

Rythme et expérience de travail dans le secteur logistique. Enquête dans un entrepôt de la région liégeoise.

Auteur : Tellatin, Alessio

Promoteur(s) : Rubbers, Benjamin

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sociologie, à finalité approfondie

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20261>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : Tellatin

Prénom : Alessio

Matricule : S195939

Filière d'études : master de sociologie à finalité approfondie

Mémoire de fin d'études

Rythme et expérience de travail dans le secteur logistique.
Enquête dans un entrepôt de la région liégeoise.

Promoteur : Rubbers Benjamin

Lecteur interne : Florence Eric

Lecteur interne : Orianne Jean-François

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège pour le parcours chaleureux qu'elle m'a offert. Ces années passées au sein de cette institution ont été des plus enrichissantes et je garde un souvenir impérissable des moments partagés avec mes enseignants et camarades.

Je remercie particulièrement mon promoteur, Monsieur Rubbers Benjamin, pour les nombreuses consultations qu'il m'a offertes et pour ses conseils avisés. Son soutien et sa disponibilité ont été d'une grande aide tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Florence Éric et Oriane Jean-François pour avoir accepté d'être les lecteurs de ce mémoire ainsi que pour l'attention qu'ils y ont porté.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont accepté de participer à l'enquête de ce mémoire et qui ont généreusement donné de leur temps. Leur contribution a été fondamentale pour la réalisation de cette recherche et je leur en suis profondément reconnaissant.

Résumé : Ce mémoire examine comment l'organisation du travail en entrepôt logistique rythme l'expérience des travailleurs. À travers l'analyse de leurs trajectoires professionnelles, leurs pratiques de travail et leurs vies sociales au travail, nous mettons en évidence les dynamiques de flexibilité et de gestion en temps réel propres à ce secteur. En s'appuyant sur des entretiens, un terrain et des études récentes, nous démontrons comment la dépendance à une main-d'œuvre intérimaire et les méthodes de gestion néo-tayloriennes rythment les parcours et les perspectives des ouvriers. Cette recherche, sous le prisme des temporalités, vise à comprendre les impacts de ces dynamiques sur les aspirations et les conditions de travail, contribuant à une mobilité professionnelle croissante du salariat d'exécution.

Mots-clés : Liège, secteur logistique, mobilité professionnelle, rythme, entrepôt

Abstract : This thesis examines how the organization of work in logistic warehouses structures the experience of workers. Through the analysis of their professional trajectories, work practices, and social lives at work, we highlight the dynamics of flexibility and real-time management inherent in this sector. Based on interviews, fieldwork, and recent studies, we show how reliance on a temporary workforce and neo-Taylorist management methods shape the trajectories and perspectives of workers. This research, through the lens of temporalities, aims to understand the impact of these dynamics on aspirations and working conditions, contributing to the increasing professional mobility of execution-level employees.

Keywords: Liège, Logistic sector, Professional mobility, Rhythm, Warehouse

Table des matières

Chapitre 1 : Pourquoi réaliser cette recherche ?	5
1.1.Introduction.....	5
1.2.Méthodologie	7
1.3.Approche théorique et État de l’art	10
1.3.1.L’approche théorique par les temporalités.....	10
1.3.2.Revue de littérature d’études sociologiques faites sur les entrepôts logistiques.....	12
Chapitre 2 : Contexte dans lequel se fait cette expérience du travail	17
2.1.Le secteur logistique.....	17
2.1.1.L’externalisation du service de manutention.....	17
2.1.2.La flexibilité et le sentiment d’urgence.....	18
2.1.3.Tertiairisation de la main d’œuvre.....	19
2.2.Quelques chiffres sur le secteur en Belgique	19
2.3.L’entreprise	20
2.3.1.Son histoire.....	20
2.3.2.Sa composition, quelques chiffres, qui occupent l’entrepôt ?	21
2.3.3.Son environnement, son entrepôt.....	22
Chapitre 3 : Trajectoires et parcours	25
3.1.L’entrée dans le secteur	25
3.2.Parcours dans l’entreprise.....	28
3.3.Les carrières courtes	30
3.3.1.Un choix mitigé.....	31
3.3.2.Un emploi peu convaincant ?	31
3.3.3.Un tri de l’entreprise.....	32
3.4.Conclusion sur ces parcours et trajectoires	34
Chapitre 4 : Pratiques du travail et temporalités	35
4.1.Un engagement unilatéral ?	35
4.2.Une imprévisibilité	38
4.2.1. De la quantité de travail.....	38
4.2.2. De son poste de travail.....	42
4.2.3. De ses jours de travail.....	43
4.2.4. De ses collègues de travail.....	46
4.3.Une expérience de contrôle claustrophobique.....	47
4.3.1. Une traçabilité de ses actes.....	47

4.3.2. Sa productivité.....	49
4.3.3. Une saturation du temps de travail.....	52
4.4. Conclusion sur les pratiques.....	54
Chapitre 5 : Sociabilités au travail et temporalités	56
5.1. Pas de temps pour la vie privée au travail	56
5.2. Une sociabilité durant le travail parfois difficile	59
5.3. Un effort individuel plutôt que collectif	62
5.4. Conclusion sur ces sociabilités dans l'entrepôt	64
6. Conclusion.....	66
7. Bibliographie.....	69
8. Annexe	73

Chapitre 1 : Pourquoi réaliser cette recherche ?

1.1.Introduction

Où vous voyez-vous dans 10 ans ? « *Pas ici, pas dans ce travail !* » (Extrait d'entretien du 11/12/2024) m'ont répondu la plupart des personnes sondées envisageant leur avenir ailleurs, loin de leur travail actuel. Cet extrait illustre une tendance croissante : la réticence des travailleurs à envisager et à réaliser des carrières linéaires et stables dans leur emploi actuel. À travers cette réponse se dessinent les contours d'une évolution profonde du marché du travail, façonnée par l'automatisation, la flexibilité et les aspirations changeantes des travailleurs. Pendant la réalisation de ce mémoire, nous avons pu observer : le débat politique sur la semaine de travail de quatre jours, la généralisation des embauches par CDD et contrats intérimaires dans certains secteurs, l'accélération de l'économie et le travail à la demande des entreprises, ainsi que les difficultés croissantes à obtenir des contrats de travail stables. De plus, les discours post-Covid rapportés par les consultants des agences d'intérim rencontrées révèlent que les personnes ne cherchent plus « *simplement un travail, mais un travail qui leur permet de vivre aussi* » (Extrait d'entretien du 12/12/2022). Tous ces éléments sont autant d'indicateurs de l'évolution du monde du travail et des aspirations changeantes des travailleurs. Une des résultantes de ce changement nous a particulièrement intéressés, à savoir la plus grande mobilité des travailleurs durant leur carrière. Même si la fin du paradigme de l'emploi stable et homogène est à relativiser, comme le souligne Carbornell dans son livre « *le futur du travail* » (2022), nous pouvons tout de même observer un accroissement de la mobilité professionnelle au sein du salariat d'exécution. Ce constat, mis en avant par Lucas Tranchant, a guidé notre questionnement dans ce mémoire (2021, p.59).

Nous avons donc essayé de comprendre pourquoi les travailleurs, et plus particulièrement ceux de métier d'exécution, suivent de plus en plus des trajectoires et parcours parsemé. Pour chercher des éléments de réponse à ce questionnement, nous avons été regarder dans un secteur symptomatique de ces carrières discontinues : le secteur logistique. Ce secteur, encore récent et en voie d'expansion, est connu pour mobiliser et démobiliser un grand nombre de travailleurs en fonction de ses besoins de production, pouvant ainsi faire varier son nombre de salariés de plus de 40% pour certaines entreprises. Cette organisation du travail soulève des questions sur la manière dont les travailleurs de ce secteur vivent leur expérience ainsi que sur le rythme auquel cette expérience se déroule. Le travail restant une des principales activités de la vie de l'individu, comment celui-ci vit cette inconstance ? Est-ce que cette expérience de travail au rythme de la production du secteur logistique modifie la conception du travail de ces travailleurs ? Afin d'éclairer ces nouvelles réalités de travail, nous nous intéresserons à *comment l'organisation du travail propre au secteur logistique rythme l'expérience des travailleurs*. Ainsi nous espérons mieux comprendre comment est produit cet accroissement de la mobilisation des travailleurs d'exécution et les aspirations changeantes de ceux-ci.

Ce mémoire se propose donc d'analyser comment cette expérience de travail est rythmée dans le secteur logistique et de quoi sont composées ces temporalités. Ainsi en choisissant cette approche par la temporalité des expériences de travail nous espérons mieux comprendre dans quelle réalité ces travailleurs d'exécution connaissent un accroissement de leur mobilité. Nous verrons dans ce travail les différentes temporalités qui composent cette expérience de travail et comme celles-ci sont rythmées par l'organisation du travail propre à ce secteur. Pour cela, nous regarderons de plus près comment sont rythmées les trajectoires, les pratiques de travail et la vie sociale au travail qui ont été les composantes les plus saillantes de cette expérience de travail que nous avons enquêté. Ces composantes nous aideront à mieux comprendre comment sont rythmées les expériences de ces travailleurs en logistique et ce qui les conduit à une plus grande mobilité professionnelle.

Ces travailleurs mobiles, encore peu enquêtés, ont particulièrement été invisibilisés dans les entrepôts logistiques. Boîte noire de la longue supply-chain du secteur logistique, certains sociologues commencent à les investiguer et nous avons fait de même. Ceux-ci se constituant en grande majorité de cette main d'œuvre d'exécution sujette à un accroissement de la mobilité, s'expliquant par un fort turn-over de la main d'œuvre à l'intérieur de ces entrepôts. À l'intérieur de ceux-ci, nous pouvons retrouver les préparateurs de commandes, qui composent la grande majorité de la masse salariale. C'est sur ceux-ci que nous avons posé le regard afin de mieux comprendre comment l'organisation du travail dans l'entrepôt logistique rythme l'expérience de travail.

Nous avons choisi de mener cette recherche en région liégeoise, où les entrepôts logistiques s'érigent sans cesse davantage sur les ruines des structures industrielles. Cette enquête, menée à travers un travail de terrain et des entretiens, s'est déroulée dans un entrepôt logistique de la région spécialisé dans la distribution de lentilles de contact.

Ainsi dans ce mémoire, nous commencerons par établir le contexte de cette recherche en justifiant son importance. Nous poursuivrons en détaillant la méthodologie employée, ainsi que l'approche théorique choisie et l'état de l'art existant sur les études de ces ouvriers en entrepôt logistique. Le deuxième chapitre se concentrera sur le contexte spécifique dans lequel s'inscrit cette expérience de travail, avec une analyse du secteur logistique en Belgique, accompagnée de quelques chiffres clés et d'une présentation de l'entreprise étudiée. Dans le troisième chapitre, nous explorerons les trajectoires des travailleurs, en abordant leur entrée dans le secteur, leur parcours au sein des entreprises et la tendance aux courtes carrières qui y règne. Le quatrième chapitre portera sur les pratiques de travail et les temporalités associées, en examinant l'engagement unilatéral, l'imprévisibilité du travail, et le sentiment de contrôle claustrophobique que peuvent ressentir les travailleurs. Nous poursuivrons avec une analyse de la sociabilité au travail et des temporalités dans le cinquième chapitre, où nous discuterons de la différenciation vie privée/vie au travail, des difficultés de sociabilité pendant le travail, et de l'effort individuel favorisé par rapport à l'effort collectif au sein de l'entrepôt. Enfin, nous

conclurons notre mémoire par une synthèse des principaux résultats obtenus et des perspectives futures pour une meilleure compréhension des mobilités professionnelles croissantes dans le secteur logistique.

1.2.Méthodologie

Dans l'objectif de répondre à notre questionnement de départ, une démarche qualitative a été favorisée dans un but de compréhension de l'expérience du travail des acteurs en entrepôt logistique. Cette démarche a permis de rendre la parole aux acteurs concernant le travail qu'ils expérimentent. Ainsi en ayant une meilleure compréhension de l'expérience de ces acteurs nous apportons des éléments pour éclairer comment l'organisation du travail en logistique rythme leur expérience de travail en entrepôt. Ce mémoire se concentrera principalement sur les préparateurs de commandes, ceux-ci constituant la majorité de la population de l'entrepôt, ils sont représentatifs de cette tendance de l'accroissement de la mobilité professionnelle que nous voulons étudier.

Les données sont récoltées par le biais de différentes méthodes comme l'observation directe, les entretiens ou les sources documentaires (Bilan comptable, PowerPoint de formations, statistiques). Nous avons, pendant la réalisation de ce mémoire, tenté de nous immiscer au plus proche de ces travailleurs en entrepôt.

Pour ce faire, nous ne sommes pas seulement rentrés dans l'entrepôt, nous sommes aussi devenus nous-mêmes des préparateurs de commandes. Grâce à un délégué syndical que nous avons interviewé, la possibilité de rentrer dans l'entreprise en tant que travailleurs étudiants nous a été permise. Ainsi nous avons pu tenter l'expérience durant 12 jours répartis entre le 16/09/2023 et le 09/03/2024. Avant de commencer ce travail étudiant en tant que préparateur de commandes, nous avons au préalable suivi le cheminement d'entrée habituelle en étant reçus et formés en même temps que d'autres étudiants, par l'agence intérim en collaboration avec l'entreprise où nous avons effectué notre terrain. Le 16/09/2023 a donc été notre premier jour dans l'entrepôt. Suite à ce jour il m'a été remis une carte de pointage et un identifiant, m'officialisant ainsi membre de la grande réserve d'étudiants de cet entrepôt. Suite à cela j'ai pu effectuer différentes journées de travail sur mon terrain en fonction de quand l'agence intérim me sollicitait. Nous détaillerons plus loin le fonctionnement précis de comment l'agence intérim nous sollicitait via leur plateforme, nous pouvons cependant ici insister sur le grand nombre de propositions de travail que nous avons reçues, mais aussi sur le grand nombre de désistements de ces propositions suite à un ajustement de dernière minute de la main d'œuvre par rapport à la production.

Même si, et nous y reviendrons à la fin de cette partie méthodologie, nous avons mis dans ce mémoire l'accent sur ce qui est ressorti de nos entretiens et terrain. Pour cela au préalable, nous nous sommes renseignés en amont sur comment observer le travail. Ainsi le livre « *Observer le travail* » de

Arborio, Cohen, Fournier, Hatzfeld, Lomba et Muller ; nous a permis d'orienter notre regard sur le terrain. Ainsi, adopter une démarche ethnographique nous a permis d'observer :

- Comment les travailleurs s'ajustent collectivement à des contraintes professionnelles ou interprètent celles-ci ;
- Les situations dans lesquels les acteurs sont amenés à interagir ;
- Saisir l'entreprise à travers des acteurs peu légitimés et s'affranchir des discours officiels et cela principalement par des collègues préparateurs de commandes ;
- Recueillir des matériaux produits par le fonctionnement social de l'entreprise et non directement solliciter mais aussi permettre un accès privilégié à certains documents (PowerPoint de formation, affiches pour diriger le travail dans l'entrepôt, et cetera) ;
- Les pratiques effectives du travail et les expérimenter physiquement ;
- L'organisation du travail à l'intérieur de l'entrepôt ;
- Les rapports au travail avec la hiérarchie directe.

Ces différentes observations ont été récoltées sur le terrain par une prise de notes sur téléphone durant les pauses. Elles ont été ensuite retapées et détaillées sur ordinateur à chaque fin de journée de travail presté. L'organisation du travail en entrepôt et le rythme de travail ne nous laissant pas beaucoup d'autres alternatives. Cette organisation nous a aussi donné des difficultés pour échanger avec les personnes présentes sur le terrain : horaire de pause, rarement avec les mêmes personnes, espace ne laissant pas l'occasion d'échanger, les ordres donnés sans cesse par la machine empêchent de se concentrer sur autre chose que le travail à effectuer, difficulté de tenir une discussion sans s'en mêler ou s'arrêter dans notre travail, surveillance des supérieurs, et cetera. Tant de difficultés qui seront amplement plus détaillées dans les chapitres de ce mémoire. Où pour les travailleurs il a été difficile de trouver du temps pour leur vie sociale au travail il a été de même pour nous en tant que chercheur d'y trouver du temps pour des discussions ou investigations.

Cependant, comme le souligne Lucas Tranchant, l'enquête par insertion prolongée dans ce milieu professionnel permet de saisir les logiques qui sous-tendent les mobilités professionnelles (Tranchant, 2021, p.61). Réaliser un terrain a donc été important pour mieux comprendre l'expérience commune que fait vivre l'entrepôt à ces travailleurs mobiles, mais aussi pour mieux saisir sur quoi était construit les discours que nous avons récoltés lors d'entretiens.

Nous avons donc en complément de ce terrain, réalisé 21 entretiens semi-directifs pour mieux comprendre comment était rythmée cette expérience de travail en entrepôt logistique. 14 de ces entretiens ont été concentrés sur des personnes travaillant en entrepôt, les 7 autres ont été exploratoires pour mieux connaître le secteur logistique de la région liégeoise. Ont ainsi été rencontrés des représentants d'agences intérim, de l'UPTR¹, de la CSC², de la FGTB³, de Forem Logistique⁴, de

¹ UPTR : Union Professionnelle du Transport et de la Logistique

² CSC : Confédération des syndicats chrétiens

³ FGTB : Fédération générale du travail de Belgique

⁴ Forem Logistique : Centre de formation Forem à Liège proposant des formations pour accéder aux professions dans les domaines du transport et de la logistique

Logistique in Wallonia⁵ ; ceux-ci nous ont permis de comprendre les enjeux du secteur en région liégeoise et ont orienté notre recherche dans un entrepôt avec une forte concentration de ces ouvriers mobiles. Nous avons donc porté intérêt à un entrepôt logistique de la région, où nous avons réalisé notre terrain. Nous y avons réalisé 14 entretiens avec des travailleurs et anciens travailleurs de cet entrepôt, mais aussi avec les personnes qui prenaient part à l'expérience de ceux-ci à l'intérieur de l'entrepôt (comme les délégués syndicaux ou leurs supérieurs hiérarchiques directs). Ces entretiens nous ont permis de revenir sur les biographies des travailleurs (trajectoires, parcours, projet), formuler le sens qu'ils donnent à leur expérience de travail et récolter des discours sur leur vécu de cette expérience. Ces entretiens ont aussi permis de rendre la parole aux acteurs, ce qui en est ressorti a notamment orienté le choix de la composition des chapitres de ce travail.

Ces entretiens ont été obtenus par appel téléphonique avec les numéros récupérés sur le site des institutions, par réponse à un message Facebook, par contact partagé par d'autres enquêtés ou encore en abordant directement à la sortie de l'entreprise. Ces enquêtés sont détaillés en annexe 1, mais quelques informations peuvent être mises en évidence ici. Ces enquêtés sont âgés de 17 à 55 ans, 8 sont des hommes et 6 sont des femmes, 7 sur 8 de ces hommes vivent avec leur femme ou encore dans leur famille tandis que 4 sur 6 des femmes rencontrées vivent seules (deux d'entre-elles ont encore des enfants à charge), 5 de ces enquêtés ne travaillent maintenant plus pour cette entreprise. Ces entretiens ont été réalisés pour 9 d'entre-eux dans des cafés ou directement chez la personne, les 5 autres ont été réalisés par appel téléphonique. Ceux-ci ont duré entre 50 minutes et 90 minutes. Afin d'alléger notre texte, nous avons choisi de mentionner, pour chaque entretien, uniquement la date de sa réalisation, la fonction des personnes interrogées, et leur type de contrat, ces derniers étant révélateurs de l'expérience qu'ils peuvent vivre dans l'entrepôt.

