu dans le dos du pou- voir, de manière discrète et détournée en entrepôt, plus librement dans un café du lieu de résidence ou au domicile[41].

Des prises de parole confinées à l'espace privé

Le premier type de discours critique et généralisant sur l'ordre de l'entrepôt que nous ayons rencontré est le fait de salarié·es qui assument et thématisent leur assignation durable aux positions ouvrières : femmes, étrangers et étrangères ou ouvriers qualifiés physiquement usés évoluant sur des marchés de l'emploi restreints. Elles et ils ont conscience de ce manque de perspectives professionnelles et en analysent les causes en entretien, sans pour autant parvenir à dégager d'espace de production et de diffusion d'une parole collective qui puisse les lier symboliquement mais aussi matériellement à leurs collègues. Dans de telles conditions, nous interprétons l'enquête comme une situation qui permet de faire circuler à l'extérieur de l'entrepôt un texte resté jusque-là privé, et de mobiliser l'opinion publique, ce qui correspond, dans les termes d'A. Hirschman, à une prise de parole « externe »[42].
C'est ce que l'on retrouve en entretien avec cinq ouvrières du Grosshandel dont Claudia, intérimaire de 58 ans qui décrit avec finesse et une certaine propension à la montée en généralité les formes d'exploitation et d'assujettissement des intérimaires :

> « Ils en font tellement – c'en est déjà trop – afin de, peut-être, être embauchés par cette entreprise, oui. Et tu n'as aucune chance. Tu n'as aucune chance d'être pris au sein de Grosshandel Logistik. Là ce sont des gens qui travaillent depuis quatre ans déjà, en intérim et ça ne devrait... ça n'est pas normal. Normalement au bout d'un an et demi ils doivent t'embaucher, pas vrai ? (...) Lorsque cette femme me dit qu'elle travaille là depuis quatre ans,

[40] Albert O. Hirschman, Défection et prise de parole. Théorie et applications, Paris, Fayard, 1995 (1970), p. 25.
[41] J. C. Scott, La domination et les arts de la résistance, op. cit., p. 32 et suivantes.
[42] A. O. Hirschman, Défection et prise de parole. Théorie et applications, op. cit.

> en intérim, et 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 »[43].

Son récit des très nombreuses expériences qu'elle a eues depuis plus de quarante ans livre en pointillé une lecture systémique des rapports d'exploitation et de la domination masculine dans le cadre professionnel comme familial. Elle évoque les déceptions qu'ont engendrées les tentatives avortées d'action collective auxquelles elle a participé, son sentiment d'avoir été trahie par des collègues qui n'assumaient pas de porter une critique collective. Elle décrit également les grandes difficultés à se lier aux autres membres du personnel ouvrier, notamment pour des raisons linguistiques, ce personnel étant en grande majorité composé d'ouvrières étrangères :

> « Le Grosshandel c'est... dans l'ensemble, ça va. Ça pêche seulement sur ce truc de : "Nous parlons tous allemand et le Grosshandel n'emploie que des gens qui savent parler et écrire l'allemand". C'est tout bonnement faux. C'est... ce n'est pas vrai. Ce n'est pas ce qu'ils ont promis. Parce que les gens parlent très peu allemand, toi aussi tu le sais. Bon, j'ai souvent... justement quand j'ai une question, eh bien il n'y a pas une phrase que je ne doive expliquer. Pas une phrase. Simples, des phrases simples, je n'arrive pas à faire passer des phrases toutes simples ! »[44].