Nous pouvons cependant ici seulement relater les discours que ceux-ci nous ont fait de leur expérience, ne l'ayant pas nous-mêmes observée directement. Nous considérons cependant ces acteurs comme les mieux placés pour parler de cette expérience de travail en entrepôt et nous les avons confrontés à notre expérience personnelle sur le terrain.

C'est donc en parallèle à cette récolte de données que nous avons entamé la rédaction de ce mémoire. Celui-ci a grandement été dirigé par ce qui est ressorti des entretiens et du terrain. Un premier choix dans ce mémoire a été l'ancrage théorique par les temporalités que nous avons choisies au vu de l'importance de l'organisation propre au secteur logistique sur le rythme de l'expérience du travail que peuvent se faire les préparateurs de commandes dans l'entrepôt. Pour ce qui est de nos chapitres, notre regard a certes été orienté par nos lectures comme « *Observer le travail* » de Arborio et al, les sujets qu'ils traitent ont été majoritairement motivés par leur saillance sur le terrain et pendant la réalisation des entretiens. Le choix de se concentrer sur 3 axes qui sont les trajectoires, les pratiques

⁵ Logistics in Wallonia : Le Pôle de Compétitivité dédié au secteur Transport, Logistique et Mobilité en Wallonie

et la sociabilité au travail a été motivé pour permettre de les aborder en profondeur dans les limites de ce mémoire. Ainsi nous ne prétendons pas rendre compte de l'entièreté de l'expérience de ces travailleurs, mais d'une partie de leur expérience sous l'angle des temporalités de celles-ci au vu de l'organisation du travail dans l'entrepôt. Nous rediscuterons de la pertinence du choix de ces axes au vu de notre approche théorique dans la partie suivante.

Un retour à aussi été amorcé envers les travailleurs interviewés de cet entrepôt de distribution de lentilles de contact, mais n'a cependant pas encore pu donner de grands échanges, à l'heure de la rédaction de ce mémoire. Deux courts appels téléphoniques ont été réalisés pour échanger avec deux enquêtés sur ce qui est écrit dans ce mémoire, mais n'as pas apporté de changements majeurs à celui-ci.

1.3.Approche théorique et État de l'art

1.3.1.L'approche théorique par les temporalités

Comme dit précédemment, nous allons nous intéresser aux temporalités de travail dans l'entrepôt logistique afin de comprendre comment l'organisation du travail transforme notre rapport à celui-ci. L'étude des temporalités de travail offre un regard sur la manière dont l'organisation du travail influence notre perception et notre engagement envers celui-ci. Cette manière de poser la question se rapproche fort de celle de Max Weber énoncée par Thoemmes : « *Dans quel mesure le temps de travail de l'individu est-il un symptôme de certaines caractéristiques des ouvriers constitués en collectivité (Arbeiterschaft)?* » (Weber, 1924a, p.38, cité dans Thoemmes, 2008, p. 1-2). Nous nous inscrirons dans un questionnement similaire en nous demandant comment l'organisation du temps de travail de l'individu est symptôme des évolutions du monde du travail et des aspirations changeantes des travailleurs.

Nous rejoignons davantage Weber sur sa conception des temporalités pour répondre à notre questionnement de départ. Le rapport au temps témoigne selon lui « *d'un habitus général de la vision du monde des travailleurs* » (Weber, 1924a, p.160, cité dans Thoemmes, 2008, p.3) et n'est donc pas seulement réduit à la seule finalité économique. Nous nous intéresserons notamment aux trajectoires professionnelles et aux pratiques de production qui sont liées à ce temps de travail afin de comprendre l'évolution du monde du travail et des aspirations changeantes des travailleurs. Le temps n'est donc pas vu comme une réalité homogène, mais comme « *ramené aux dispositions et conditions de vie de l'acteur, ce n'est plus seulement de l'argent* » (Weber, 1964, cité dans Thoemmes, 2008, p.4). Nous nous intéressons donc à la multiplicité des réalités que peuvent recouvrir le temps de travail, nous avons notamment choisi de parler de celles les plus présentes sur notre terrain et dans les discours récoltés en entretiens que nous détaillerons un peu plus loin. L'approche par les temporalités nous permettra donc de mettre l'accent sur les multiples dimensions de l'activité professionnelle et leur

influence sur la construction identitaire des individus. Ains nous pourrons dépasser la simple situation de travail, afin d'englober l'ensemble de la trajectoire professionnelle et personnelle des travailleurs et souligner l'importance des acteurs du système sociotechnique dans la structuration de l'ordre temporel des activités professionnelles comme ont pu le montrer Dubois et Montagne-Vilette (1984) cité par Thoemmes (2008, p.8).

Edward Palmer Thompson

Secondement nous ne pouvons pas parler des temporalités au travail sans aborder les travaux fondateurs dans les années 60, de l'historien britannique, Edward Palmer Thompson. Son texte écrit en 1967, « Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism », est une référence quand on s'intéresse à la diversité des rythmes et des temps de travail. Thompson a montré l'évolution du rapport au temps dans le processus d'industrialisation des sociétés occidentales et montre en quoi cette évolution est un élément central du processus d'évolution capitaliste. Ces travaux ont notamment mis l'accent sur le fait que le travail comme on le connaît est loin d'être le simple résultat d'une évolution naturelle. Au contraire, les processus de production et d'organisation du travail mis en place avec l'essor de l'industrie y ont largement contribué en instaurant le « *temps-horloge* » au centre de cette organisation (Thompson, 1967, p.63). De cette imposition du temps en découle le redécoupage de la vie de l'individu, que ce soit dans la pratique de son travail ou de son social. C'est cette imposition du temps et les redécoupages que peuvent en faire les travailleurs en entrepôt logistique que nous avons regardé. Nous tachons ainsi d'explorer les évolutions des temporalités du travail comme a pu le faire Thompson. Nous verrons notamment que le secteur logistique ne manque pas d'ingéniosité pour contraindre le temps au nouvel ordre productif comme la fait le secteur industriel. Mais cette imposition du temps est bien sur l'objet de lutte sociale qui ne cesse de se retrouver dans les propos critiques de nos enquêtés à son égard. Michel Lallement a également observé la transformation des cadres temporels dans l'activité productive dans son livre « *Temps, travail et modes de vie* » (2003). Il y montre le poids des enjeux économiques sur cette transformation, le temps de travail étant devenu un enjeu de compétitivité, qu'en est-il du lien entre temps de travail et modes de vie? Ce mémoire se rapproche de ce questionnement, car, comme dit précédemment, il vise à enquêter sur ce lien entre l'organisation du travail « *au temps de l'horloge* » et l'expérience des travailleurs.

Cependant comme ont pu le montrer certaines études des temporalités en sociologie du travail, il est important ne pas voir celles-ci comme rassemblant les acteurs autour d'un même temps unifiant (Thoemmes, 2008). Comme le fait remarquer Parry dans son texte « *Du baigne des champs aux riantes usines* » (2002), la thèse de Thompson de cette imposition du temps gomme les variétés de production et d'expériences de ces temporalités. Nous tâcherons de tenir compte de l'expérience différente de ces temporalités dans l'entrepôt logistique, cependant dû à l'organisation du travail particulièrement coercive du secteur logistique et à la limite du nombre de personnes que nous avons rencontrées sur le terrain et part entretiens ; ce mémoire ne saura faire état de ces multiplicités d'expériences des

temporalités. Nous nous sommes plutôt concentrés sur ce qui rassemblait les travailleurs dans le rythme de l'expérience du travail qu'ils rencontraient en entrepôt logistique. Ce mémoire ayant avant tout un but exploratoire et d'ouvrir des pistes de réflexion sur notre conception du travail.

Le temps en dehors du travail n'a pas été enquêté dans ce mémoire. Malgré l'importance de celui-ci pour comprendre l'évolution du monde du travail et des aspirations changeantes des travailleurs comme le montre notamment Florence Weber dans « Le travail à côté. Étude d'ethnographie ouvrière » (2009). Ce choix de ne pas enquêter sur ces temps « à côté » du travail a été motivé pour deux raisons : peu d'éléments sur cette temporalité-là ont été recensés lors des entretiens et nous avons trouvé plus intéressant de diminuer les thèmes abordés afin de les approfondir dans ce court mémoire.

Pourquoi cette approche par les temporalités ?

Examiner les temporalités du travail en entrepôt logistique nous a offert des perspectives intéressantes pour comprendre les évolutions du monde du travail et les aspirations changeantes des travailleurs. En examinant comment ces temporalités sont structurées dans les différents environnements de travail, nous pouvons mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés les travailleurs pour concilier leurs obligations professionnelles et leur vie personnelle.

Trois grands axes sont ressortis de ce regard et apportent des perspectives intéressantes. Premièrement, nous avons regardé les trajectoires de ces travailleurs pour comprendre l'influence des temporalités de celles-ci sur les aspirations professionnelles. Nous verrons dans le chapitre 3 comment les préparateurs de commandes expérimentent celles-ci et les trajectoires qu'ils suivent dans le secteur logistique. Ensuite nous avons regardé les temporalités de production et de pratique du travail que nous détaillons dans le chapitre 4 afin de comprendre dans quel rythme le temps le travail est expérimenté. Enfin, nous avons regardé comment l'organisation du travail et des temporalités en entrepôt font expérimenter aux acteurs leur vie sociale au travail. Nous reviendrons notamment dans le chapitre 5 sur ce dernier axe en regardant la séparation discutée de vie privée/vie du travail par Thompson (1967) et Parry (2002). Ces temporalités que nous avons observées ont été choisies pour leur saillance sur le terrain due au contexte spécifique du secteur logistique et par la place importante qu'elles ont prise lors des entretiens.

En résumé, en examinant les temporalités du travail, nous avons pu mieux comprendre les dynamiques complexes qui sous-tendent la mobilité professionnelle croissante des travailleurs d'exécution en entrepôt logistique ; en tenant compte des influences sociales, économiques et organisationnelles qui prennent part directement dans l'expérience du rythme du travail.

1.3.2. Revue de littérature d'études sociologiques faites sur les entrepôts logistiques

Nous allons maintenant passer en revue les différentes études sociologiques qui ont déjà été faites sur le travail en entrepôt logistique. Ces études, même si elles n'ont pas tout un angle d'approche similaire au notre, font fortement écho à ce que nous avons rencontré sur le terrain et en entretiens.

Elles ont été un moyen de pouvoir monter en généralité en comparant ce que nous avons rencontré à ces études sur d'autres entrepôts ; en plus de nous avoir permis d'appréhender ce que nous avons rencontré.

Les études sur l'entrepôt logistique sont assez récentes, vu la naissance du secteur de l'entrepôt il y a à peine 40 ans. Il n'y a pas encore un très grand nombre d'études faites sur le sujet et, comme Carlotta Benvegnù le souligne, le versant ouvrier de ce secteur a longtemps été invisibilisé (Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.5). En effet, ce qui se passe dans l'entrepôt est une partie cachée de la longue chaîne logistique qui permet de vous livrer vos produits en temps et en heure. Ce travail a donc pour objectif d'ajouter de la littérature scientifique supplémentaire à propos de ces expériences de travail en entrepôt sous l'angle des temporalités. Même si nous avons conscience de l'intérêt grandissant pour ce sujet dans la littérature scientifique comme nous permettent de le voir les articles récents et notamment l'initiative « *LE GRAND ENTREPÔT* »⁶.

Centrer l'étude à l'intérieur de l'entrepôt

Benvegnù et Gaborieau rendent compte de l'expérience du travailleur en entrepôt logistique à travers l'expérience du flux tendu. Ceux-ci prennent aussi en compte le contexte propre aux entrepôts logistiques en insistant sur leurs caractères modulables (Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.14). Ces auteurs seront donc une référence pour notre axe des pratiques du travail, mais aussi pour préciser davantage le contexte dans lequel se trouve l'entrepôt logistique. Cependant ce contexte sera adapté aux spécificités du bassin liégeois même si on y retrouve des invariants comme l'externalisation de la main-d'œuvre et la demande de flexibilité chez l'entreprise et ses travailleurs (Benvegnù et Gaborieau, 2017, p.65). Comme nous l'avons dit précédemment, ceux-ci mettent en évidence le fait qu'on se soit peu penchés sur le versant ouvrier de ce secteur et plus particulièrement au travail de stockage et de manutention (Benvegnù et Gaborieau, 2021 p.5). Nous nous intéresserons donc principalement à ces travailleurs manutentionnaires dans l'entrepôt afin de compléter la littérature scientifique récente sur le sujet. Les travaux de Benvegnù et Gaborieau sur le travail à l'intérieur de l'entrepôt nous ont donc permis de voir que ceux-ci fonctionnaient d'une logique similaire. Notre terrain se distingue cependant là où ils ont constaté majoritairement des hommes immigrés, nous avons plutôt constaté dans notre entrepôt de lentilles de contact une masse ouvrière mixte. Ceux-ci ont notamment insisté sur le fait que la logistique ne produit pas de bien, mais elle produit le flux et sur comment cette organisation donne une certaine expérience du travail que nous détaillerons (p67, 2017). Ces deux auteurs ont examiné la trajectoire sociohistorique qui a permis l'essor de la logistique et l'a transformée en un espace clé pour

⁶ Projet rassemblant des chercheurs de sciences humaines et sociales travaillant sur le secteur logistique. Ils y voient la révélation de véritables mutations dans les relations de travail comme sur l'organisation des marchés de l'emploi. Ils considèrent que c'est parce que les entrepôts articulent gestion rationnelle des stocks, flexibilité de l'emploi et multiscalarité des circuits, que ces zones sont des espaces-temps privilégiés pour comprendre les mutations en cours des économies transnationales. Url : <https://lgentrepot.hypotheses.org/anr-le-grand-entrepot-lge>

comprendre les mécanismes sociaux qui influencent l'emploi et le travail, de manière similaire à ce que nous voulons montrer ici (Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.7).

Carlotta Benvegnù développe davantage le contexte du travail en entrepôt logistique dans sa thèse «*Nelle officine della circolazione, un'etnografia de lavoro* logistico »(2018), en insistant sur la discontinuité du flux et la variabilité de l'intensité du travail. Elle développe notamment l'idée de « *saturation des temps*⁷ » de travail pour montrer comme le temps de production du travailleur est toujours davantage contrôlé (Benvegnù, 2018, p.175). Nous développerons ce concept qui se lie à notre approche par les temporalités dans notre chapitre 4. Nous rejoindrons aussi sa position quand elle exprime ne pas regarder l'impact des technologies sur le travail, car ces machines sont elles aussi soumises au rythme du marché et se retrouve bien des fois à l'arrêt comme les travailleurs (Benvegnù, 2018, p.189). En effet même si la digitalisation croissante du secteur est un sujet qui est ressorti lors des entretiens avec des personnes travaillant avec le secteur logistique (Syndicat, Forem, agences intérim), nous les considérerons ici incluses dans les temporalités vécues par les travailleurs dans l'entrepôt.

De nombreuses comparaisons entre ethnographie et entrepôt ont été effectuées, voici ce qu'il en ressort de quelques-unes. À partir des données d'une enquête collective franco-allemande réalisée entre les agglomérations de Paris, Francfort-sur-le-Main, Orléans et Kassel ; Clément Barbier, Cécile Cuny et David Gaborieau analysent le rôle que joue la masse intérimaire dans la production et la mobilisation de main d'œuvre ouvrières dans les entrepôts (2020) . De plus Gaborieau a écrit un autre texte intitulé « *Quand l'ouvrier devient robot* » (2017). Celui-ci a particulièrement fait écho à ce qui est ressorti dans nos entretiens où l'usage de la métaphore de « *robot* » est ressorti spontanément pour montrer, comme Gaborieau l'a fait, la dépersonnalisation du travail ouvrier (Gaborieau, 2017, p.25).

Benvegnù a notamment aussi fait des comparaisons entre entrepôts avec Lucas Tranchant afin de sortir hors de leurs ethnographies une expérience de l'entrepôt logistique en Italie et en France. Ces auteurs tentent d'identifier les formes d'action collective en entrepôt en regard aux régimes d'emploi et aux pratiques de mobilité du secteur logistique (Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.7). Ils montrent des pistes de l'organisation du travail en entrepôt logistique et de sous quelles conditions on l'expérimente. Nous avons dans ce mémoire tenté de prolonger leurs travaux tout en montrant les spécificités de l'expérience faite dans les entrepôts logistiques ici en région liégeoise.

Les trajectoires, une particularité du secteur notamment déjà exploré par Lucas tranchant

Une première chose qui ressort des analyses sociologiques sur le monde du travail en entrepôt sont les trajectoires discontinues de ses travailleurs. Ces réalités ressenties lors de nos entretiens sont étudiées par Lucas Tranchant dans sa thèse : « *Les ouvriers du déplacement : travail en entrepôt et recompositions du salariat populaire en France* » (2019) et dans « *D'entrepôt en entrepôt, Une*

⁷ Traduit de l'italien.

ethnographie des trajectoires professionnelles ouvrières dans le secteur de la logistique » (2021). Ces trajectoires spécifiques au secteur seront un des axes de notre recherche pour comprendre comment cette temporalité de trajectoire discontinue influence l'évolution du monde du travail et les aspirations changeantes des travailleurs. Le chapitre 3 de ce mémoire s'inscrira donc dans la continuité des écrits de Lucas Tranchant et y prendra appui. Ce sociologue a suivi les travailleurs afin de voir ce qu'ils font, comment ils se déplacent et pourquoi ils vont d'un entrepôt à un autre.

Il a notamment mis en lumière la tension entre la mobilité des marchandises et la mobilité des travailleurs dans l'entrepôt et en dehors. Tranchant illustre les « *mécanismes de précarisation par la sous-traitance et de taylorisation par l'importation de modes d'organisation du travail en flux tendu* » (Tranchant, 2019, p.28, Tranchant thèse). Celui-ci parlera même de « *Néo-Taylorisme assisté par ordinateur* » ce qui sera très présent dans notre chapitre 4, quand nous prêterons attention aux pratiques de travail (Tranchant, 2024, 24:30). Cet auteur se positionne aussi par rapport à la digitalisation et au remplacement de la main d'œuvre par la mécanisation en mentionnant que ce n'est pas ce qu'il a pu constater. Contrairement à ce que peuvent laisser croire les photographies et la communication des entreprises sur leurs entrepôts, où l'on voit un espace aseptisé et débarrassé des travailleurs, ceux-ci y sont pourtant toujours bien présents (Cuny et Soichet, 2020). Nous rejoindrons cette position notamment appuyée par Carbornell qui dans son cours ouvrage sur « *Le futur du travail* » (2022) dans le secteur logistique montre que le travail ouvrier ne disparaît pas, mais se transforme. Les entreprises logistiques préférant encore la flexibilité de l'ouvrier plutôt que l'investissement dans un nouveau robot (Carbornell, 2021, p.130).

D'autres approches...

Un autre pilier dans l'enquête de l'expérience du travail en entrepôt logistique est Francesco Sabato Massimo. Ce doctorant en sociologie à Sciences Po, va jusqu'à se demander ce qu'il reste du consentement dans des entrepôts comme Amazon? (Sabato-Massimo, 2024, 5:55). Il observe comment l'entreprise mobilise le travailleur et le démobilise tout à la fois. Dans des entrepôts en France et en Italie, il constate comment l'automatisation, la standardisation et la digitalisation intensifient le travail et le contrôle de celui-ci (Sabato-Massimo, 2024, 15:30). Il regarde attentivement les régimes de production et comment ceux-ci contraignent le travailleur. Nous ferons, dans ce mémoire, une approche un peu différente en regardant directement ce qui ressort de cette organisation du travail à travers le rythme qu'expérimente le travailleur et de ce qu'ils en disent.

Nous avons aussi été regardé du côté américain où des auteurs comme David Jaffee (2014) qui replace l'entrepôt dans les logiques de son secteur économique et du marché de l'externalisation. En mettant en lien le travail en entrepôt et l'insécurité économique qui crée concurrence et vulnérabilité, il nous a permis de comprendre les enjeux économiques de cette entreprise de l'entrepôt qui sous-tendaient les expériences de travaux rencontrés (Jaffee, 2014, p17). Complétés par George Gonos et Carmen Martino (2011) qui ont rajouté des précisions sur les trajectoires et entrées sur le secteur, ces

auteurs seront un appui pour contextualiser notre terrain et pour notre axe portant sur les trajectoires (Chapitre 3).

Nous constatons que sur les travaux sociologiques réalisés sur l'entrepôt logistique, beaucoup portent déjà sur ces trajectoires discontinues qui semblent consister la norme du secteur. Beaucoup de ces travaux se concentrent aussi sur les normes économiques et managériales régissant l'entrepôt. Dans ce mémoire nous avons décidé de plutôt partir de l'expérience des travailleurs du rythme de l'entrepôt logistique. Ainsi nous passerons plus brièvement sur la contextualisation de ce secteur et sur les possibles trajectoires que celui-ci offre, nous nous attarderons à la place sur ce qui ressort pour les personnes rencontrées de leur expérience et de ce qu'ils en disent. Ainsi en favorisant une approche à l'intérieur de l'entrepôt, comme l'ont fait des auteurs cités ci-dessus, nous avons pu mieux comprendre comment étaient composées les temporalités de travail que vivaient les préparateurs de commandes rencontrée. En poursuivant l'objectif bien sûr de mieux comprendre l'évolution du monde du travail et des aspirations changeantes des travailleurs ; tout en ajoutant davantage de littérature sur ce sujet encore maigrement traité en sciences humaines et sociales.

Chapitre 2 : Contexte dans lequel se fait cette expérience du travail

2.1. Le secteur logistique

Nous nous sommes penchés dans ce mémoire sur le secteur logistique, car nous le considérons comme révélateur des innovations et mutation du travail en cours. Dans notre questionnaire de départ, nous cherchions à mieux comprendre les évolutions du travail et l'avènement croissant de la mobilité professionnelle des travailleurs. Les recherches antérieures concernant le sujet mettent en évidence la présence majoritaire de cette tendance dans le secteur logistique, notamment en raison de la flexibilité qu'il exige et qu'il adopte. Ce secteur, relativement récent et en grande expansion, se veut flexible aux exigences du marché et ne cesse d'évoluer pour y répondre le mieux possible. Nous découvrons donc en son sein un travail « *à la demande* » et une rationalisation de la production qui organisent minutieusement le travail (Gonos et Martino, 2011, p.507 ; Raffenne, 2009). Comme Raffenne a pu le montrer dans sa thèse sur « *La rationalisation de la logistique* » (2009), la rationalisation de la logistique transforme en profondeur le travail des salariés d'exécution, mais aussi leurs relations au travail. Ainsi nous avons choisi de centrer notre mémoire sur ce qui se passe dans les entrepôts logistiques afin de faire le lien entre ce qui s'y passe et les évolutions du monde du travail telles que cette mobilité croissante.

Nous détaillerons ici quelques points importants pour comprendre au sein de quel contexte prend part cette organisation du travail particulière. Nous aborderons les stratégies d'externalisation qui ont peu à peu fondé ce secteur de l'entrepôt, nous poursuivrons avec la flexibilité déjà mentionnée qui se répercute sur tout acteur du secteur et enfin nous terminerons par voir la tertiarisation du salariat en Belgique par notamment l'importance croissante de ce secteur.

2.1.1. L'externalisation du service de manutention

Lucas tranchant évoque comment le développement des activités logistiques en Europe contribue à la mondialisation et à la fragmentation des réseaux de production le long de chaînes de sous-traitance. Il met en lumière le fait que les entrepôts, gérés par des prestataires logistiques, sont confrontés à des pressions financières importantes de la part de leurs clients (Tranchant, 2018). « *Cela se traduit par l'externalisation d'une partie de la main-d'œuvre, génératrice de précarité professionnelle, mais selon des formes différentes en fonction du pays* » (Benvegnù et Tranchant, 2020, p.51). Nous voyons ici comment les entreprises logistiques sont situées entre la production et la consommation et les enjeux économiques auxquelles elles sont confrontées (Jaffe, 2014, p.25). Calotta Benvegnù rajoute que le passage en B2C⁸, donne l'impression que l'entreprise se plie aux impératives du marché et « *accepte n'importe quelle commande* » ce qui n'est pas sans impact dans l'entrepôt (Benvegnù, 2018, p.171).

⁸ B2C : vente d'entreprise à consommateur (business-to-consumer).

2.1.2. La flexibilité et le sentiment d'urgence

L'entrepôt subit donc en permanence une pression du commanditaire et pour répondre à ces exigences, le secteur s'appuie sur une grande main d'œuvre intérimaire pour faire face à celle-ci le plus rapidement possible. Pouvant être composé jusqu'à un tiers⁹ de celle-ci, le secteur logistique est un des secteurs qui a le plus recours à l'intérim (Benvegnù et Gaborieau, 2017, p.71 ; Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.14). Ce cadre de concurrence accrue et de demande de flexibilité toujours croissante au sein des entreprises et de leurs travailleurs ne sont certes pas une exception aux autres secteurs, mais ils sont particulièrement présents dans celui-ci où la flexibilité est même « *la loi du secteur* », comme nous dit un formateur du Forem lors d'un entretien exploratoire¹⁰. Ainsi grâce à cette partie de main d'œuvre pouvant être mobilisé ou démobilisé facilement, les entreprises peuvent répondre aux hausses et baisse de demandes (Gonos et Martino, 2011). Ce contrôle minutieux des moyens de production¹¹ se ressent jusque dans les pratiques de travail en entrepôt où :

« Les vieux préceptes tayloriens de division du travail, de déqualification et de contrôle des gestes des salariés par l'encadrement ou par des dispositifs techniques y prévalent encore. S'il n'y a pas de chaîne au sens propre, le travail y est contraint par des normes de productivité à respecter. Et lorsque la surveillance n'est pas suffisante, ce sont les bas salaires et le système de primes qui garantissent la mise au travail. »(Cabornell, 2022, p.134).

Une grande attention est donc portée au contrôle de la production pour maintenir le personnel au minimum, ce qui y fait régner une impression d'urgence permanente (Benvegnù, 2018, p.142-143 et 148). Comme l'exprime Carlotta Benvegnù, la logistique ne produit pas de bien, mais elle produit le flux, et il y a tout intérêt que ce flux reste tendu afin de maximiser la production (Benvegnù et Gaborieau, 2017, p.67). Ce travail en flux tendu permet donc d'installer dans l'entrepôt un travail au rythme de la demande avec des moments d'impression d'urgence et des moments de vide où il n'y a pas de travail. Ce contrôle minutieux des moyens de production et l'expérience de ce contrôle seront détaillés plus amplement dans le chapitre 4 traitant des pratiques du travail sur notre terrain.

Ce secteur en pleine expansion est constamment à l'affût des innovations technologiques susceptibles d'accroître sa productivité. Bien que l'automatisation puisse évoquer une réduction de la main-d'œuvre humaine dans les entrepôts, rien n'indique actuellement une tendance en ce sens. Au contraire, Carbonell (2022) souligne que les marges étroites du secteur logistique, dues à une concurrence accrue du secteur, dissuadent les entreprises d'investir massivement dans des robots trop coûteux pour automatiser entièrement leurs opérations. Elles continuent donc de s'appuyer sur une main-d'œuvre abondante, mais peu qualifiée, capable d'accomplir le travail aussi efficacement que les robots (Carbonell, 2022, p.130). De plus que cette main-d'œuvre ouvrière a l'avantage d'être flexible aux caprices du marché pouvant être mobilisés ou démobilisés facilement.

⁹ Cette proportion est constatée notamment en France et en Allemagne par Barbier, Cuny et Gaborieau. (2020)

¹⁰ Information obtenue lors d'un entretien exploratoire avec un formateur chez Forem logistique le 03/04/2023.

¹¹ Par « moyen de production » nous entendons ici à la fois la main d'œuvre humaine et les moyens matériels.

C'est ce contexte de ce secteur croissant et régi par la flexibilité à la demande qui nous a semblés pertinent d'enquêter pour mieux comprendre les mutations dans les relations au travail et dans l'évolution du marché de l'emploi. Ainsi nous pensons que, comme le projet « *LE GRAND ENTREPÔT* » l'exprime en parlant des entrepôts logistiques, « *C'est parce qu'elles articulent gestion rationnelle des stocks, flexibilité de l'emploi et multiscalarité des circuits, que ces zones sont des espaces-temps privilégiés pour comprendre les mutations en cours des économies transnationales* »¹². Ce secteur, comme exprimé ici, révèle de nouvelles dynamiques de travail que nous explorerons en regardant comment cette organisation du travail rythme l'expérience des travailleurs dans l'entrepôt.

2.1.3. Tertiairisation de la main d'œuvre

En Belgique, nous pouvons aussi constater l'expansion du secteur logistique avec une tertiarisation de la main-d'œuvre passant du secteur industriel à un secteur tertiaire dont la logistique fait partie¹³. Nous avons effectué notre terrain en région liégeoise où nous pouvons constater les structures industrielles vieillissantes, face au secteur de l'entrepôt en pleine expansion dans la province. Dès les années 90, ce secteur a été privilégié par les autorités afin de relancer l'économie liégeoise mettent en évidence Leterme, Hildyard, Sabato-Massimo, Tranchant et Gaborieau dans un compte rendu d'une journée d'étude Le « *Big Bang Alibaba* »(2020). L'entrepôt dans lequel s'est effectué notre terrain se trouve dans un zoning industriel où de nombreux autres entrepôts sont rassemblés. Nous pouvons voir s'étendre sur plusieurs kilomètres des entrepôts à perte de vue. Nous observons aussi la forte concentration d'agences intérimaires autour de ces entrepôts qui s'occupent directement de la main d'œuvre de ceux-ci. Ce contexte ne fait pas exception au contexte du secteur logistique qu'on peut rencontrer en Amérique par exemple (Gonos et Martino, 2011, p.503).

2.2. Quelques chiffres sur le secteur en Belgique

Le secteur du transport et de la logistique représente l'un des principaux pourvoyeurs d'emploi en Wallonie avec 4,9 % des postes de travail salariés en Wallonie (5.3% du travail salarié à Liège et 5.7% en Belgique)¹⁴. Soit un total de 52.966 travailleurs salariés en 2020 pour la Wallonie¹⁵. Il est intéressant aussi de voir qu'au quatrième trimestre de 2021 le nombre d'emplois dans le secteur a atteint 62.902 emplois salariés. Pour ce qui concerne le bassin liégeois, le nombre de postes de travail

¹² Projet rassemblant des chercheurs de sciences humaines et sociales travaillant sur le secteur logistique.

Citation : <https://lgentrepot.hypotheses.org/anr-le-grand-entrepot-lge>

¹³ Information or de : COMMUNIQUE – RAPPORT SUR L'ÉCONOMIE WALLONNE 2024.

<https://www.iweps.be/communique-rapport-sur-leconomie-wallonne-2024/>

¹⁴ Site de la Spi (Services Promotion Initiatives en province de Liège) :<https://old.spi.be/fr/services/socioeconomique/province-en-chiffres>

¹⁵ Site du Forem (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi):<https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/25.html#:~:text=Niveau%20d'emploi-Belgique,%25%20de%20l'emploi%20belge>

salariés dans le secteur est en augmentation. En effet, le secteur de la Logistique comptabilisait 11.888 postes de travail salariés en 2019, ce qui représente une augmentation de 9,7% par rapport à 2015¹⁶.

On peut remarquer que de 2019 à 2020, le développement du secteur logistique en Belgique a été grandement favorisé par rapport au secteur industriel. Alors que le volume d'investissement en euros à augmenté de 222% en logistique, celui-ci a diminué de 23% dans le secteur industriel entre 2019 et 2020 (cf. Annexe 2).

Enfin, nous pouvons constater que le secteur est surtout présent en Flandre avec 7.114 établissements pour 2.484 en Wallonie et 146.495 employés salariés contre 52.996. La Wallonie représente 22.87% des emplois salariés du secteur en Belgique (cf. Annexe 3).

Nous n'avons ici pas pu obtenir de statistiques sur quels types de contrats régissent le secteur logistique ou particulièrement l'entrepôt. Cependant lors de certains entretiens nous avons pu entendre que les CDD et contrats intérimaires sont une partie des contrats non négligeables pour certaines entreprises logistiques à Liège qui fonctionneraient avec seulement 20% à 40% de contrats CDI¹⁷. Le reste de la main-d'œuvre étant plus mouvante.

2.3.L'entreprise

2.3.1.Son histoire

Nous allons maintenant parler de l'entrepôt dans lequel s'est déroulé notre terrain et que nous avons investigué. Il s'agit d'une entreprise de distribution de lentilles de contact, distribuant dans toute l'Europe et actuellement 2eme mondiale sur le marché. Celle-ci est arrivée dans le bassin liégeois en 2006, l'entreprise existait déjà dans plusieurs endroits de l'Europe, mais ils ont décidé de fermer leurs différents centres de distribution et de tout centraliser en Belgique¹⁸.

L'entreprise depuis son arrivée n'a cessé de s'étendre et d'évoluer. Ayant débuté avec une quarantaine d'ouvriers, ils sont maintenant plus de 400 avec quatre entrepôts nous raconte un Team-leaders que nous avons rencontré (Extrait d'entretien du 28/10/2023). Plusieurs entretiens relatent aussi un tournant dans l'entreprise entre 2014 et 2016. L'arrivée d'un convoyeur semble avoir accéléré la dynamique de travail : « *Allais si je dois faire la comparaison avant et maintenant avant on envoyait 800 commandes par jour maintenant on fait 24000 donc ouai à ce niveau-là ça a vraiment fait un bon* » (Extrait d'entretien du 24/07/2023, délégué syndical). Cette personne constate aussi que son travail reste foncièrement de la préparation de commandes, cependant celui-ci est réalisé d'une

¹⁶Rencontre sectorielle LOGISTIQUE, 2021. Url : <http://bassinefe.be/wp-content/uploads/2022/02/Rencontre-sectorielle-Logistique-du-27-avril-2021.pdf>

¹⁷ Information obtenue lors d'entretiens exploratoires avec un secrétaire syndical de la FGTB et un de la CSC le 03/05/2023 et le 11/05/2023.

¹⁸Information obtenue lors d'un entretien avec un délégué syndical de l'entreprise le 24/07/2023.

manière bien moins manuelle. D'autres entretiens rejoignent ce discours et vont même jusqu'à lier les nouvelles techniques managériales qu'on leur impose à l'arrivée de ce convoyeur « *On est passé du papier au gun, on ne peut plus se balader dans l'entrepôt. On doit rester devant le convoyeur. Tout est fait pour nous empêcher de parler* » (Extrait d'entretien du 23/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI). Nous aborderons plus amplement cette nouvelle organisation du travail dans les chapitres 4 et 5 de ce mémoire.

Nous pouvons cependant conclure l'histoire de cette entreprise en soulignant la future mise en place d'un tapis roulant d'une fonction similaire au convoyeur. Ceci montre que l'entreprise n'a cessé d'évoluer dans cette même direction d'organisation du travail.

2.3.2. Sa composition, quelques chiffres, qui occupent l'entrepôt ?

Nous aborderons maintenant comment se compose l'entrepôt que nous avons investigué pour éclairer le lecteur sur la population qui le compose.

Un premier étonnement, lors de notre début dans l'entrepôt, est la grande diversité de profil rencontré. « *En training, maquillé, poli, fort, jeune, pas apprêté, grand, petit, longue formation, pas de formation, et cetera* » (Note de terrain du 07/10/2023). De plus nous n'avons pas constaté une majorité d'hommes, contrairement à ce que Benvegnù et Gaborieau ont notamment pu rencontrer dans les zones portuaires en France et en Italie (2017, p.70). Dans le bilan¹⁹ de l'entreprise, nous pouvons voir qu'il y a parmi les travailleurs équivalents temps plein : 207 hommes pour 118 femmes (soit 36% des travailleurs), mais dans les faits et en nous concentrant sur les préparateurs de commandes en entrepôt nous avons pu constater une mixité bien plus grande. Cela s'explique notamment par le grand turnover des intérimaires qui ne restent que quelques mois dans l'entreprise, peuvent être invisibilisés par ce bilan annuel. Cette différence entre le bilan et le terrain est aussi constatée lorsque nous avons cherché à investiguer la proportion de contrats dans l'entrepôt. Alors qu'il en ressort des entretiens cette proportion approximative : 100 CDI, 150 CDD et 250 intérimaires ; nous retrouvons dans le Bilan social de l'entreprise en 2023 le chiffre de 307 travailleurs temps plein et 27 travailleurs temps partiels²⁰. En plus de ne pas nous informer sur les types de contrats présents dans l'entreprise, ces chiffres semblent en dessous de ce qu'on put constater un délégué syndical et un responsable de production de l'entreprise citant tous les deux le chiffre approximatif de 500 travailleurs (Entretien du 24/07/2023 et du 28/10/2023).

Malgré ces chiffres à prendre avec précaution, le bilan nous apprend la présence majoritaire de personnels ouvriers qui occupent 78% du personnel de l'entreprise²¹. Ou encore nous pouvons y voir

¹⁹ cf. Annexe 4a : Bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2023, page 34 sur 37

²⁰ cf. Annexe 4a : Bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2023, page 34 sur 37

²¹ cf. Annexe 4b : Bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2023, page 35 sur 37

le niveau d'études des travailleurs : 8.7% ont un niveau primaire, 67.4% ont un niveau d'études secondaires et 23.9% ont un niveau d'études supérieures ou universitaires²².