Comme cela apparaît dans cinq autres entretiens, la forte ethnicisation du groupe ouvrier contribue à sa fragmentation notamment pour ce qui est de sa frange la plus précaire. Dans les entrepôts des grandes villes comme Francfort où se concentrent d'importantes communautés étrangères, les migrants de première génération sont nombreux à exercer des emplois logistiques. Le clivage qui les sépare des Allemands et Allemandes est d'autant plus fort que l'origine étrangère est souvent stigmatisée et sert de grille de lecture racialisée des destins sociaux. Les Allemands et Allemandes interrogées, le plus souvent entrées en logistique à la suite d'un déclassement économique ou d'une rupture familiale, ressentent en effet cette forte concentration d'étrangers comme un renvoi à l'échec que représente ce travail dans leur trajectoire professionnelle, et n'en sont que plus enclins à se démarquer de leurs collègues les plus vulnérables. Par ailleurs, la présence importante d'une main-d'œuvre étrangère n'entraîne pas l'émergence de collectifs ouvriers sur la base d'affinités culturelles ou religieuses dans la mesure où les pays et aires géographiques de ces travailleuses et travailleurs immigrés sont extrêmement divers, notamment à Francfort. Barrières linguistiques, incertitudes individuelles quant à l'obtention ou au renouvellement du titre de séjour et volonté des agents de recrutement d'éviter le regroupement au sein des entrepôts d'un trop grand nombre de travailleurs d'une même nationalité, parfois suspectés de faire partie de « bandes organisées »[45], sont autant d'éléments qui empêchent la constitution de ces collectifs. Le gouvernement de cette main- d'œuvre étrangère est d'ailleurs fortement différencié entre la frange la plus marginalisée, disciplinée par la menace du non-renouvellement, et celle dont la loyauté est obtenue par l'attribution de gratifications, à l'instar de ce que Nicolas Jounin décrit pour le secteur du bâtiment en France[46]. Les espaces de sociabilité et groupes d'appartenance des étrangers et des étrangères s'organisent alors majoritairement en dehors du travail, selon leurs trajectoires migratoires et leurs activités de loisirs – pratiques sportives – et religieuses.

Ensuite, nous avons rencontré certains travailleurs et travailleuses qui, tout en se référant explicitement à un collectif d' « intérimaires », font le constat de leur impuissance face aux divisions statutaires et sociales du groupe ouvrier. Ils et elles évoquent régulièrement les mécanismes de mise à distance qui, au sein de l'entrepôt comme à l'échelle du marché de l'emploi, font obstacle à la constitution de mobilisations collectives. Karl, ouvrier âgé de 55 ans au moment de l'entretien, a effectué toute sa carrière dans les services logistiques de plusieurs industries de la région de Kassel. Lorsque notre enquête débute à Greenindus en octobre 2017, la nouvelle législation sur l'intérim, qui limite les missions à une durée maximale de dix-huit mois et impose des périodes de carence de trois mois entre deux missions dans la même entreprise, doit entrer en vigueur en janvier 2018. La direction de l'entrepôt a annoncé une campagne d'embauches en CDD, qui suscite des espoirs en même temps qu'une grande incertitude chez les intérimaires rencontrés. En avril 2018, nous rencontrons Karl pour un dernier entretien à son domicile. Il vient d'achever une mission d'intérim de cinq ans chez Greenindus. Il nous raconte qu'avant son départ il a observé, en discutant avec d'autres collègues intérimaires, que leurs salaires avaient augmenté et correspondaient à ceux

---

[43] Entretien avec C. Barbier, à la terrasse d'un café du quartier dans lequel réside Claudia, 28 juillet 2017.

[44] Ibid.

[45] Entretien de C. Barbier avec la directrice d'une agence intérim prestataire de Grand Magasin, dans une commune de Marne-la-Vallée, 21 mars 2017.

[46] Nicolas Jounin, Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment, Paris, La Découverte, 2017, p. 224-231.

des salarié·es de Greenindus. Karl et ses collègues pensaient que cette augmentation était liée à la nouvelle législation, qui imposait l'ajuste- ment des salaires des intérimaires sur ceux des embauché·es après neuf mois d'intérim. À la fin de sa mission, il a cependant appris par son agence d'intérim qu'il bénéficiait en fait d'une nouvelle disposition de la convention collective dont relève cette agence. Face à nous, il estime que les intérimaires de Greenindus devraient pouvoir bénéficier de l'ajustement des salaires à partir du neuvième mois et souhaiterait constituer un groupe d'intérimaires avec lesquels engager une action en justice. Si la création d'un syndicat à son initiative est évoquée sur le ton de l'humour, il prend au sérieux cette fiction : plus tard, il nous demande si nous pouvons le mettre en relation avec d'autres intérimaires rencontrés durant l'enquête, proposition que nous soumettons à ceux dont nous avons gardé les contacts, mais qui tous déclinent l'invitation[47].

Le cas de Karl montre comment les droits des intérimaires, leur formalisation dans une législation et une convention collective, servent d'appui à des revendications : d'un côté, les intérimaires sont légalement reconnus comme membres de l'entreprise où elles et ils effectuent leur mission, mais, dans les faits, en restent exclus puisque l'égalité de rémunération n'est pas respectée ou est acquise via l'appartenance à une autre entreprise et une autre branche, celles du travail intérimaire. Si elle ouvre un espace de subjectivation autour de la catégorie d'intérimaire[48], notre présence révèle les limites d'une prise de parole externe, qui ne peut prendre appui sur les relations de travail et s'exprime de manière isolée.

Ainsi, même les ouvrières et ouvriers les plus enclins à l'adoption et à la diffusion de représentations à travers lesquelles le groupe ouvrier peut être pensé comme une communauté partageant, si ce n'est un même destin, du moins une base d'intérêts communs se heurtent à l'instabilité des emplois du secteur et à la multiplication des statuts formels et informels qui fragmentent le groupe assigné aux tâches d'exécution. Souvent relativement mieux dotés en capital culturel, ces ouvrières et ouvriers sont d'ailleurs tendanciellement plus souvent en mesure de gravir ces échelons hiérarchiques informels ou d'amorcer leur propre sortie de l'entrepôt, voire de la condition ouvrière. Les embryons d'actions collectives que nous avons pu identifier, en l'occurrence dans d'autres entrepôts que ceux où nous avons pu enquêter, étaient le fait d'ouvriers et d'ouvrières fortement politisées, déjà militants et militantes expérimentées lors de leur entrée en logistique. Ils étaient également souvent portés par ces ouvriers et ouvrières régulièrement confrontées, du fait de leurs ressources et de leurs dispositions, au dilemme qui oppose la construction de revendications et de mobilisations collectives[49] à leur ascension socio-professionnelle personnelle. Les tactiques et stratégies d'exit individuelles entrent ainsi bien souvent en conflit avec la construction de revendications et d'une parole collective (voice) portée au nom du groupe ouvrier.

Les tactiques d'exit : expression de l'individualisation des rapports ouvriers à l'ordre logistique

Parmi les enquêté·es engagé·es dans une critique de l'ordre hiérarchique de l'entrepôt, on recense un second groupe ouvrier dont chaque membre vit son passage par les entrepôts logistiques comme une situation transitoire. Si ces travailleuses et travailleurs peuvent, eux aussi, développer un regard critique assez fin sur le marché de l'emploi et l'ordre des entrepôts, elles et ils n'y voient pas une communauté d'intérêts et développent des tactiques de distinction comparables à celles déployées par les ouvrières et ouvriers cherchant à faire carrière dans l'entrepôt, mais cette fois pour en sortir. Qu'elles soient justifiées par une critique de l'exploitation de leur force de travail ou par un projet individuel d'ascension sociale, les tactiques d'exit contribuent chez ces ouvriers et ouvrières à une mise à distance du monde de l'entrepôt.

Éric, Camerounais de 32 ans, doctorant en science politique amené à travailler en CDD pour une entreprise de messagerie dans la région de Francfort, perçoit la cohérence des logiques d'assujettissement du groupe ouvrier tout en s'en démarquant clairement :

> « L'idée que j'avais de l'Allemagne était vraiment complètement fausse ! (...) Effectivement, il fait très bon vivre, mais ce n'est pas donné à tout le monde, ce n'est pas donné... (...) Mes collègues, ce sont des Roumains, des gens qui ne parlent pas allemand, qui parlent un

[47] D'après nos notes de terrain lors de notre visite au domicile de Karl, 23 avril 2018.