Enfin, une donnée qui n'apparaît pas dans le bilan, mais qui est ressortie lors de nos entretiens, il s'agit du temps croissant passé sous des contrats intérimaires ou CDD. Alors que dans les débuts de l'entreprise, deux mois suffisaient à obtenir un CDI, il faut maintenant patienter parfois jusqu'à 2 ans « *et encore rien n'est certain* » nous déclare un enquêté (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD). La réduction du taux de main d'œuvre stable dans l'entreprise c'est faite lors de l'expansion de celle-ci en augmentant le temps nécessaire entre les étapes de passage de contrat intérim/CDD/CDI. Cette grande proportion de travailleurs sous un régime de contrat flexible permet à l'entreprise de répondre aux pics de production régis par des demandes volatiles de la part des clients et des consommateurs. Ainsi la proportion des intérimaires dans l'entrepôt peut soudainement doubler ou chuter de moitié en fonction des besoins. Cette situation se constate dans bien d'autres entrepôts logistiques et a notamment aussi été mise en évidence en Amérique par Gonos et Martino (2011, p.505).

2.3.3. Son environnement, son entrepôt

Afin de faciliter la compréhension et favoriser l'immersion du lecteur dans ce mémoire, nous prendrons le temps de décrire, ici, l'environnement à l'intérieur de l'entrepôt enquêté ainsi que les différents postes que l'on peut y trouver. Celui-ci occupe une superficie de 22500m² et est divisé en plusieurs départements sur lesquels nous reviendrons.

Commençons par décrire qui est présent dans l'entrepôt. Comme nous l'avons vu précédemment une grande majorité présente sont des ouvriers qui ont la tâche de préparateurs de commandes. Ces préparateurs de commandes sont sous la supervision de Team-leader et Wave-planner qui eux sont présents sur le terrain au nombre de 4 ou 5 et circulent dans les différentes parties de l'entrepôt. Ce sont eux qui s'occupent de choisir les éventuellement changement de poste qu'il faut effectuer pendant la journée pour garantir une fluctuation optimale de la marchandise. S'ajoute à cela un responsable de production qui surveille l'ensemble de chaînes que représente l'entrepôt. Certains entretiens évoquent aussi la présence de RH ou de directeur général, mais semble très rarement présent dans l'entrepôt. De plus, ils ont été mobilisés seulement dans les entretiens avec des CDI qui sont restés dans l'entreprise assez longtemps que pour les avoir au moins aperçus une seule fois.

Nous parlons de préparateurs de commandes, mais ceux-ci peuvent exercer à des postes assez différents. Les préparateurs de commandes se divisent en deux départements qui sont le Picking et le Packing que nous détaillerons ici pour la suite de notre analyse.

²² cf. Annexe 4c : Bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2023, page 35 sur 37

Le Picking se décrit comme un "*endroit clos qui demande de la réactivité*" (Extrait d'entretien du 07/12/2023, préparateur de commandes, CDI). Le travail consiste en l'action de récolter plusieurs produits et de les placer dans un Tôte. Le Tôte est une petite caisse en plastique, pouvant se segmenter de diverses manières, où on vient placer les produits récupérés dans les rayons de l'entrepôt. À son tour, le picking se divise en deux départements plus ou moins distincts. Premièrement le « *Pick to light* » ou PTL, qui comme son nom l'indique, consiste à prendre un produit où la lumière s'allume et d'ensuite le placer dans le Tôte (Cf. Annexe 5a, photo de gauche). Le deuxième est le Pick « *Radio fréquence* » ou RF, il est appelé ainsi en référence à l'appareil que les préparateurs de commandes doivent porter autour du bras pour réaliser leur travail. Équipés de cet appareil nommé « *Gun à radio fréquences* », les ouvriers pourront se diriger vers le rayon indiqué par celui-ci, récupérer un produit, le scanner et ensuite le placer dans le tôte (Cf. Annexe 5a, photo de droite). Ainsi pour ces deux départements du Pick, une fois le tôte complété des produits demandés celui-ci est replacé sur le convoyeur et poursuit son chemin dans l'entreprise.

Ce tôte arrive ensuite au Packing, qui est le second département où les préparateurs de commandes effectuent leur travail. Le Packing résulte en le processus de conditionnement et d'emballage des commandes avant leur expédition. Le tôte est alors reçu rempli de produit par ceux du Picking, le travailleur n'a alors plus qu'à récupérer les produits et les emballer de la manière dont ça lui est dicté par l'ordinateur en face de lui (cf. Annexe 5b). Ce post se pratique assis contrairement au Picking.

Une petite exception existe au packing et a semblé être un poste souvent convoité dans nos entretiens, il s'agit du « *Large order* » ou encore appelé « *Huge* ». Encore une fois, comme son nom l'indique il résulte en la préparation de grosses commandes pouvant aller jusqu'à 2000 pièces. À la différence des têtes qui se remplissent eux souvent que d'une dizaine de pièces en moyenne, les commandes du *large order* sont directement préparées sur des palettes. Ici pas de Gun radio fréquence ni d'ordinateur, le préparateur de commandes bénéficie donc d'une plus grande autonomie dans la manière d'organiser son travail.

Ces différents postes des préparateurs de commandes vivent tous au rythme des commandes qui sont coordonnées par le Wave-planner. Celui-ci a pour mission de planifier le travail pour qu'il n'y ait pas d'arrêt de la chaîne logistique, comme nous l'avons dit précédemment tendre le flux est un travail minutieux dans le secteur logistique. Les commandes étant rentrées en continu dans le système, ceci lui permet une gestion de la chaîne logistique en temps réel. Lucas Tranchant parle d'un Néo-Taylorisme assisté par ordinateur pour décrire cette gestion du travail dans l'entrepôt logistique (Tranchant, 2024, 24:30). Nous y reviendrons dans le chapitre 4 sur les pratiques du travail et son organisation dans l'entrepôt.

Nous verrons ensuite comment ce contexte du travail est expérimenté par le travailleur en précisant quelque peu l'organisation du travail que nous avons présentés ici. Ces aspects seront détaillés et

analysés à travers les témoignages et les observations faites sur le terrain, fournissant une vision d'avantage complète de l'environnement de travail au sein de cet entrepôt.

Chapitre 3 : Trajectoires et parcours

Nous verrons dans ce chapitre 3 comment les préparateurs de commandes expérimentent les trajectoires qu'ils suivent et les temporalités qui les régissent dans le secteur logistique. Nous étudierons également comment les travailleurs sont entrés dans l'entrepôt et les parcours qu'ils ont suivis une fois à l'intérieur. Ainsi en regardant de plus près les trajectoires et parcours que suivent ces travailleurs, nous espérons mieux comprendre comment leur expérience de travail est rythmée. Nous verrons que par l'influence du contexte du secteur que nous avons présenté, les carrières que nous trouvons dans l'entrepôt s'éloignent du travail homogène et stable.

3.1.L'entrée dans le secteur

Comment arrive-t-on dans l'entrepôt ? La seule voie d'entrée que nous avons constatée sur notre terrain est celle par le biais des agences intérim. Tous nos enquêtés sont ainsi passés par la voie intérim et ce mode d'entrée semble général au secteur comme l'expriment Benvegnù, Gaborieau et Tranchant sur leurs terrains en France (2022, p.78).

Les entretiens avec des consultantes en agences intérim ont révélés que celles-ci ne se concentraient pas sur un diplôme ou des compétences, mais plus un « *savoir-être* » ce qui était déterminant dans la sélection du travailleur. « *Celui qui me tutoie, qui ne vient pas à l'heure au rendez-vous, ben oui lui je ne vais pas l'appeler. Certains oublient que c'est nous leur employeur et qu'on peut les refuser* » (Extrait d'entretien du 12/12/2022, consultante en agence intérim). Ce discours contraste pourtant avec l'expérience de nos enquêtés qui, une fois dans l'entrepôt, ne dépendaient presque plus exclusivement que des Teams-leaders présents sur le terrain. Ainsi même si les agences intérim jouent un rôle crucial dans l'entrée du secteur, leur rôle social semble s'effacer une fois que le travailleur rentre dans l'entrepôt.

Barbier et Cuny, expriment notamment que cette intégration de la main-d'œuvre ouvrière dans les organisations du travail en entrepôt qui repose sur un marché du travail à la fois interne aux sites logistiques et externalisés via les agences d'intérim, contribuent à fragmenter le groupe ouvrier tout en brouillant les frontières entre ce groupe et l'encadrement (Barbier et Cuny, 2020, p.38). Ils insistent aussi sur l'encadrement syndical qui jouerait un rôle important dans l'intégration de ces travailleurs. Dans nos entretiens, il a aussi été recensé que les organisations syndicales pouvaient aider à appuyer des demandes de contrat CDD ou CDI une fois que le travailleur ait passé un certain temps en tant qu'intérimaire. Cependant cette manière de faire ne semble pas être privilégié par les travailleurs rencontrés, trois d'entre eux expriment au contraire avoir évité de se syndiquer avant d'obtenir leur CDI. Ceux-ci expriment notamment qu'obtenir un CDI par l'aide des syndicats peut ne pas être apprécié par la direction de l'entreprise.

« *Moi je ne me suis pas syndiqué, car je ne voulais pas être comme les autres qui ont un contrat grâce au syndicat et qui après l'entreprise leur reproche, car ils ont forcé. Non moi j'attendais d'avoir le CDI, mais au final ils m'ont viré²³ avant, pour ça que cela a été aussi facile, peut-être, car je n'étais pas syndiqué* » (Extrait d'entretien du 20/12/2024, ancien préparateur de commandes, CDD).

Nous ne disposons pas de chiffres sur le nombre de personnes syndiqués, mais nos entretiens nous font comprendre que la majorité des intérimaires et CDD ne le sont pas. Cette stratégie pour augmenter ses chances d'être vu plus positivement par l'entreprise peut conduire à un taux de syndicat bas. À titre d'exemple, en France dans le secteur logistique le taux de syndicalisation ne dépasse pas 4% dans les entrepôts (Benvegnù 2023, p.228).

Nous y reviendrons dans la 2eme partie de ce chapitre, mais il faut aussi observer que cette entrée dans le secteur par la porte de l'intérim prend de plus en plus de temps. Le délégué syndical rencontré exprime notamment que, là où dans les années 2010 les personnes arrivaient dans l'entrepôt par un plan de formation insertion et étaient engagées au bout de deux mois, il faut maintenant passer 6 mois à un an en tant qu'intérimaire avant d'avoir son premier contrat CDD. Nous pouvons aussi constater cela chez nos enquêtés, sur les 11 travailleurs interviewés, les 4 plus anciens ayant commencé il y a plus de 10 ans ont connu moins de 6 mois en tant qu'intérimaires. Contrairement aux 7 autres qui ont commencé il y a moins de 10 ans, ils ont tous connu plus de 6 mois sous contrat intérimaire ou le sont encore.

Nous verrons au point 4.1. *un engagement unilatéral*, comment vient s'ajouter à cet allongement de la période intérimaire, une autre dynamique imposant flexibilité aux demandeurs de travaux. Prester son premier jour dans l'entrepôt ne suffit plus pour se considérer comme un travailleur de celui-ci. L'intérimaire devra d'abord prouver son dévouement à l'entreprise en se montrant disponible et flexible dans ces jours de travail.

« *Je sais très bien comment ça marche et tout le monde le sait chez [nom de l'entreprise], c'est les plus motivés qui seront appelés les plus souvent et si tu ne montres pas qu'ils peuvent compter sur toi ben on ne t'appellera jamais* » (Extrait d'entretien du 15/12/2024, préparatrice de commandes, intérimaire).

Cette stratégie de se montrer le plus disponible possible pour espérer travailler davantage est encore plus visible avec la plateforme informatique mise en place par l'agence intérim par laquelle doivent passer les travailleurs. Nous détaillerons quelques exemples dans le chapitre 4.

Nous l'avons mentionné plutôt, Il n'y a pas de diplômes ou de qualifications spécifiquement requises pour entrer dans le travail de manutention en logistique. Une fois accepté par l'agence intérim celle-ci nous forment pour nous préparer au travail dans l'entrepôt. Pour ma part, en tant qu'étudiant j'ai eu droit à une formation théorique d'une durée de 3 heures et une formation pratique qui a consisté en une journée de travail. Pour ce qui est des intérimaires, la consultante de l'agence intérim explique

²³ L'interviewer parle ici de s'être fait « virer », ce qui a été ressenti comme tel, mais il exprime plus tard dans l'entretien ne pas avoir eu de renouvellement de contrat suite à la fin d'un contrat CDD.

qu'ils ont une formation d'une journée théorique et ensuite trois journées de formation pratique en entrepôt. La formation théorique dont j'ai bénéficié en tant qu'étudiant à porter avant tout sur les normes de sécurité et l'apprentissage des termes techniques concernant la réalisation du travail (lire les indications sur les boîtes de lentilles, comment segmenter un tôle, lire les indications sur le gun radio fréquence). Cette formation théorique semble pourtant plus complexe que le travail lui-même : « *Je suis soulagé, car ça avait l'air compliqué avec l'amplitude des lentilles, mais au final on ne fait rien de tout ça, c'est plus simple qu'à la formation* » (Note de terrain du 30/09/2023, étudiant en journée de formation). Ce discours que m'a tenu un autre étudiant lors de notre journée de formation pratique montre comment le travail en entrepôt peut-être facilement appris sans nécessiter de dispositions particulières. La formation pratique consiste d'ailleurs en 2 à 3 minutes de démonstration du travail avant de nous y lancer pour quelques heures de travail seul sans le formateur. Durant cette journée nous passons dans les différents postes du picking à savoir le « *pick to light* » et le « *pick radio fréquences* » déjà développés précédemment.

Il y a donc très peu de conditions pour rentrer dans le secteur, pour cette raison nous y trouvons une population variée qui y est arrivée un peu « *par hasard* » exprime le sociologue Lucas Tranchant (2021, p61). Les postes du secteur logistique sont très peu liés à un diplôme ou une formation particulière, les emplois logistiques sont perçus comme une source d'embauche facile et toujours présente (Tranchant, 2021, p.62). Pour nos enquêtés aussi, le travail de préparateur de commandes semble avoir été un travail par défaut dans leur début du monde du travail :

« *Je suis arrivé en Belgique je voulais travailler donc j'ai trouvé ça direct* » (Extrait d'entretien du 21/12/2023, Wave-planner)

« *J'étais un peu paumé en sortant de l'école, je n'avais pas de repères à part si, mes parents, mais voilà j'ai fait ça, mais c'est parce que j'ai pas trouvé mieux* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Nous pouvons cependant constater que 75% du personnel de l'entreprise n'ont pas un niveau d'étude supérieur au secondaire. Lucas tranchant, dans son étude du travail de l'entrepôt, voit celui-ci comme un attracteur de la population socialement disqualifiée (Tranchant, 2021, p.62). Cette constatation rejoint ce que nous avons pu observer dans cet entrepôt distributeur de lentilles. Nous avons aussi remarqué que c'est un secteur où on y rentre par nécessité et parfois en attente de trouver un poste dans notre formation initiale, comme ce fut le cas pour deux de nos enquêtés.

Enfin le type de marchandises traitées dans l'entrepôt peut aussi conditionner l'entrée dans le secteur. L'entrepôt enquêté et celui d'une usine voisine à celui-ci sont réputés pour avoir un grand nombre de travailleuses, ce qui d'après un secrétaire syndical n'est pas le cas pour les autres entrepôts situés dans ce zoning industriel plutôt constitué d'une masse salariale masculine (Information issue d'entretien du 03/05/2023). Cette différence de population dans l'entrepôt peut s'expliquer par la

marchandise légère traitée par les premiers, tandis que les seconds traitent plutôt de la manutention d'objets plus lourds.

3.2. Parcours dans l'entreprise

Comme déjà développé dans le contexte de ce mémoire, un de nos premiers étonnements sur le terrain est la rencontre avec des travailleurs aux profils très diversifiés et aux parcours professionnels variés. Nous allons maintenant nous intéresser aux parcours, et aux temporalités que prennent ces parcours, que ces différents travailleurs peuvent faire dans l'entreprise afin de comprendre comment sont rythmées leurs expériences de travail dans l'entrepôt.

Une fois dans l'entrepôt, le travailleur commencera généralement au picking comme ce fut le cas pour 13 sur 14 de nos enquêtés. Ensuite il pourra, soit postuler à un autre poste, soit être déplacé par l'entreprise pour les besoins de production. Celui-ci ira alors au packing ou au large-order. Le passage à ces différents postes est une condition pour obtenir un CDI et est donc un passage obligé. Nous pouvons voir cependant des expériences différentes de ces passages d'un poste à un autre, pour certains travailleurs il l'est à leur initiative et pour d'autres il ne dépend que de l'entreprise.

« Ah non tu ne décides pas c'est l'entreprise qui décide toujours. Toi tu vas là où on te dit d'aller. Sinon ce serait trop facile, tout le monde irait là où c'est facile et personne n'irait au pick » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Pour les étudiants cela est un peu différent, ils sont recrutés principalement pour assurer des places au picking. Il y a cependant possibilité de faire une formation pour aller au département packing, mais, même une fois cette formation réalisée, peu semblent être mises à ce poste.

« J'ai fait la formation packing. Je l'ai même faite deux fois pour te dire et en 5 ans je n'ai jamais été de l'autre côté, pourtant j'ai demandé, car c'est mieux là t'es assis » (Extrait de terrain du 21/10/2023, 5ème année dans l'entreprise, étudiant en médecine dentaire, pause de 10h30).

Cependant ces passages d'un poste à l'autre ne semblent pas toujours accompagnés d'une formation suffisante pour les travailleurs en entrepôt. Une grande partie de nos enquêtés déclarent avoir appris *« sur le tas »* et par eux-mêmes. C'est le cas ici d'une enquêtée qui exprime devoir elle-même apprendre aux nouveaux arrivants :

« Mon premier jour j'étais perdue, j'ai dû demander aux gens ce que je devais faire comment je devais le faire et c'était souvent au début que je devais solliciter mes collègues, maintenant c'est moi qui leur apprend » (Extrait d'entretien du 23/11/23, préparatrice de commandes, CDI).

Alors que la consultante en intérim qui nous a accueillies nous a spécifié qu'on bénéficierait d'une formation approfondie et d'aide au développement personnel, l'entrer dans l'entreprise semble plutôt laissée à un apprentissage par soi-même.

« Contrairement à ce qui est a été dit, l'accompagnement n'est pas ressenti lors de l'entrer dans l'entreprise on est plutôt laissé à notre débrouillardise et on peut souvent observer des nouveaux

demander à leurs collègues ce qu'il faut faire ou comment il faut le faire. Ce que nous avons appris à la formation est bien plus détaillé que le travail que nous effectuons, or les exceptions de commande ou les différentes manipulations sur notre gun personne ne nous les apprend. Une étudiante plus ancienne m'a plusieurs fois aidée » (Note de terrain du 30/09/2023, journée de formation pratique).

Ce sont donc les travailleurs qui sont mis à contribution pour apprendre à leurs nouveaux collègues, et cela au dépit peut-être de leur quota personnel.