[48] Pour Jacques Rancière, « un mode de subjectivation ne crée pas des sujets ex nihilo. Il les crée en transformant des identités définies dans l'ordre naturel de la répartition des fonctions et des places en instances d'expérience d'un litige ». Jacques Rancière, La mésentente. Philosophie et politique, Paris, Rivages, 1995, p. 60. Dans le discours de Karl, c'est le statut d'intérimaire qui sert de support à un mode de subjectivation.

[49] Le rôle du capital culturel, et en l'occurrence scolaire, comme ressource pour la construction de mobilisation en milieux ouvriers a notamment été illustré à travers l'étude des trajectoires d'engagement syndical. Pierre Rimbert, Sébastien Crespo, « Devenir syndicaliste ouvrier. "Journal" d'un délégué CGT de la métallurgie », Actes de la recherche en sciences sociales, 155 (5), 2004, p. 34-75.

> allemand vraiment... euh... au Cameroun, on dirait bush, bush doctor, là, bush english, un allemand vraiment incompréhensible, (...) c'est comme ça : des Grecs, des Polonais, généralement qui ont vraiment raté leur vie. Beaucoup sont là-bas vraiment parce que c'est des désespérés. C'est pour ça que, quelque part, je suis content parce que je dis : je ne suis pas là parce que, vraiment, j'ai raté ma vie, quoi ! Mais c'est juste parce que c'est provisoire. (...) Aujourd'hui c'est devenu beaucoup plus relax parce que... (...) Maintenant [les chefs] voient qu'on maîtrise très bien la chose. (...) Ils ont compris qu'on est différents, (...) que... Donc ceux qui ont quand même un certain niveau scolaire ne travaillent pas de la même façon que ceux qui n'en ont pas. (...) et je dis : "(...) donc... vous le savez même que si ces garçons sont à même de travailler comme ça, c'est parce que, effectivement, ils ont un certain niveau... Mais vous continuez à nous payer de la même façon que vous payez tous les autres. Donc, quelque part, quand même, il y a injustice..." Donc, mais voilà, je ne rêve pas d'être mieux payé [dans cette entreprise de messagerie] parce que je sais que, d'un moment à l'autre, je vais arrêter »[50].

Si Claudia voyait dans le niveau d'instruction, dont témoignerait la plus ou moins grande maîtrise de la langue allemande, un obstacle à la constitution d'un collectif d'intérimaires, Éric utilise ce facteur de différenciation du collectif ouvrier pour dénoncer une injustice le concernant et justifier son projet de sortie de l'entrepôt. Ces tactiques d'exit que l'on retrouve chez plusieurs enquêté·es, notamment pour celles et ceux avec qui nous avons noué des contacts sur le temps long, se trouvent encouragées par la forte instabilité des emplois et la multiplication des missions de courte durée.

En France, ces tactiques d'exit s'expliquent différemment. À l'échelle de la zone logistique de Marne-la-Vallée, chaque entrepôt a ses spécificités, qui répondent aux besoins et aux contraintes de travailleuses et travailleurs à la recherche d'équilibres, à différents moments de leurs parcours de vie. Nombre d'intérimaires rencontré·es à Grand Magasin jouent des possibilités de mobilité horizontale d'un entrepôt à l'autre, le plus souvent pour de meilleures rémunérations ou des horaires plus adaptés à leurs contraintes familiales. Ce faisant, ils et elles construisent leur trajectoire professionnelle comme un parcours avant tout individuel en considérant leur intégration dans les différentes équipes comme un passage obligé et temporaire[51]. En même temps, ils et elles partagent et contribuent à façonner un même imaginaire de la mobilité qui les amène à relativiser, voire à faire abstraction du peu de perspectives d'évolution professionnelle qui leur sont ouvertes[52] et à travers lequel chacun et chacune construit un rapport individuel relativement isolé et intermittent à la « cité logistique ». Pour Eva, intérimaire de 32 ans rencontrée à Grand Magasin, l'intérim dans la logistique constitue une porte de sortie individuelle qui repose sur des ressources certes collectives, mais aussi extérieures au cadre de l'entreprise :

> « C. Cuny – Et du coup toi, tu préfères être intérimaire ou tu vises quand même une embauche en CDI ou même en CDD ?
>
> Eva – Euh... Mmm... Nan, je préfère être intérimaire. Bah, après, ça dépend de l'évolution aussi. Ça dépend de ce qu'on me propose pour l'embauche. Après, c'est vrai que c'est sûr, si je trouve un truc à une demi-heure de chez moi, par exemple, oui. Mais après, ça dépend de l'évolution aussi. Si ça me permet, par exemple, de valider mes acquis au bout d'un certain temps, oui. Mais si c'est pour avoir toujours le même poste, non, parce que moi... enfin, derrière j'ai envie de valider au moins mon BTS... Après, si possible, avoir une formation dans la logistique pour pouvoir progresser. Mais pas toujours rester préparatrice de com- mande, mais vraiment évoluer dans ce domaine-là. Parce que... j'ai discuté avec ma sœur, elle a la capacité dans le transport et tout. Elle m'a proposé, par exemple, avec les heures que j'ai cumulées (...) par exemple avec Pôle Emploi si je peux faire une formation déjà « chef d'entreprise », vu que dans ma famille on est une... enfin, du côté de ma mère, on est 12. (...) Et elle m'a proposé, tout le monde a le permis : pourquoi ne pas ouvrir une société de transport ? Donc de livraison, des petits colis et tout ça »[53].

Comme pour Éric, la référence au niveau de diplôme sert à justifier le refus de s'installer dans une carrière

---

[50] Entretien avec C. Cuny, à la terrasse d'un café du campus Westend de l'Université Goethe de Francfort-sur- le-Main, 15 mars 2017.

[51] On retrouve ici réaffirmé « l'intérêt de réintégrer l'analyse des ressorts de l'engagement et du désengagement syndical des salariés d'exécution, dans une perspective attentive à la diversité des voies de salut et des motifs de satisfaction qu'ils peuvent trouver dans l'exercice de leur activité professionnelle ». Baptiste Giraud, « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », La Revue de l'Ires, 81 (2), 2014, p. 33.

[52] C. Barbier, C. Cuny, D. Gaborieau, « Les régimes d'emploi précaire dans le secteur logistique : enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne », art. cité.

[53] Entretien avec C. Cuny, salle de réunion de Grand Magasin, 17 juin 2017.

ouvrière. Ici, toutefois, la perspective de sortie passe par la stabilisation dans la logistique et par l'entrepreneuriat, statut doté d'une autonomie supérieure à celle de l'intérim mais fondé lui aussi sur l'idée que ce sont les individus qui construisent leur parcours professionnel et leur réussite par leur mobilité, leurs choix et leurs investissements.