Cela rejoint le discours d'un formateur de Forem logistique qui exprime que « *ce qui est valorisé dans le secteur logistique, c'est l'expérience* » (Extrait d'entretien du 03/04/2023). Et cela semble davantage le cas pour les formations disponibles en interne dans l'entreprise. Une fois que notre travailleur a obtenu un contrat CDI et de l'expérience dans son travail en entrepôt, il pourra postuler pour atteindre un poste plus qualifié (Team-leader, Wave-planner, Responsable de production). Les postes disponibles sont affichées sur un tableau dans l'entrepôt et ces formations sont ouvertes à tous les travailleurs. S'en suit alors une sélection par différentes entrevues pour savoir quels travailleurs auront accès à cette formation, même si : « *on sait déjà à l'avance qui va être pris* », m'explique un responsable de production interviewé, « *car on en discute à l'avance et on connaît la productivité des personnes. Ainsi même si la postulation est ouverte à toute personne de l'entreprise, les chances d'avoir la place sont bien moindres pour certains que pour d'autres* » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner et responsable de production). Ces formations internes ouvertes à tous semblent donc en réalité destinées aux travailleurs les plus expérimentés dans l'entrepôt et ayant une image positive auprès de leurs supérieurs. Ainsi dans l'entrepôt, « *alors que les intérimaires les moins qualifiés connaissent une succession de mobilités horizontales, certains salariés plus dotés parviennent à investir l'intérim comme une source de valorisation professionnelle* » (Tranchant, 2021, p.68). Cette opportunité semble finalement conditionnée à une minorité de travailleurs. Sur notre terrain, les cinq supérieurs hiérarchiques rencontrés ont connu cette valorisation professionnelle durant leur longue carrière (plus de 10 ans), mais combien de travailleurs passés dans ces entrepôts ne l'ont pas connue ? En discutant avec un délégué syndical, celui-ci a estimé que moins d'une personne sur cent connaît une valorisation professionnelle dans l'entrepôt. Lucas Tranchant ajoute que cette évolution faible à l'intérieur de l'entrepôt tend à encore diminuer, les entreprises ne recrutant plus leur manager parmi leurs ouvriers (Tranchant, 2024, 23:20). Dans cette ascension professionnelle, nous avons aussi observé sur notre terrain que les travailleuses en étaient particulièrement exclues, aucune d'entre elles n'ayant un poste à responsabilité.

Nous pouvons voir cependant que le secteur valorise ces ascensions, un ouvrier promu responsable dans un entrepôt pourra récupérer un post similaire dans un autre entrepôt logistique. Ainsi comme le Formateur du Forem l'a exprimé, le secteur logistique valorise l'expérience acquise durant le temps de travail en entrepôt. Ce privilège ne concerne en revanche qu'une minorité des travailleurs dans ce que nous avons pu observer. Les autres travailleurs eux, connaissent davantage de mobilité horizontale comme constatée par Lucas Tranchant (2021).

Nous allons maintenant revenir sur un point précédemment abordé, le parcours des travailleurs dans l'entreprise par le passage des différents contrats, intérimaire -> CDD -> CDI, semble toujours davantage plus long et davantage incertain. Malgré les discours des deux agences intérim rencontrés, estimant qu'un travailleur après trois mois d'intérim obtenait un contrat CDD, le temps passé en tant qu'intérimaire que nous avons observé dans l'entrepôt était bien supérieur (Information obtenue lors d'entretien du 08/12/2022 et du 12/12/2022). Cette différence de temps de parcours constaté entre les plus anciens et les autres travailleurs de l'entrepôt se constate chez nos enquêtés comme nous l'avons décrit dans la partie précédente. Gonos et Martino font un diagnostic similaire dans les entrepôts au New Jersey où ils montrent que plus d'un tiers des intérimaires travaillent pour leur agence intérim depuis un an ou plus (2012, p.509). Même chose dans les entrepôts de Francfort où les missions d'intérim ont des durées allant de six mois à un an, observent Barbier et Cuny (2020, p.38).

Les travailleurs expérimentent donc une période de plus en plus longue dans ces conditions de travail, qui implique une plus grande flexibilité et une moins grande sécurité contrairement au CDI. Nous verrons dans le chapitre 4 comment ces travailleurs intérimaires ont tout intérêt à se montrer dociles et volontaires à ce que la direction leur demande, en raison de cette forte concurrence pour prolonger son contrat. Nos enquêtés témoignent aussi remarquer un changement d'attitude de l'entreprise quand ceux-ci se rapprochent du CDI. En effet en Belgique une fois CDD, les travailleurs ne peuvent enchaîner que quatre contrats de ce type d'une durée de 6 mois maximum avant que l'entreprise soit légalement obligée de leur signer un contrat CDI. Quatre de nos enquêtés relatent avoir vécu où avoir été témoins d'évaluations soudainement négatives et de non-prolongement du contrat une fois arrivé au troisième contrat CDD.

« Ils trouvent toujours quelque chose. Celui qui gratte les chefs, sympathise avec eux et fait copains copains avec ben il a plus de chance de réussir que celui qui est droit et qui fait son travail correctement. Moi j'étais comme ça et quand j'ai dû aller signer mon quatrième CDD, ben là que des remarques négatives et pas fondées. Je me suis retrouvé à la porte, je m'en doutais, mais y a de quoi pas comprendre. Mais moi, je savais que c'est comme ça que ça marche » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commande).

L'expérience de ces travailleurs est donc aussi rythmée par ces régimes de contrat sous lesquels ils passent de plus en plus de temps. Nous verrons, à travers les chapitres 4 et 5, que ces régimes de contrat ne sont pas anodins sur leurs manières d'expérimenter leur travail et leur vie au travail dans l'entrepôt.

3.3. Les carrières courtes

Nous l'avons compris, cet allongement de parcours dans l'entrepôt sous forme de contrat offrant peu de sécurité, accroît la mobilité des travailleurs que celle-ci soit volontaire ou contrainte. En effet, le secteur logistique est particulièrement réputé pour y trouver des carrières courtes. « *On y reste max 5 ans* » nous a répondu un secrétaire syndical s'occupant des travailleurs de ce secteur et cette

approximation a aussi été confirmée par les consultantes en agence intérim et le formateur du Forem rencontré (Extrait d'entretien du 11/05/2023). Nous verrons dans cette partie, de possibles explications de cette tendance aux carrières courtes dans l'entrepôt et dans le secteur logistique.

3.3.1. Un choix mitigé

Premièrement nous nous sommes intéressés aux raisons des personnes d'avoir choisi de travailler dans ce secteur et comme spécifié à la partie 3.1 de ce chapitre, ceux-ci semblent avoir fait ce choix « *par défaut* ». Ceux-ci cherchant à travailler, leurs demandes a rencontrés la large offre d'emplois du secteur logistique facile d'accès et toujours présente. Cette entrée dans l'entrepôt se fait donc « *pour essayer* », les personnes que nous avons interrogées déclarent ne pas savoir à quoi s'attendre et à quel travail ils vont être confronté lors de leur premier travail en entrepôt.

« On voit des gens là-bas, ça se passe bien, on se dit pourquoi pas puis une fois là-bas on reste le plus longtemps possible tant que ça va sinon on change. Mais avant de rentrer dans l'entrepôt tu ne connais pas le travail » (Extrait d'entretien du 07/12/2023, préparatrice de commandes, CDI)

L'entrée dans l'entrepôt peut paraître un choix incertain, Benvegnù et Gaborieau vont même jusqu'à décrire l'entrepôt de la manière suivante : « *Dans ces espaces sociaux, l'entrepôt est devenu un lieu de passage commun, où l'on pénètre sans vraiment l'avoir décidé et dont on cherche souvent à s'éloigner* » (2021, p.15). Cette arrivée hasardeuse dans l'entrepôt peut expliquer les désillusions que ceux-ci vont rencontrer une fois au cœur du travail que nous allons maintenant aborder.

3.3.2. Un emploi peu convaincant ?

Deuxièmement, en plus des raisons d'entrées incertaines, une fois dans l'entrepôt peu de choses semblent convaincre le travailleur d'y rester. Plusieurs choses peuvent donner des difficultés aux travailleurs de ce projeté dans l'entreprise.

L'aspect physique et répétitif du métier a notamment été cité dans nos entretiens. Le rythme important de travail, les grandes distances parcourues à la marche et les mouvements répétitifs, semblent être une charge physique dure à supporter sur le long terme pour quatre des travailleurs rencontrés. Tranchant estime que cette importance du capital corporel et l'usure précoce du corps sont des éléments à ne pas négliger pour comprendre les courtes carrières en entrepôt logistique (2021, p.72-73). De plus, vient s'ajouter à cet aspect physique du travail un aspect répétitif et monotone dans l'exécution de celui-ci.

« Les jeunes ne restent pas, après 4-5 ans ils en ont marre de ce travail. Ils bougent pour faire totalement autre chose, la dernière que j'ai en tête elle fait infirmière » (Extrait d'entretien du 24/07/2023, délégué syndical).

« C'est toujours la même chose, même maintenant que j'ai un poste à responsabilité, ça devient vite redondant, t'as des commandes et faut les traiter. Je ne me vois pas faire ça encore pendant 10 ans j'aimerais me lancer en tant qu'indépendant » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner et responsable de production)

Ces extraits d'entretiens montrent que ce travail aux tâches monotones peut ne pas combler le travailleur dans son épanouissement personnel. Même après plus de 10 ans dans le travail et une ascension dont peuvent bénéficier de nombreux travailleurs, ce responsable de production peine à se projeter dans sa carrière dans l'entrepôt au vu du caractère répétitif des tâches qu'il effectue.

La longue durée passée en contrat intérim permet aussi aux préparateurs de commandes de changer facilement de travail une fois que celui-ci est lassé où qu'il pense avoir trouvé mieux. Certains, d'après le délégué syndical rencontré, pourraient même garder volontairement ce statut d'intérimaire pour ne pas se sentir bloqué dans le travail en entrepôt. Ainsi comme l'exprime un ancien ouvrier de l'entreprise: « *Un bon job entre 2 jobs* » (Ancien préparateur de commandes s'exprimant sur le site Glassdoor²⁴) ; ce travail ne semble donc pas envisagé à long terme ou du moins pas pour nos enquêtés. Tranchant a déjà constaté sur ces terrains l'intense mobilité professionnelle générée par les emplois en entrepôt, nous ne pouvons qu'appuyer cette constatation par ce que révèle notre terrain (2021, p.76).

À cela s'ajoute le peu d'opportunités d'évolution professionnelle dans l'entrepôt. Nous l'avons abordé précédemment, les opportunités d'ascension dans l'entrepôt semblent réservées à une minorité plus ancienne parmi la grande masse ouvrière de l'entrepôt. Ainsi, certains de ces préparateurs de commandes de longues carrières relatent l'amoindrissement de ces chances de promotion maintenant que le nombre du personnel de l'entrepôt a grandement augmenté.

« *Quand on était encore que 40 oui, ce n'est plus autant le cas qu'avant maintenant que l'entreprise s'est agrandie sur quatre entrepôts les chances de promotions sont beaucoup plus maigres de même que l'option d'un contrat fixe* » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner et responsable de production)

« *Je pense que les choses ont changé, l'entreprise faisait beaucoup de bénéfice avant. Maintenant c'est différent, ceux qui font des carrières maintenant, c'est ceux qu'on leur met des paillettes dans les yeux avec un bon salaire et ils font un prêt et restent bloqués, mais pas par amour* » (Extrait d'entretien, préparateur de commandes, CDI).

Nous pouvons donc comprendre qu'une difficulté de se projeter peut-être liée à ces peu de possibilités d'évolutions professionnels. Ceci est d'autant plus ressenti pour notre responsable de production qui a atteint un « *plafond de carton* », celui-ci ne pouvant pas atteindre de poste plus élevé dans l'entreprise n'ayant pas le diplôme pour cela. Il est donc condamné à une mobilité horizontale que Benvegnù et Gaborieau comparent à un « *plafond de carton* » dans leur étude du monde logistique (2019, p.15).

3.3.3. Un tri de l'entreprise

Troisièmement, une des raisons de la moyenne courte des carrières en entrepôt logistique est le tri parmi les travailleurs réalisé par l'entreprise. Nous l'avons vu précédemment, un très fort turn-over est

²⁴ Glassdoor est un site internet permettant de rechercher du travail. Il permet d'obtenir des informations sur l'entreprise pour laquelle vous postulez ainsi que des avis de travailleurs ou d'anciens travailleurs de l'entreprise. URL : <https://fr.glassdoor.be/Emploi/index.htm>

présent dans le secteur logistique, ainsi les travailleurs sont très vite remplacés que leur départ soit réalisé de manière volontaire ou non. Les entreprises logistiques ayant l'embaras du choix, au vu de la grande réserve de travailleurs que leur offrent les agences intérim, elles vont choisir de garder les travailleurs les plus productifs. Une sélection est alors faite tel un « entonnoir », que nous détaillerons dans le chapitre 5, pour garder les travailleurs qui conviennent le mieux selon l'avis des supérieurs dans l'entrepôt. Ainsi, de nombreux travailleurs intérimaires et CDD se succèdent dans l'entreprise, mais sans jamais y obtenir une place définitive. Le temps passé sous des formes de contrat CDD et intérimaire ayant grandement augmenté, l'entreprise en grandissant augmente aussi la proportion de ces formes de contrats dans l'entrepôt. Une grande majorité des travailleurs n'ont donc pas une place fixe et peuvent soudainement ne pas voir leur aventure dans l'entrepôt prolongé. Les places en contrat CDI étant limité, certains enquêtés accusent la direction d'avoir changé de comportement vis-à-vis d'eux au fur et à mesure qu'ils se rapprochaient de cette forme de contrat pour ne pas avoir à leur signer. Nous avons notamment pu en voir un exemple dans la 2eme partie de ce chapitre. « *Beaucoup de personnes avant le CDI, on leur dit au revoir, car c'est plus dur de bouger un CDI* » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD). Parmi nos enquêtés qui ne travaillent actuellement plus pour l'entreprise nous pouvons retrouver : trois personnes anciennement sous contrat CDD qui n'ont pas été prolongés, deux anciennement sous contrat CDI dont une démission après deux avertissements et une réorientation professionnelle.

Cette dynamique amenée par l'entreprise provoque donc un fort turn-over des ouvriers qui bougent d'une entreprise à l'autre tout en restant dans le secteur logistique. Carlotta Benvegnù (2019) a notamment observé ce phénomène et a mis en lumière comment celui-ci pouvait servir aux entreprises logistiques. Ces travailleurs non ancrés à l'entreprise peuvent être mobilisés ou démobilisés pour rationner la production en raison des hausses et baisses de la demande du marché. Ainsi ce turnover permet aux entreprises d'obtenir flexibilité, économie sur les coûts de formations de ces travailleurs et une certaine stabilité organisationnelle (Gaborieau, 2016, p.364). De plus, ceux-ci composent une véritable « *armée de réserves* » de travailleur permettant aux entreprises logistiques de s'appuyer sur ce fort turn-over entretenant concurrence entre ceux-ci (Marx [1867] 1990). On peut cependant se demander comment cette organisation du travail peut impacter le travailleur, celui-ci expérimentant le travail au rythme de la production logistique. Les sociologues du travail, Gwenaële Rot et François, Vatin soulignent notamment le fait que de ce savoir inscrit dans un travail qui n'est que provisoire peut ôter le goût aux travailleurs de s'instruire professionnellement (2004, p.33).

Enfin, un dernier point a semblé important aux yeux de nos enquêtés, pour expliquer les carrières courtes dans l'entrepôt logistique. Ceux-ci ont particulièrement insisté sur le besoin d'humanité sur leur lieu de travail et sur le déclin de « *l'ambiance d'équipe* » qui ne trouve plus sa place dans cette organisation du travail. Ce point fera l'objet du chapitre 5 au vu de l'importance qu'il a pris durant les entretiens avec les enquêtés.

Nous finirons par mentionner que même dans les personnes aux carrières les plus longues dans l'entrepôt, ceux sous contrat CDI, ont un fort taux d'absentéisme. Ceci a été relaté par les deux responsables que nous avons rencontrés, mais il semble aussi bien connu des travailleurs qui expriment connaître des personnes s'étant mis en maladie pour une longue durée peu de temps après l'obtention de leur CDI. Cette pratique relatée par 4 de nos enquêtés, ne semble pas une exception et s'explique par ces conditions de travail physique et monotone que nous avons détaillées. Cela ne fait pas non plus exception à ce qu'on peut trouver généralement dans le secteur logistique comme l'ont souvent montré d'autres études sociologiques sur l'entrepôt, notamment Benvegnù et Gaborieau dans leur texte « *produire le flux* » où ils y soulignent le fort taux d'absentéisme des travailleurs (2017, p.72).

3.4. Conclusion sur ces parcours et trajectoires

Regarder les trajectoires et parcours des travailleurs en entrepôt nous a fait comprendre à quel point ceux-ci étaient liés à l'organisation du travail à l'intérieur de l'entrepôt. Cet entrepôt logistique, vivant au rythme des commandes, doit être capable de mobiliser des travailleurs rapidement. C'est pour cela que nous avons constaté que la porte principale d'entrée dans ce secteur était les agences intérim. Celles-ci mettent à disposition un grand nombre de travailleurs permettant aux entreprises logistiques de s'appuyer sur un turn-over important des ouvriers leur garantissant flexibilité, économie des coûts et rationalisation. Cette porte d'entrée, qui ne demande ni diplômes ni compétences particulières, mettra cependant les travailleurs en rude concurrence pour obtenir un contrat stable. Ce parcours vers ce contrat stable qui semble s'allonger, est aussi de moins en moins emprunté par les travailleurs qui effectuent des carrières de plus en plus courtes dans le secteur logistique. Cet emploi ne proposant pas de grandes possibilités d'évolutions professionnelles, semble aussi ne pas convaincre les travailleurs que nous avons rencontrés par l'organisation du travail hétéronome qu'il propose. Bien que cette soutenabilité de ces arrangements avec cette forme de travail soit « *largement dépendante des ressources, des aspirations et des dispositions des individus* » (p.68 Tranchant, 2021, p.68) ; nous pouvons, nonobstant voir le rythme qu'impose l'organisation du travail dans l'entrepôt, influant jusque les trajectoires qu'empruntent ces travailleurs. Encore une fois, on peut comprendre que tout travailleur ait bien intérêt à se mettre dans le rythme de la production, en se montrant flexible et mobile, si celui-ci veut maximiser ses chances face à la grande concurrence de ces propres collègues pour les mêmes contrats. Peu d'études ont été réalisées sur ses ouvriers mobiles, comme le souligne Tranchant, ceux-ci étant pourtant toujours une proportion croissante de l'entrepôt (Tranchant, 2021, p.59). Nous nous intéresserons maintenant à la vie quotidienne dans l'entrepôt de ces travailleurs mobiles.