Au sein du secteur logistique, on retrouve des mécanismes de mobilisation de la main-d'œuvre qui parviennent à lier des objectifs, à première vue contradictoires, d'intégration et de fragmentation du groupe ouvrier. En Allemagne, c'est en premier lieu la quête du CDI et la différence de statut entre intérimaires et embauché·es qui organisent le plus directement cette division et la production de la loyauté vis-à-vis de l'encadrement. Si on y retrouve d'autres outils de fidélisation des ouvriers et ouvrières visant à reconnaître les performances et la bonne conduite des plus engagé·es, ces récompenses jouent un rôle plus central dans la production de hiérarchies internes au groupe des exécutants et exécutantes en France dans la mesure où les primes des intérimaires et la faiblesse des salaires des embauché·es rendent la perspective d'obtention d'un CDI moins attractive. Dans les deux pays, le rapport particulièrement distant que les ouvrières et ouvriers entretiennent avec leurs représentants syndicaux ainsi que les témoignages que ces derniers et ces dernières livrent sur leur action traduisent le rôle qu'ils et elles jouent dans la co-production d'une citoyenneté industrielle fragmentée. Ainsi, les délégué·es du personnel apparaissent comme les acteurs du brouillage de la frontière entre ouvrières ou ouvriers et encadrement en contribuant à leur mise en concurrence et à l'individualisation des rapports à l'ordre de l'entrepôt. Les structures politiques des entrepôts logistiques semblent dès lors révélatrices des recompositions de la citoyenneté industrielle en régime de précarité. Si l'on reprend les catégories de M. Burawoy[54], il semble que l'encadrement ait de nouveau et abondamment recours à la « coercition » en jouant des mécanismes de vulnérabilisation et de dépossession de la main-d'œuvre précarisée, comme dans le cas francfortois, lorsque l'insécurité professionnelle s'accompagne de rémunérations horaires beaucoup plus faibles que celles des embauché·es. La « production du consentement », quant à elle, se retrouve chez celles et ceux qui, sur les trois terrains, vivent leur obtention d'un CDI comme une marque de reconnaissance et comme l'occasion de gravir des échelons hiérarchiques informels, ou chez les intérimaires qui, en France, construisent une mobilité professionnelle horizontale à l'échelle de la zone logistique, « formellement libres mais dans un espace de choix toujours plus étroit »[55].
Dès lors, les formes de critiques recensées dans les trois entrepôts ne se font pas collectivement ni même en lien avec un groupe ouvrier qui pourrait constituer une communauté politique de référence. Les différentes productions de sens sur la cité logistique s'opèrent le plus souvent de manière détournée, partiellement dissimulée ou confinée à l'espace privé, ce qui contribue à leur isolement. Les tactiques de sortie de l'entrepôt sont une forme de critique qui empêche de fait l'établissement de liens pérennes entre les membres du groupe ouvrier. Dans le cas francfortois en particulier, les barrières linguistiques ainsi que la distance sociale et symbolique qui séparent les ouvrières et ouvriers étrangers non seulement de leurs collègues allemand·es mais aussi entre eux révèlent la façon dont la production et la gestion de l'altérité au sein des entrepôts participent à la fragmentation du groupe ouvrier[56]. Les groupes de référence et d'appartenance qui peuvent se constituer au sein des communautés immigrées en dehors du travail n'ont pas de réel lien avec la cité logistique, au sens où ils n'ont pas d'écho en entrepôt[57].
Cependant, aussi marginales et discrètes soient-elles, les prises de parole ouvrières qui formulent une critique systémique de l'ordre productif logistique existent. À plusieurs reprises, la situation d'entretien, en dehors des entrepôts, a permis de récolter des discours politiques dans lesquels « les intérimaires » constituent, plus souvent que « les ouvriers », un groupe auquel il devient possible, pour les enquêté·es, de se référer. C'est notamment le cas pour celles et ceux qui, en Allemagne, retirent de leur assignation à un statut précaire le sentiment d'être injustement discriminés. Dès lors, ces « prises de parole externes » laissent entre- voir que le hors travail peut être un espace de circulation et d'agrégation de velléités contestataires développant une lecture de l'ordre productif logistique où la position occupée dans les rapports d'exploitation peut servir de

[54] M. Burawoy, Produire le consentement, op. cit.
[55] Ibid., p. 13.
[56] Ce constat converge notamment avec celui d'un certain nombre de travaux sur les stratégies de recrutement de travailleurs et travailleuses migrantes. Harald Bauder, Labor Movement: How Migration Regulates Labor Markets, New York, Oxford University Press, 2006 ; Robert Mackenzie, Chris Forde, « The Rhetoric of the "Good Worker" versus the Realities of Employers' Use and the Experiences of Migrant Workers », Work, Employment and Society, 23 (1), 2009, p. 142-159.
[57] Contrairement à ce qui est constaté sur certains sites autrichiens et italiens. C. Benvegnù, B. Haidinger, D. Sacchetto, « Restructuring Labour Relations and Employment in the European Logistics Sector. Unions' Res- ponses to a Segmented Workforce », cité, p. 93-97.

base à la construction d'une communauté politique.