Chapitre 4 : Pratiques du travail et temporalités

Nous allons, dans ce chapitre, aborder dans quelle temporalité les travailleurs expérimentent leur pratique du travail. Nous aborderons d'abord comment s'engagent les préparateurs de commandes dans ce travail et sur l'impact de cet engagement sur la manière dont ils expérimentent celui-ci. Nous enchaînerons ensuite sur l'imprévisibilité que peut recouvrir la quantité de leur travail, leur poste de travail, leurs collègues et leurs jours de travail. Nous terminerons enfin sur un sujet similaire concernant la saturation de leur temps de travail, sur comment celle-ci est amenée (par la traçabilité, les quotas, le contrôle des superviseurs) et comment les travailleurs l'expérimentent. Ainsi nous verrons de manière plus nuancée comme l'organisation du travail dans l'entrepôt rythme leur pratique du travail et l'expérience qu'ils en font.

4.1.Un engagement unilatéral ?

En tant qu'étudiant ou intérimaire, nous devons régulièrement consulter l'application mobile de l'agence intérim afin de saisir les opportunités de travail dans l'entreprise. Ainsi, des missions sont proposées sur cette plateforme 2 à 4 semaines à l'avance. Nous recevons en plus des SMS si la mission est proposée moins de 2 semaines à l'avance ou si nous n'avons pas encore répondu à la proposition de travail.

Il nous est donc libre d'accepter ou de refuser une mission proposée par l'agence intérim, même si notre disponibilité et notre flexibilité sont des critères d'appréciation très importants pour l'entreprise nous rappellent les consultantes d'agences intérimaires rencontrées et Carlotta Benvegnù sur ses terrains en entrepôt logistique (2018, p.150). Il est d'ailleurs stipulé dans le contrat étudiant que celui-ci doit être disponible au minimum 2 samedis par mois sous peine d'être écarté des travailleurs étudiants pour cette entreprise. Pour les intérimaires, ces 2 critères jouent un rôle très important dans le cadre de leur évolution dans l'entreprise, vers un CDD, nous explique un Wave-planner²⁵ de l'entreprise :

« Ben oui, y a de bons et de mauvais intérimaires et ça on le voit au quota, mais il y a aussi le fait que le gars que tu vas voir tout le temps, car il accepte toutes les missions, ben tu vas commencer par retenir son nom, par le connaître, par te rappeler de lui quand tu regardes les quotas. Donc c'est sûr que lui aura plus de chance qu'on lui propose un CDD que celui qui n'est plus là depuis 6 mois et qu'on a déjà oublié son nom même s'il est plus ancien » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner).

Si nous refusons une mission, celle-ci disparaît de notre plateforme et nous n'y avons plus accès. Si d'autre part nous l'acceptons, celle-ci se met dans notre agenda. Elle apparaît dans notre agenda en gris. Il faut alors attendre la confirmation de l'entreprise pour que celle-ci passe en vert si elle est bien confirmée, ou en rouge si cette mission de travail est annulée (cf. annexe 6). Après une discussion

²⁵ Les Wave-planners sont les superviseurs chargés de définir le planning de travail et de traitement des commandes.

avec d'autres étudiants de l'entreprise, j'ai pu remarquer que certains rencontraient des difficultés avec ce processus de confirmation alors que d'autres étaient devenus plus habiles à utiliser ce système. Une des difficultés exprimées est que cette confirmation finale que nous sommes bien prévus pour le travail arrive tardivement, pour ma part, entre 1 et 3 jours avant le jour de travail effectif. Ces jours de travail ayant été acceptés depuis plusieurs semaines, il n'a pas été possible de prévoir autre chose pour cette journée où nous attendions la confirmation de l'entreprise et il n'est pas possible non plus d'annuler ceux-ci. Une étudiante exprime le fait d'avoir dû, à plusieurs reprises, refuser de travailler pour d'autres entreprises et d'avoir finalement été annulé ici dans cette entreprise de lentilles. Celle-ci s'est donc retrouvée à ne pas travailler faute de l'engagement qu'elle avait pris sur la plateforme de l'agence intérim (Note de terrain du 04/11/23 d'une journée au picking RF²⁶, journée en très basse production). Un autre étudiant présent lors de cette discussion m'expliqua plus tard sa stratégie face à ce problème :

« Tout accepter, c'est ce qu'il faut faire si tu veux être sûr de travailler, car beaucoup de jours sont annulés donc si tu fais à la carte, tu vas te retrouver sans rien au final ou avec beaucoup moins de jours que ce dont tu as besoin. Et comment tu fais alors si tu n'es pas disponible un jour où l'entreprise t'accepte ? En fait, il suffit de mettre sur l'appli que pour finir t'es indisponible ce jour-là et des fois ils acceptent, des fois ils n'acceptent pas et ensuite là tu viens quand même travailler tant pis quoi » (Extrait de l'entretien du 10/11/2023, préparateur de commandes, étudiant).

Cette stratégie d'accepter un maximum de jours et d'ensuite « s'arranger », en se notifiant indisponible ou en se libérant pour effectuer le jour de travail, semble être une façon de faire courante chez les étudiants que j'ai rencontrés. J'ai moi-même été pris de cours quand les nombreux jours proposés par l'entreprise ont été annulés. Sur 26 jours où j'ai accepté de travailler, 15 ont été annulés par l'entreprise et plus d'une vingtaine ont été annulés avant même que je puisse y répondre. Nous voyons bien ici l'intention de tenir le personnel au minimum nécessaire (Benvegnù, 2018, p.148). Outre le moyen de se notifier indisponible, il reste aussi la possibilité de directement contacter l'agence intérim par mail ou par téléphone, mais cette option semble moins utilisée chez les étudiants qui ne l'ont pas relaté lors des entretiens.

Cette dernière option a, en revanche, toujours été citée par les travailleurs intérimaires ou ayant été intérimaires, car, comme le dit un enquêté « au téléphone on peut au moins s'expliquer » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, préparateur de commandes, CDI). Ces intérimaires sont aussi pris dans une contrainte similaire aux étudiants, accepter une mission ailleurs peut en effet leur faire perdre une opportunité de travailler dans l'entreprise. Afin de ne pas risquer de manquer une possibilité de mission dans l'entreprise, certains optent pour une stratégie d'exclusivité à celle-ci :

« Non moi j'attends chez [nom de l'entreprise], même s'ils n'ont plus besoin de moi pour le moment, j'attends au chômage c'est pas grave. Je vais pas accepter un mois autre part et risquer que

26 RF= Radio fréquence, correspond au picking fonctionnant avec le système utilisant un gun à radio fréquence.

quelqu'un passe devant moi et me prenne mon CDD » (Extrait d'entretien du 15/12/2023, préparatrice de commandes, intérimaire).

Cet extrait d'entretien montre comment une travailleuse qui recherche une certaine stabilité de travail, a choisi d'attendre une opportunité de travail dans cette entreprise, même si au moment où nous l'avons rencontrée, celle-ci n'avait plus eu de missions depuis 2 mois. Les intérimaires semblent donc choisir des stratégies similaires à celle des étudiants relatés plus haut, soit en acceptant toute offre de travail de toute entreprise pour être sûr de travailler, mais ce, au risque de perdre l'éventualité d'un contrat à plus long terme dans une même entreprise, soit en attendant les opportunités de travail dans cette entreprise de lentilles, au risque de se retrouver pour une période sans mission de travail (Extrait d'entretien du 15/12/2023).

Cependant, il est important de noter que cette réalité semble nouvelle, car les périodes d'intérim se rallongent et ceux sous cette forme de contrat sont devenus bien plus nombreux. Lors d'entretiens avec des personnes ayant commencé à travailler dans l'entreprise depuis plus de 10 ans, celles-ci déclarent ne pas avoir ressenti un tel dilemme, car leur période d'intérim s'est passée sans interruption et au bout de quelque mois débouchant sur un CDD. Les périodes d'intérim chez les personnes arrivées après 2015 dans nos entretiens sont généralement et au minimum 2 fois plus longues, par exemple un travailleur ici ayant commencé à 19 ans a connu 3 ans d'intérim dans l'entreprise avec des interruptions de travail avant de déboucher sur un CDD qui n'a ensuite pas débouché sur un CDI (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD). Nous avons pu voir que cette réalité est aussi prise en compte du côté des agences intérim, qui ont pour objectif de fidéliser leurs travailleurs intérimaires afin de garantir disponibilité et efficacité pour l'entreprise cliente (Extrait d'entretien du 12/12/2022, consultante en agence intérim).

Ce dilemme peut donc être vu comme grandissant et se rapproche du contexte d'expansion et de croissance du secteur logistique en besoin de toujours plus de flexibilité. Nous pouvons donc voir comment les nouveaux travailleurs entrants dans l'entreprise sont amenés à devoir adopter des stratégies afin d'atteindre leur objectif personnel, comme obtenir une mission de travail. Nous soulignons aussi le favoritisme des agences intérim pour décider de qui on va mettre au travail ou non soulevé dans plusieurs entretiens. Ce contexte ne faisant pas exception aux autres entrepôts logistiques a aussi été constaté par Gonos et Martino dans les entrepôts américains (2001, p.507).

Il faut donc prendre conscience de l'importance de cette plateforme et de son système, car elle joue un rôle pour permettre de combler cette demande de réserve de travailleurs prêts à venir travailler le plus vite possible pour l'entreprise, permettant à celle-ci de garantir une réalisation rapide de ses commandes. L'entreprise semble donc pouvoir facilement se défaire de cette promesse de donner du travail aux intérimaires grâce au système de confirmation sur l'application. Cet engagement léger des parties donne une certaine imprévisibilité sur lieu de travail en ce qui concerne le travail qu'on y trouvera et les collègues qui nous accompagneront, nous y reviendrons dans la section suivante.

4.2. Une imprévisibilité

4.2.1. De la quantité de travail

« C'est vraiment tranquille, vous ne devez pas vous dépêcher, vous travaillez à votre aise et vous n'aurez pas de problèmes » (Note de terrain du 01/09/2023, formateur et responsable du département picking, homme d'une cinquantaine d'années), nous a dit notre formateur lors de notre 1^{er} jour de travail. Cependant, une fois sur la chaîne de travail au PTL²⁷ mon expérience en a été toute autre, car ce n'est pas moi qui décidais de mon rythme de travail, mais bien le convoyeur. Celui-ci nous amène les tôtes²⁸ en fonction du nombre de commandes que l'entreprise a reçues. Cependant ce nombre varie et on se retrouve très vite soit totalement débordés soit sans tête. Dans le cas où on se retrouve sans tête et donc sans travail, il est attendu de nous que nous changions de section sur la chaîne afin d'aller vers une où il y a du travail.

Par exemple, une allée s'étendant de la section 18 à 30, nous devions nous répartir 2, 3 ou 4 sections par personne, en fonction du nombre que nous étions, ce qui variait en fonction de la production prévue. Ces sections ne donnent pourtant pas le même travail, certaines seront vite débordées alors que d'autres garderont un rythme moins intense. Cela joue sur notre journée de travail, alors qu'un sera en train de s'accélérer afin de garder le rythme pour que le nombre de tôtes excédant ne bloque pas toute la chaîne, son collègue à côté se retrouvant, quant à lui, avec seulement quelques commandes à faire (Note de terrain du 16/09/2023). Lorsque ce collègue n'aura plus de travail, il proposera bien sûr au débordé de diviser sa section afin de l'aider à rattraper le retard, mais, en attendant, lui travail à un rythme moins éprouvant que son voisin de section (Note de terrain du 16/09/2023).

Mais alors, pourquoi accélérer ? Pourquoi travailler à un rythme plus soutenu ? Ces questions me sont arrivées très tôt lorsque j'ai commencé à travailler sur la chaîne, mais sans m'en rendre compte, je me suis moi aussi mis à accélérer. Voir l'afflux de tôtes arriver nous donne une impression de retard sur les autres, on a l'impression que le problème vient de nous, car les autres, eux, ne sont pas débordés.

« Un épisode perturbant m'est très vite arrivé, après avoir été félicité par notre formateur après 2 heures de travail en RF (Radio fréquence), nous sommes passés au PTL (pick to light). Là-bas, la cadence fût toute autre et nous ne pouvions pas nous entraider, vu que chacun de nous était connecté à ses propres sections (les indications étant données par notre gun, nous étions dans l'impossibilité technique d'aider un autre). Alors que mes collègues n'avaient pas beaucoup de tôtes qui leur arrivaient, ma section fut très vite débordée et malgré que j'essayais de suivre le rythme je me suis retrouvé avec 3 piles de tôtes, hautes comme ma taille de retard. C'était assez dégradant vu que j'étais le seul à me retrouver avec du retard considérable ; lorsqu'un des superviseurs est passé par là

27 PTL : « pick to ligh », non du département picking sous ce système de fonctionnement.

28 Les tôtes sont des petites boites en plastique programmables en 2,4 ou 8 compartiments qui nous permettaient de disposer les paquets de lentilles selon les ordres reçus par le programme.

il m'a fait remplacer par quelqu'un de plus expérimenté sans même me laisser le temps de me justifier. » (Note de terrain du 01/09/2023).

Le passage aléatoire des responsables de service est aussi une source de cette accélération :

« Cela me stresse quand j'ai une pile de têtes à côté de moi, je me dis, comme par hasard, c'est à ce moment-là qu'un chef va passer et qu'on va me prendre pour une bonne à rien alors que je me donne à fond. Parce que même des fois ils ne disent rien, mais tu sens dans leur regard qu'ils n'aiment pas voir tout ce travail de retard accumulé » (Extrait de terrain du 01/09/2023, pause de 10h, étudiante étant arrivé dans l'entreprise quelques semaines plutôt que moi).

Nous reviendrons plus tard au point 4.3.1 et 4.3.2 sur comment cette pression de travail, en plus d'être mise par les nombreux têtes arrivants, est aussi entretenue par les superviseurs d'entrepôt et par les collègues, à travers les discussions autour de leurs quotas personnels notamment.

« Les flux sont donc discontinus, car les commandes sont variables. Cette caractéristique, amplifiée comme nous le verrons par le développement du e-commerce business-to-consumer (B2C), structure donc fortement le travail dans l'entrepôt, qui donne l'impression d'une urgence permanente. » (Traduit de l'italien, Benvegnù, 2018, p.142-143). Comme l'explique ici Carlotta Benvegnù, c'est donc cette soudaine arrivée de nombreuses commandes, représentée par les piles de têtes s'accumulant, qui donne une impression d'urgence. Lors des entretiens, une ancienne préparatrice de commandes relate notamment être soulagée de ne pas être restée trop longtemps au picking, car ce poste est sujet à de réguliers débordements de commandes (Entretien du 23/11/2023, CDI).

Ce rythme est imprévisible, car non seulement il peut passer de soutenu à un débordement en quelques minutes, mais il peut aussi totalement s'arrêter. En effet, il existe quelques moments plus rares où la chaîne s'arrête d'elle-même.

« Étudiant A : Plus de commandes ! On est payé à rien faire ce n'est pas bien ça ?

Étudiant B : C'est une blague alors qu'ils nous font nous dépêcher depuis ce matin ?

Étudiant A : C'est comme ça ici (rire) »

(Extrait de terrain du 21/10/2023, un arrêt de travail survenu une heure avant la fin de notre horaire, discussion entre deux étudiants, un avec 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise et une étudiante qui venait de commencer quelques mois plus tôt). Cet échange montre bien comme tout au long d'une journée de travail le rythme imposé par la chaîne varie, en hausse ou en baisse, alternant entre des moments de travail intense et des moments d'oisiveté générant une répartition du travail inégale. Cette journée de travail ayant été qualifiée au matin par un rush intense, celle-ci est soudainement passée à l'arrêt en fin d'après-midi. J'ai pu moi-même ressentir la fatigue provoquée par ce passage d'un moment de forte activité à un moment d'attente en étant debout (Extrait de terrain du 21/10/2023).

Des épisodes similaires, mais différents peuvent arriver, par exemple lors d'une journée au RF2²⁹, un plus petit département où 4 personnes se font face 2 à 2. Le rythme de cette journée a été presque à l'arrêt, nous laissant le temps de parler et d'échanger, même si l'interdiction de s'asseoir et le passage récurant du superviseur nous rappelaient souvent qu'on était ici pour travailler même si du travail il n'y en avait pas. Cette journée qui nous parue plus sympathique, car elle nous a permis de prendre le temps de rencontrer nos collègues, fut caractérisée par un ressenti d'une extrême longueur et les discours de deux étudiants avec qui j'échangeais, rappelaient souvent l'aspect monétaire pour se rappeler pourquoi ils étaient présents. « *100 balles, 100 balles vraiment y a que pour ça que je suis là à me lever si tôt* » (Note de terrain du 04/11/2023, étudiant de 18 ans qui après 30 minutes de travail s'exprima à plusieurs reprises ainsi en étant appuyé sur un rayon).

Ce rythme de travail trop lent peut aussi amener à décrédibiliser son travail :

« *Je regardais tout le temps l'heure, j'avais l'impression de ne servir à rien, c'est ce qui me pesait le plus à la fin, moi je préférerais encore être en rush là au moins ta journée elle passe même si t'es morte de fatigue après* » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

« *C'est difficile d'attendre en fait, et puis ça arrive tu te dis ah du travail puis ah non c'est pour mon collègue, c'est bon vas-y prends-le* » (Extrait d'entretien du 07/12/2023, préparatrice de commandes, CDI).

Cet extrait montre le sentiment de longueur que peut entraîner une sous-production au point où l'arrivée d'une commande peut susciter une certaine joie de se remettre à faire quelque chose. Ce sentiment peut être amplifié par le fait qu'il est attendu des travailleurs que pendant ces temps morts ils ne fassent rien, ils doivent attendre à leur poste pour qu'une fois qu'une commande arrive ils la traitent le plus rapidement possible. Nous verrons au point 4.3.3 comment l'agencement du travail est fait dans l'entreprise pour saturer ce temps de travail.

Or, nous pouvons nous rendre compte que tout l'entrepôt n'est pas pareil face à ce rythme imprévisible. S'il est plus courant d'être vite dépassé au *pick to light* ou au *packing*, il l'est moins au RF et encore moins au Huge³⁰ où les journées sont plus prévisibles. Cela dépend aussi du travail du Wave-planner³¹ :

« *Certains font bien leur travail et permettent qu'il n'y est pas de dépassement suivi de période de vide, car quand c'est comme ça, cela ne va pas et c'est que la journée a été mal planifiée* » (Extrait d'entretien 28/10/2023, Wave-planner)

« *Ce qui était bien avec elle (la Wave-planner) c'est que, quand j'arrivais, elle me mettait directement les grandes commandes, du coup, je savais que je partais de mon côté à coller 2000* »

29 Le RF2 concerne ici la deuxième allée du département picking fonctionnant avec le système de radio fréquence.

30 Le Huge qualifie un département du picking réserver à la conception de très grosse commande, aussi appelé « large order ».

31 Le Wave-planners sont les superviseurs chargés de définir le planning de travail et de traitement des commandes.

étiquettes, mais au moins je savais organiser mon travail » (Extraits d'entretien du 23/11/23, préparatrice de commandes au large order, CDI).

Ces extraits montrent le rôle que peut avoir le Wave-planner dans le rythme auquel va se passer la journée du travailleur, mais aussi comme un post peut permettre plus de marge d'organisation qu'un autre dans son travail.

Il est intéressant de voir comment les travailleurs exercent un certain contrôle sur ce rythme, par exemple au PTL, en laissant la chaîne se bloquer. En agissant de la sorte, cela permet à ses collègues et à soi-même, de rattraper le retard accumulé et ainsi d'arrêter ce sentiment de dépassement. Même si un superviseur ne tardera pas à passer afin de voir où il y a un excès de tôte bloquant la chaîne, le fautif n'écopera souvent que d'une petite remarque sans autre préjudice. En laissant la chaîne se bloquer à différentes sections pour différentes personnes, on peut donc ralentir le travail à effectuer. Certains sont même devenus maîtres pour réaliser cette astuce sans se faire prendre :

« Je sais qu'avant qu'ils remarquent sur l'ordi que la chaîne s'est arrêtée et le temps qu'ils montent nous faire la remarque, cela prend au moins 15 minutes, donc j'essaie de la débloquer avant, mais sinon tant pis je me prends une remarque, mais on a tous ralenti un peu au moins. » (Extrait de terrain du 21/10/2023, étudiant en médecine, 5eme année dans l'entreprise).

On peut donc apercevoir ici comment les travailleurs se sont réapproprié l'espace de travail. Un autre exemple est une travailleuse qui, pendant qu'elle va chercher un produit, connaît quelques chemins pour aller saluer une collègue :

« Ben oui quand il n'y avait pas beaucoup de travail tu prends l'excuse d'aller chercher un produit et tu t'arrêtes 5 minutes pour parler à ta collègue qui est au pick, moi je ne me cache pas, je suis pas comme ça, mais il y en a qui se cachaient dans les rayons pour pas que le chef ne les voit. Moi on me faisait des remarques, je disais que j'étais allée chercher mon produit et en plus mon travail est fait, donc hein c'est bon et les chefs savaient donc ils ne me disaient rien » (Extrait d'entretien du 07/12/2023, préparatrice de commandes, CDI).

Un dernier exemple est la bonne connaissance des sections et de la charge de travail différente que celle-ci implique. Ainsi nous verrons des travailleurs aller tantôt vers une section avec moins de travail et tantôt vers une section avec plus de travail (pour augmenter son quota par exemple). Cette connaissance des sections plus dures que les autres semblent être un savoir partagé qui a été aussi relevé dans les entretiens, certains produits seraient plus commandés que d'autres et entraîneraient donc plus de travail à certaines sections. Nous y reviendrons au point 4.2.2 qui suit.

Même si dans cette organisation du travail leur marge reste faible, il serait faux de penser que ces travailleurs n'ont pas d'impact sur leur propre rythme de travail. Comme nous pouvons le voir ici entre des rythmes de travail plus rapides et des moments pour souffler comme en passant un moment aux toilettes ou en se cachant dans un rayon par exemple. Nous reviendrons sur ces stratégies d'évitement de saturation du temps de travail au point 4.3.3, nous parlerons d'abord de la volatilité des postes de travail au point suivant.

4.2.2. De son poste de travail

Lorsque nous arrivons le matin dans l'entrepôt, même si nous savons que nous sommes engagés aujourd'hui en tant que préparateur de commandes, nous ne savons pas à quel poste nous irons. Arrivés dans l'entrepôt après avoir pointé, nous nous dirigeons donc devant un tableau où notre nom est affiché avec le poste et le gun que nous allons occuper.

Par exemple : *Tellatin PTL2 17 F18* (Note de terrain du 30/09/23)

A côté de mon nom se trouve l'allée dans laquelle je vais travailler, le pick to light numéro 2. Se trouve ensuite la « *box* » dans laquelle je vais trouver mon gun et le gun que je dois prendre, le numéro F18 à récupérer dans la box numéro 17. Ces places attribuées par le superviseur peuvent varier, même si on a tendance à se retrouver souvent au même endroit. Ainsi certaines négociations sont possibles même si d'un poste à l'autre le travail peut être différent. Pour le département picking, nous pouvons voir :

Les PTL sont de 1 à 4 et le travail y est particulièrement intense et demande une certaine réactivité aux diverses indications que l'on reçoit (C.f. annexe 7).

Les RF vont de 1 à 2, on y travaille « *à notre rythme* », mais ces postes nécessitent beaucoup de marche, de devoir s'abaisser souvent et de porter le tôte. Il existe cependant une grande différence de travail entre le RF1 et le RF2, le second étant réputé pour avoir une charge de travail moins conséquente (Note de terrain du 04/11/2023).

Il en est de même pour les PTL, divisés en section. Avec un peu d'expérience, on apprend rapidement quelles sections donnent moins de travail que d'autres. Les sections ne sont d'ailleurs pas désignées par le tableau, on se met là où il y a du travail. Se passe alors un jeu d'échange de place en fonction d'où se trouve le travail. J'ai pu cependant constater qu'une connaissance de la charge de travail distribuée par les différentes sections est un savoir plutôt partagé chez les travailleurs. Un exemple issu de mon terrain montre un moment où un étudiant m'a conseillé de ne pas prendre une certaine section, car celle-ci donnait une plus grande charge de travail :

« ah si j'avais été là ce matin, je t'aurais dit de pas prendre celle-là, de te mettre de l'autre côté, car celle-là (la section), j'ai déjà remarqué à chaque fois on est débordé, faut pas se mettre là. Tu verras quand t'auras fait plusieurs jours comme moi. Toi aussi tu sauras maintenant pour la prochaine fois » (Note de terrain du 04/11/2023, étudiant de 19 ans ayant commencé au mois d'août 2023).

Malgré cette marge qui nous permet de choisir quelles sections utiliser, nous ne pouvons pas choisir dans laquelle allée nous mettre, ni même dans quel département. Même si j'ai pu constater quelques exceptions, comme un étudiant étant passé au packing après avoir notifié sa préférence par mail à l'agence, ou encore une intérimaire qui nous a parlé d'un favoritisme des chefs permettant à certains de bouger de poste (Extrait d'entretien du 15/12/2023). Après avoir interrogé un Wave-

planner au sujet de cette éventualité, celui-ci m'expliqua que cela était possible, mais qu'ils étaient limités par leurs autres collègues :

« Ben oui 2-3 il y a moyen, je les fais passer de temps en temps, je dis pas c'est sûr que des fois nous on aide un peu, mais je peux pas faire ça pour 10 personnes, car après t'as les autres collègues qui râlent et on s'en sort plus et c'est pas à nous de décider qui va au huge ou au pick, c'est en fonction de la production que les gens y sont placés » (Entretien du 21/12/2023, Wave-planner).

Cette situation tente à se régulariser lorsqu'on devient plus ancien dans l'entreprise, par exemple les CDI ont leurs places attirées et la récupèrent dès que celles-ci sont libres même s'ils peuvent encore être bougés de place par la décision de leurs superviseurs. Il est cependant important de rappeler que ces travailleurs CDI concernent une minorité de l'entreprise, environ 100 travailleurs sur 500 d'après le délégué syndical que nous avons rencontrés (Entretien du 24/07/2023, délégué syndical). La situation suivante décrit bien cette réalité de l'entrepôt :

« Ça arrive des fois que oui je ne sois pas à mon poste, car quelqu'un y est, en fait je suis une des rares qui soit encore en horaire de jour et pas en pause, donc des fois quand j'arrive il y a un intérimaire à mon poste, mais voilà, dès que lui son horaire est terminé, je récupère mon poste donc c'est l'affaire de quelques heures seulement » (Extraits d'entretien du 23/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Une seconde raison pour laquelle les travailleurs en CDI restent au même poste s'explique par le parcours qu'ils suivent dans l'entreprise. Lors de leurs premières années dans l'entreprise, les travailleurs sont formés aux différents postes que l'entrepôt propose, ils sont donc amenés à passer des périodes variables à ces différents postes. Nous avons pu constater dans les entretiens que tous les travailleurs que nous avons interrogés sont passés par ces postes et que la plupart sont finalement restés là où le travail leur convenait le mieux (concerne 4 sur 4 entretiens avec des CDI ou ancien CDI et 2 sur 3 entretiens avec des CDD ou ancien CDD). L'extrait suivant issu d'un entretien avec un Wave-planner montre cette dynamique de négociation de son poste qui se fait au fur et à mesure de nos années passées dans l'entreprise :

« Voilà s'il y en a un pour qui ça ne va pas, on essaie de discuter avec lui et on lui trouve un poste qui lui correspond mieux. C'est à ça aussi que cela serve les feedbacks, par exemple il y en a un qui n'aimait pas le pack, ben on la remit au pick parce que voilà lui il était dynamique il aimait bien marcher et l'équipe aussi. Que le pack c'était assis, il n'atteignait pas le quota, ça ne lui allait pas[...] Tu dois, avant d'avoir ton CDI, avoir occupé tous les postes donc picking, packing, huge ; car tu dois être polyvalent au cas où il y a un malade ou un absent. » (Extrait d'entretien du 21/12/2023, Wave-planner).

Cette imprévisibilité de son poste a tendance donc à se régulariser, mais pour une partie de l'entreprise seulement, les étudiants et intérimaires grandement présents dans l'entreprise se réfèrent, eux, chaque matin au tableau qui leur attribue leur place.

4.2.3. De ses jours de travail

En tant qu'étudiant nous savons rarement longtemps à l'avance si on va travailler (environ 3-4 jours avant), ce qui peut entraîner des difficultés pour s'organiser. Comme l'exemple cité

précédemment, des pertes d'opportunité de travail peuvent être engendrées par cette 2eme confirmation de l'entreprise qui arrive seulement quelques jours avant le jour de travail effectif.

« Hier j'ai travaillé jusqu'à 21h pour un magasin de vêtements, mais si j'avais su plus tôt que j'allais devoir me lever à 5 heures du matin aujourd'hui, je n'aurais pas accepté hier » (Note de terrain du 18/11/2023, échange au picking avec une étudiante de 21ans).

Cet échange, en plus de montrer la difficulté d'organisation, montre aussi la difficulté du rythme à prendre. L'horaire étant 7h20-16h, le réveil semble, pour beaucoup d'étudiants, difficile qui arrivent au travail avec peu d'heures de sommeil pour beaucoup. Le rythme semble donc difficile à suivre, même pour les étudiants qui préfèrent travailler le matin. Leurs heures de sommeil varient entre 6 et 2h de la nuit précédant ce premier jour de travail (note de terrain du 04/11/2023 et 18/11/2023, entretien du 6/11/2023 et 10/11/2023).

Or, il a été recensé dans les entretiens que les intérimaires étaient prévenus encore plus tard, des fois même quelques heures avant le travail.

« Ah oui oui la flexibilité c'est important maintenant voilà nous l'entreprise nous dit qu'elle a besoin, donc on va sonner à nos intérimaires pour demander si voilà, cet après-midi, ils peuvent travailler et des fois c'est parti comme ça pour un mois d'un coup et celui qui a loupé l'appel ou qui est déjà en mission pour une autre agence, ben il a peut-être loupé une occasion pour travailler dans cette entreprise-là » (Extrait d'entretien du 12/12/2022, consultante en agence intérim).

« C'est arrivé que oui, par exemple ma femme, on l'appelait à 22h pour commencer à 6h le lendemain et moi j'ai fait 8 mois continus, mais c'est le chef qui venait me trouver tous les jours avant de partir pour me dire que c'est bon, je peux revenir demain » (Extrait d'entretien du 21/12/2023, Wave-planner).

Ce dernier extrait issu d'un entretien avec un Wave-planner nous montre comment il a, jour après jour, été prolongé sans savoir pour combien de temps cela allait continuer, sa femme ayant eu une expérience bien plus saccadée. Celui-ci rajouta qu'il a été très important durant ces années-là pour lui et sa famille de savoir s'organiser, ces missions de travail soudaines nécessitaient parfois de réveiller son enfant plus tôt pour le déposer à la garderie ou que lui ait dû soudainement reprendre une tâche qui avait été programmée pour sa femme maintenant indisponible. Ces intérimaires se doivent donc d'être les plus disponibles possible s'ils veulent au mieux saisir les opportunités de travail qu'offre le secteur logistique, rappellent les deux agences intérim que nous avons rencontrés (Entretien du 08/12/2022 et du 12/12/2022, consultantes en agences intérim). L'irrégularité du travail semble donc ici en défaveur de ces travailleurs qui doivent être flexibles pour saisir les opportunités de travail. Nous voyons ici comment ce travail irrégulier peut impacter le rythme de leur vie et de cette expérience de travail. Où l'irrégularité de la production pouvait être en faveur du travail qui se retrouvait à simplement passé le temps, Thompson montre que dès la période industrielle cette irrégularité s'est retourné en défaveur du travailleur (1967, p.73).

Une fois encore, le passage sous un contrat CDD et CDI tente à régulariser cette situation. Cependant un CDD arrivant en fin de contrat est dans une situation d'incertitude pareille à l'intérimaire :

« Le gars est appelé au bureau, car c'est son dernier jour, tout va bien il fait du bon travail il ne sait pas ce qu'on va lui dire, puis une demi-heure après il revient et dit au revoir, car on ne lui a pas fait resigner de contrat, et le gars tu le vois plus jamais » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Cet exemple montre qu'il ne faut pas de raison particulière pour arrêter un CDD même si dans les personnes que nous avons rencontrées qui n'ont pas eu de renouvellement de CDD ont eu des raisons particulières. Sur deux des personnes dans cette situation que nous avons rencontrées, il a été reproché au premier des absences au travail dues à une blessure au genou et à la seconde personne on lui reprocha des retards répétés au travail. Pire encore, chez ces personnes que nous venons de mentionner, un sentiment d'éjection de l'entreprise a été ressenti.

« Il savait que de temps en temps j'arrivais en retard à cause de mes enfants que je conduisais à l'école et ils ne m'ont jamais rien dit ! Pas une fois en 3 ans pas une seule remarque et là d'un coup j'approche de mon CDI, je reçois un avertissement, le chef qui me met la pression. Non non pour moi je te le dis de toi à moi j'ai été viré, c'est comme ça que je l'ai ressenti. » (Extrait d'entretien du 20/12/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDD).

Un délégué syndical explique cette difficulté de l'entreprise à régulariser ses travailleurs sous des formes de contrat plus stable :

« Nous les syndicats, on a dit pourquoi vous ne donnez pas des contrats à ceux-là, mais force est de constater que si on avait donné plus de contrats à plus de personnes, on aurait dû faire marche arrière, car la production n'a pas suivi donc voilà, pour éviter que l'entreprise fasse de fausses promesses et après arrêter les contrats, elle préfère garder les personnes en intérim » (Extrait d'entretien du 24/07/2023, délégué syndical).

Nous pouvons voir que pour se plier aux exigences du marché, une main d'œuvre sous contrat plus flexible convient mieux au secteur logistique, ce qui peut expliquer la proportion minoritaire des contrats CDI dans l'entreprise.

Dernièrement, nous ne pouvons pas parler de l'irrégularité des jours de travail sans parler des pauses, ce système n'étant pas unique au secteur logistique, il en fait pourtant partie intégrante. Afin que votre colis arrive en 24 heures chez vous, il est important que l'entrepôt couvre plusieurs plages horaires, à savoir ici de 6 heures à 14 heures et de 14 heures à 22 heures. Il existe aussi des horaires de jour (9h-17h), mais ceux-ci sont exclusifs aux plus anciens CDI présents avant le passage au système de pauses et sont très minoritaires.

« Les pauses, toutes les semaines elles changent c'est dur de prendre le rythme, moi c'est surtout la fin de semaine que je commence à sentir la fatigue puis tu te dis samedi tu vas dormir un peu, mais non, tu te lèves à 5 heures du matin, car ton corps s'est enfin habitué. Mais il y a un certain avantage, la semaine passée j'ai pu apporter ma fille chez le médecin. Ma femme travaillait et si je ne commençais pas à 14 heures, je ne sais pas comment on aurait fait, mais oui des fois c'est difficile quand je dépose les enfants à l'école et la prochaine fois que je les vois, ben c'est le lendemain à 8

heures pour encore les amener à l'école, ça c'est pas facile. C'est beaucoup d'organisation en fait même pour le sport c'est difficile j'y vais au matin c'est juste en face de l'entreprise, mais du coup je dois prévoir 2 repas le midi et le soir et les pauses ne sont pas très grandes donc faut que tout soit prêt quoi [rire] » (Extrait d'entretien du 21/12/2023, Wave-planner).

Nous pouvons voir ici comment la combinaison d'une vie privée et du travail en pause peut avoir des avantages comme des difficultés, cela requiert de la part des travailleurs de faire des choix et de s'organiser. Même si ici cette alternance de pauses est en partie stable pour les CDD et CDI, celle-ci entraîne certaines contraintes et elles peuvent être encore plus contraignantes quand cet horaire est communiqué peu de jours à l'avance, comme pour le cas des intérimaires ou étudiants.

4.2.4. De ses collègues de travail

Lors de mes différents jours de travail sur le terrain, j'ai rarement croisé 2 fois les mêmes personnes, à l'exception des Waves planners et responsables de production qui étaient presque toujours les mêmes. En ce qui concerne les étudiants avec qui je travaillais au picking (+-30 à 40 étudiants), j'arrivais souvent à reconnaître 10 à 15 personnes, ce qui montre l'importance de la réserve d'étudiants de l'entreprise avec laquelle celle-ci peut tourner (Note de terrain du 07/10/2023 à la cafétéria où tous les travailleurs se rassemblent pour manger). J'ai pu constater la même situation pour les CDI lors de la réalisation des entretiens.

« Le plus choquant c'est quand je suis revenue de vacances, là je me suis vraiment demandée où j'étais, je suis partie 3 semaines et là, quand je reviens, j'avais l'impression que c'était moi la nouvelle, je ne reconnaissais plus personne. Et quand après dans les rayons j'ai enfin vu une tête connue j'étais toute contente de voir la personne de me dire que je suis encore à mon travail, ça va, c'est pas moi la nouvelle» . (Extrait d'entretien 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Cet extrait d'entretien montrant le sentiment de ne plus être à son propre travail tellement les collègues ont été remplacés est similaire à ce qui a été dit dans la plupart des entretiens (8 sur 14 entretiens contiennent un extrait similaire). Nous savons que le secteur logistique comporte un turnover important de sa main d'œuvre et que, d'après un formateur du Forem que nous avons rencontré, on constate un fort aller-retour des intérimaires et CDD dans les mêmes entreprises .

« Il n'est pas rare de devoir remettre un travailleur dans la même entreprise par exemple il y a un fort échange entre [nom de notre entreprise de lentilles] et [nom d'une autre entreprise avoisinante], car ces entreprises se ressemblent, elles fonctionnent de la même façon donc des fois notre gars, il va faire 6 mois d'un côté puis 6 mois de l'autre, et ça plusieurs fois de suite. L'avantage c'est que là le gars on n'a pas besoin de le former il est directement prêt à aller travailler, c'est un des avantages de la logistique » (Extrait d'entretien 03/04/2023, Formateur Forem logistique).

Ce contexte d'expérience du travail entrecoupé peut rendre la sociabilité au travail difficile. En effet, à quoi bon prendre la peine de donner de bons conseils à un intérimaire si la semaine prochaine il ne sera sûrement plus là et qu'il faudra recommencer avec un autre ? À quoi bon prendre la peine de retenir les prénoms de nos collègues si on n'est pas sûr d'être dans la même entreprise la semaine prochaine ?