Clément Barbier est maître de conférences en science politique à l'Université polytechnique des Hauts-de-France, rattaché au Centre de recherche interdisciplinaire en sciences de la société (CRISS) et chercheur associé au Centre d'études et de recherches administratives politiques et sociales (CERAPS). Ses travaux portent sur le gouvernement localisé des transformations du capitalisme vu à travers la sociologie croisée des grands projets de renouvellement urbain, ainsi que des trajectoires des ouvrières et ouvriers logistiques, et l'étude des (re)conversions immobilières de la bourgeoisie industrielle nordiste. Ses recherches doctorales ont notamment fait l'objet de trois publications : « Détruire pour mieux reconstruire ? Sociogenèse de la friche de l'Union dans l'agglomération de Lille (1990-2006) », Genèses (117 (4), 2019, p. 26-48), « Défendre une cause perdue ? La gestion des contradictions d'un grand projet de renouvellement urbain dans l'agglomération lilloise (2007-2015) », Politix (127 (3), 2019, p. 109-133) et « Des études urbaines comparatistes à une sociologie croisée des politiques urbaines », Espaces et sociétés (163 (4), 2015, p. 25-40). clement.barbier@cnrs.fr

Cécile Cuny est maîtresse de conférences en urbanisme à l'École d'urbanisme de Paris et chercheuse au Laboratoire d'urbanisme (Lab'Urba) de l'Université Gustave Eiffel. Ses travaux portent sur les politiques urbaines, la participation des habitants et la sociologie de l'espace ouvrier. Ils sont développés dans le cadre de programmes de recherche franco-allemands, de démarches de recherche-création et de recherche-action. Elle a publié Changement urbain et démocratie participative à Berlin. Ethnographie du grand ensemble de Marzahn (Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2014) et dirigé l'ouvrage collectif On n'est pas des robots : ouvrières et ouvriers de la logistique (Grâne, Éditions Créaphis, 2020). cecile.cuny@u-pem.fr

Résumé. Les rapports des ouvrières et ouvriers de la logistique à l'ordre des entrepôts sont analysés ici à partir des résultats d'une enquête collective menée sur trois sites, l'un à Marne- la-Vallée, dans la seconde couronne est-parisienne, l'autre dans la banlieue sud-est de Francfort- sur-le-Main, le troisième à Kassel, dans le centre de l'Allemagne. Nous soulignons dans un premier temps la façon dont la structuration du groupe ouvrier au sein des entrepôts contribue, via le rôle d'encadrement des représentants syndicaux locaux, à isoler ses membres et à développer des formes de légitimation ou de loyauté à l'égard de la direction de l'entrepôt. Nous examinons ensuite les formes de contestation qui parviennent malgré tout à émerger chez les travailleuses et travailleurs. Le plus souvent exprimées en coulisses, en dehors des entrepôts, ces prises de parole et défections ouvrières sont toujours individualisées et prennent place de façon isolée dans la cité logistique au sein d'un groupe ouvrier segmenté.

Abstract

A Fragmented Citizenry. Integration and Segmentation of the Workers' Group in Three Warehouses in French and Germany

This analysis of the relationships of logistics workers to the warehouse orders is based on the results of a collective survey conducted in three logistics warehouses in Marne-la-Vallée in the second eastern Paris suburbs, in the south-eastern suburbs of Frankfurt, and in Kassel, a citizenry located roughly in central Germany in the Land of Hessen. In the first part of the demonstration we outline how the structuring of the workers' group within the warehouses helps to isolate its members and develop forms of loyalty to warehouse management thanks to the supervisory role played by local union representatives. Then, we examine the forms of contestation of workers that are emerging despite fragmentation processes. These workers' statements and defections remain most often behind the scene, outside of the ware- house and always individualized and therefore they take place in an isolated way in the logistics city within a segmented workers' group.