«... toutes les semaines des nouveaux, ben oui répéter tout le temps la même chose tous les jours t'en as marre, t'as envie de faire ton travail et basta » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, préparateur de commandes, CDI)

« En fait moi je suis comme ça j'aime bien aider les autres donc oui souvent moi je vais vers eux et je leur dit..., mais moi, par exemple, mon premier jour j'étais perdue, j'ai dû demander aux gens ce que je devais faire comment je devais le faire et c'était souvent au début que je devais solliciter mes collègues, maintenant c'est moi qui leur apprend » (Extrait d'entretien du 23/11/23, préparatrice de commandes, CDI).

Ce ressenti provoqué par le turn-over important n'est pas inconnu de l'entreprise, le syndicat rencontré nous explique d'ailleurs le changement de politique de l'entreprise à ce propos :

« Maintenant on ne fait plus comme ça car ils ont remarqué que toujours des nouveaux intérim, ça faisait beaucoup d'erreurs. Oui, l'entreprise a changé de politique car ils se sont rendu compte que les travailleurs, ça leur prenait du temps de les former et pour aussi le moral d'équipe parce que voilà tout le temps perdre ses collègues, devoir refaire un esprit d'équipe ce n'est pas facile et c'est important pour les travailleurs » (Extrait d'entretien du 24/07/2023 , Déléguée syndicale).

Nous voyons, comme l'a constaté Cabornell en regardant le monde du travail logistique, un fort turn-over de la main d'œuvre fait que les travailleurs, peu familiarisés avec l'activité à réaliser, peuvent éprouver des difficultés à réaliser leur tâche et ainsi ralentir la chaîne logistique (2022, p.110). Or ici, même si cet entretien a été réalisé en juillet nous n'avons pu constater ce changement sur notre terrain qui s'est déroulé à partir de septembre.

Malgré ce ressenti lors de mon expérience de terrain, où il m'a été difficile de développer des relations en ne passant pas deux jours de travail de suite avec la même personne, j'ai pu me rendre compte lors des entretiens que j'ai grandement sous-estimé l'importance de cette sociabilité au travail. Notamment, 3 de mes entretiens avec des personnes CDI ont insisté sur l'importance de la « *bonne ambiance dans l'équipe* » comme motif principal de leurs raisons d'être restés dans l'entreprise aussi longtemps. Nous reviendrons sur ces sociabilités au travail dans le chapitre 5.

4.3. Une expérience de contrôle claustrophobique

Cette appellation « *une expérience de contrôle claustrophobique* » est empruntée à la sociologue Carlotta Benvengu (2018, p.175). Nous nous en servons pour, de manière similaire à ce que celle-ci a fait, montrer les conséquences de l'intensification et du contrôle du travail sur l'expérience du travail. Ainsi nous tâcherons de montrer comment, dans l'entrepôt, la temporalité et le rythme de travail des travailleurs sont façonnés. Pour cela, nous développerons ici trois points : Une traçabilité de ses actes, sa productivité ainsi qu'une saturation du temps de travail ; nous verrons ainsi comment le travailleur doit à tout moment être prêt à traiter une commande qui arrive.

4.3.1. Une traçabilité de ses actes

Lors de la fin de notre formation, on nous remet notre carte de l'entreprise nous permettant de pointer, mais on nous remet aussi un papier contenant un code barre et notre identifiant. Cet identifiant

est très important car si comme moi vous l'oubliez, lors de votre premier jour de travail il vous sera impossible de travailler avant que votre superviseur vous en réimprime un. (Note de terrain du 16/09/2023). Cet identifiant sert à se connecter à votre section et à votre gun, pour que celui-ci puisse vous communiquer les informations nécessaires pour vos tâches de travail.

« Nous arrivons devant notre section, nous devons nous y connecter à l'aide de notre gun³². Une fois scannée notre section, nous devons scanner notre identifiant, cela permet de montrer que c'est nous qui travaillons sur cette partie de la chaîne. Ainsi, si une erreur survient, il sera facile de retrouver où cette erreur est arrivée et par qui elle a été commise. Même si aucune remarque n'a encore devant moi été faite sur une erreur de quelqu'un, les responsables savent identifier les bons des mauvais travailleurs grâce aux données que leur communique leur ordinateur. Nous pouvons voir par exemple un de ces responsables se lever et se diriger directement vers la section qui bloquait la chaîne depuis quelques minutes sans que celle-ci ne lui est été visible d'où il était. Celui-ci s'occupe alors de mettre des tôtes de côté pour permettre à la chaîne d'avancer de nouveau et suggère au travailleur de cette section qu'il s'agirait d'accélérer » (Note de terrain du 21/10/2023).

Nous pouvons voir avec cet extrait de note de terrain comment l'entrepôt est fait de manière à calculer/contrôler les faits et gestes des travailleurs. En plus de leur bureau en hauteur leur donnant le plus de vision possible sur la chaîne de travail, les superviseurs disposent aussi de données en temps réel sur leur ordinateur. Ces infos concernent l'activité de chaque travailleur, les éventuels arrêts sur l'une ou autre section ou encore le nombre de commandes qu'il reste à traiter. Ainsi, comme nous avons pu le voir ici plus haut, le moindre arrêt du travailleur est notifié et entraîne des conséquences dans les minutes qui suivent. En plus de cette vision en « *panoptique*³³ », grâce à la disposition des bureaux au milieu de l'entrepôt et en hauteur par rapport à la chaîne de travail, cette surveillance est complétée par ce système centralisé dans l'ordinateur du supérieur. Nous assistons donc à un Néo-taylorisme assisté par ordinateur, comme l'appelle Lucas Tranchant dans ses études sur le travailleur en logistique (2024, 28:50). Nous reviendrons sur ce point dans la dernière partie de ce chapitre.

Cette traçabilité prend de l'importance quand une erreur que nous avons commise est constatée à une étape postérieure ou lorsque nous avons devant nous un tôte formater d'une manière qui ne correspond pas à ce qui nous est indiqué.

« 4 segments m'indiquent le petit tableau électrique, alors que je me retrouve avec un tôte en 2 segments contenant déjà divers produits dedans. Je descends alors les escaliers et me dirige vers le bureau du superviseur. Il n'y était pas présent, je me dirige donc vers le bureau du 2eme superviseur, mais là encore une fois personne n'était présent. Après 5 minutes d'attente, je remonte à mon poste et je demande à un autre étudiant ce que je devais faire de ce tôte. L'étudiant me répond de le laisser de côté et d'attendre d'en avoir 2-3 pour ne pas déranger le superviseur pour rien ou de le remettre sur la chaîne et le problème sera réglé au pack » (Note de terrain du 18/12/2023).

32 Le gun est un laser que nous accrochons à deux de nos doigts qui permet de scanner divers codes-barres pour nous permettre de travailler.

33 Dispositif de surveillance permettant d'observer sans être vu, donnant ainsi l'impression d'être surveillé en permanence (Foucault, 1975)

Ramener ce tôte au superviseur n'est pas un acte sans conséquence, le superviseur va regarder à quelle étape du processus un travailleur a pu se tromper. Grâce à notre identifiant, le superviseur pourra découvrir qui a commis l'erreur et lui attribuer.

Cette traçabilité permet donc de surveiller ce que fait actuellement le travailleur, mais aussi si la tâche est correctement effectuée.

« Une erreur à ne pas faire qu'on ne sait pas au début, c'est les bad scan. Quand tu te trompes ou que tu veux vérifier une information et que tu vas scanner le mauvais produit par exemple ton gun va te l'indiquer et oui tu vas te corriger, pour toi ce n'est pas grave, mais dans le programme c'est comme une faute, En fait on considère que trop de bad scan, c'est une perte de temps et c'est des erreurs possibles, donc ça va impacter la qualité de ton travail, donc moi je te conseille dès le début de prendre ton temps. On préfère que ça prenne un peu plus de temps, mais avec une qualité top 100% quoi, que quelqu'un qui travaille très vite, mais on doit récupérer ses erreurs derrière» (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner).

Comme le conseille ici le Wave-planner que nous avons rencontré, il est nécessaire d'adapter notre pratique du travail en fonction de cet outil de traçabilité qu'est notre identifiant. Le travailleur est responsabilisé de son travail car cette traçabilité permet donc de définir la productivité de chaque travailleur. Cependant, l'entreprise n'exige pas une qualité de travail de 100%, celle-ci étant est bien conscience de la marge d'erreur inévitable à un tel travail répétitif et cadencé³⁴.

4.3.2. Sa productivité

Comme nous venons de le démontrer, notre identifiant, qui est la clé du système de traçabilité dans l'entreprise, permet de rassembler une série d'informations sur le travailleur ainsi que sur son travail. Avec ces données récoltées, l'entreprise peut évaluer le quota des travailleurs dans son entrepôt. Ce quota correspond au nombre de produits que le préparateur de commandes aura traité sur la journée. Celui-ci sera cependant associé à une marge de qualité très importante pour l'entreprise car, comme montré au point précédent, travailler vite, c'est important, mais sans erreur ça l'est encore plus.

« En plus de la productivité, il faut qu'il y ait aussi une marge de qualité presque irréprochable, la marge qu'on laisse est vraiment fine... la qualité doit être atteinte car elle prime sur la quantité » (Extrait d'entretien, du 28/10/2023, Wave-planner).

Le travailleur devra donc produire un travail respectant ces exigences de quotas de quantité et de qualité. Ces quotas feront l'objet d'un feed-back chaque mois entre le travailleur et le superviseur d'entrepôt. Lors de ce feed-back, il sera exposé les chiffres exacts de sa production et de la qualité de celle-ci durant le mois.

« On va regarder ensemble ce qu'il va ou ce qu'il ne va pas et on va essayer de trouver des solutions. Cela peut être remotiver le travailleur, voir comment faire correspondre ses objectifs au travail ou le faire changer de place pour lui trouver quelque chose qui lui correspond mieux » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner).

³⁴ Carlotta Benvegnù détaille notamment les différentes raisons de cette marge d'erreur tolérer par l'entreprise dans « Les conditions de la participation au travail. Le cas des entrepôts "lean" (France-Italie) » (2023a).

Ici, la discussion autour du quota est, pour le Wave-planner rencontré, une opportunité de trouver des solutions pour permettre au travailleur de s'épanouir. Or nous avons pu voir différents points de vue, par exemple pour les intérimaires que nous avons rencontrés, le quota à atteindre peut-être une source de stress :

« Je ne comprends pas parce que des fois t'as l'impression d'avoir fait moins que d'habitude et on te dit que c'est bon et des fois tu transpires tout le mois et on te dit que t'as fait moins bien que la dernière fois, et puis s'il y a pas de travail à ma section c'est pas ma faute si mon quota est faible non ? Je pense qu'il y a plein de trucs dont ils ne tiennent pas en compte dans leur calcul. Des fois j'en vois un qui ne fait rien, il est jamais à son poste il est toujours en train de parler autre part ou alors il passe 30 minutes aux toilettes et lui il n'a pas de remarques sur son quota. Ça tu vois je pense que leur manière de compter elle est mal faite, c'est juste pour nous mettre la pression » (Extraits de terrain du 15/12/2023, préparatrice de commandes, intérim).

« Moi ça va parce que quand t'es CDI tu sais que t'as ta place, tu peux te permettre de temps en temps de traîner la patte, ce sera pas grave tant que tu restes raisonnable hein. Mais pour les intérimaires, là il faut qu'ils fassent leurs preuves et je sais que ça, le quota, les chefs peuvent s'en servir pour leur mettre la pression. Après c'est normal quoi, l'entreprise elle ne va pas engager un qui fait moins, elle va prendre celui qui fait plus ça je comprends » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Ces extraits nous montrent comment le système de quotas utilisé dans l'entrepôt peut être un moyen de contrôle sur le travail quotidien des travailleurs, mais il nous montre aussi comment il est difficile pour les travailleurs d'avoir un contrôle sur leur quota et comment ce même quota peut-être un moyen de contrôler ses collègues. Nous aborderons maintenant ces 3 points.

Le quota peut être ressenti par les travailleurs comme un moyen de contrôle de leur travail, mais ce ressenti est différent en fonction du statut des travailleurs. Alors que le quota semble pour nos enquêtés un moyen efficace de pression sur les intérimaires et CDD, ce ressenti n'est plus aussi fort sur les CDI :

« On te fait une remarque, mais voilà moi je prenais pas ça au sérieux parce que de toute façon ils allaient rien faire, ils savaient que je faisais bien mon travail, c'est pas parce que des fois il était un peu plus bas (son quota) que d'habitude que j'allais me faire taper sur les doigts, de toute façon je m'en foutais, je savais que c'était juste pour dire car moi le chef j'étais là avant lui » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

« Moi, à ma connaissance, personne n'a jamais été viré pour son quota, enfin pour des comportements non professionnels oui, mais pas pour les quotas, mais là je parle pour les CDI car c'est sûr les intérimaires, s'il y en a un qui fait jamais son quota, là ça a un impact car on va pas garder un qui fait rien, moi qui suis des deux côtés je comprends l'entreprise, elle va pas prendre un comme ça, elle a besoin que la personne travaille » (Extrait d'entretien du 21/12/2023, Wave-planner).

Nous pouvons voir ici que si dans un premier temps, pour les intérimaires et CDD, tenir un bon quota durant sa période de travail est important ; il l'est moins une fois que notre place dans l'entrepôt est sécurisée. Ainsi les CDI craignent moins les répercussions qu'ils pourraient leur arriver à cause d'un quota faible, car le prolongement de leur contrat n'est plus en jeu. Au contraire, les intérimaires et CDD peuvent s'inquiéter de celui-ci, le nombre de candidats à un contrat plus stable dans l'entrepôt

étant nombreux, un mauvais quota pourrait leur faire retarder ou perdre cette opportunité qu'un autre réalisant un meilleur quota saisira. Nous voyons donc ici que le secteur logistique offre une stabilisation non pas par le diplôme, mais par l'engagement dans le travail, ce qui soulève l'importance du capital corporel pour se maintenir dans ce secteur (Tranchant, 2021, p.72). Nous voyons aussi, pour les travailleurs aux contrats offrant le moins de sécurité, le quota peut-être une surveillance qui s'effectue de manière inconnue par ceux-ci. Ils ne savent pas exactement comment et quand ils sont surveillés par ce calcul du quota qui leur est flou. Cette surveillance assistée par ordinateur peut être vécue de manière similaire au « *panoptique* » décrite par Michel Foucault dans les prisons. Dans son livre « *Surveiller et punir* » (1993), Foucault montre comment la prison est pensée de manière à donner aux détenus le sentiment d'être surveillés constamment et ce, sans le savoir véritablement, c'est-à-dire à tout moment. Ce système donne un sentiment décrit de manières similaires chez nos enquêtés.

En plus de dépendre du travail que la chaîne nous donne à faire, le quota est aussi imprévisible par sa difficulté à être calculé par le travailleur pendant l'exercice de son travail. En effet, lorsque nous sommes au picking et que nous nous occupons de remplir des têtes de quelques produits seulement par tête, il est difficile de calculer un quota allant jusqu'à 2500 produits³⁵. Il est donc difficile d'évaluer son propre quota, même une fois qu'on sait comment celui-ci fonctionne. Il existe cependant certains postes où il est plus facile à calculer que d'autres, c'est le cas par exemple du poste des larges commandes :

« Au Hugué c'était pas difficile car par exemple je recevais une palette avec 2000 produits, ben même si ça me prenait la moitié de la journée je sais que mon quota, là, il était quasi fait. Au pack c'était plus compliqué car c'est beaucoup de petites commandes, mais tu es assis, donc tu peux encore noter sur un papier. Et au pick, par contre, c'est impossible, tu peux avoir une idée de ton quota, mais t'as déjà pas le temps de réfléchir, alors ton quota c'est compliqué le pick ce n'était vraiment pas fait pour moi, des fois tu te demandes où tu es à chercher la petite lumière » (Extrait d'entretien du 23/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

On peut donc voir que si certains plus aguerris dans leur travail prennent le temps de noter sur une feuille leur quota, cette pratique est loin d'être l'unanimité dans l'entreprise et même si elle est ressortie dans 5 entretiens sur 14, je n'ai pu la constater qu'une fois sur mon terrain.

Nous pourrions donc penser que l'incertitude trop grande de ce quota à certains postes de travail est une condition qui empêche le jeu autour de la production (Burawoy, 1979, p.87). Mais au contraire, il est ressorti de nos entretiens que ces quotas ont un fort impact social chez les travailleurs. Nous avons pu nous rendre compte comment le jeu des quotas n'as pas qu'un objectif pécunier mais définit aussi les relations sociales au travail (Burawoy, 1979, p.85). Par exemple, lors d'un entretien, une

35 Ce chiffre est basé sur un extrait d'entretiens du 28/10/2023 avec un Wave-planner. Ce chiffre serait la base moyenne à atteindre, mais les différents entretiens nous ont montré que ce chiffre variait en fonction des postes et du travailleur.

préparatrice de commandes dénonce les nombreuses médisances qui ont lieu entre collègues à propos de ces quotas :

« *Il y a les mauvaises langues, ils vont dire oui lui il a un bon quota alors qu'il parle tout le temps, oui lui ça et lui chic. Et quand t'es pas là on va parler dans ton dos... Les gens aiment bien de parler, lui il a eu une grosse commande et moi je n'en ai pas eu une donc c'est normal qu'il à un meilleur quota. On se surveille les uns les autres et, enfaite ce qui vous retient dans ce genre de travaille c'est l'ambiance avec les collègues et à la fin j'avais même plus ça non plus* » (13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

D'autres entretiens nous offrent des constatations similaires, les quotas sont réappropriés par les travailleurs et font l'objet de beaucoup de discussions. Ces discussions sur ces quotas peuvent être, en effet, vues comme un contrôle par les pairs, mais aussi comme une manière de reprendre contrôle sur son travail :

« *Et là quand on disait [nom de la personne] tu n'as pas de travail, je disais regarde mon quota il est fait alors non je ne fais pas rien, mais je fais à mon rythme car je faisais toujours plus que mon quota* ». (Extrait d'entretien du 23/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Cet exemple montre comment le quota peut être aussi une base concrète pour les travailleurs pour faire valoir le travail qu'ils ont effectué et ainsi parfois relâcher la cadence comme nous l'avons vu pour le cas des CDI. Cet instrument de contrôle est-il donc aussi devenu un outil pour atteindre la reconnaissance du travail en entrepôt ? Cependant, pour les intérimaires, dans ce cadre d'insécurité économique, le système de quota peut créer de la concurrence et de la vulnérabilité (Jaffe, 2014, p.17).

Enfin, il faut préciser que les étudiants, eux, ne bénéficient pas de feed-back et semblent moins conscients des conséquences que peut avoir leur quota sur leur opportunité de travail. Ainsi on peut voir des préoccupations moins grandes de la part des étudiants par rapport à leur productivité qui au lieu de s'auto-discipliner attendront plutôt la remarque d'un team leader pour débloquer la chaîne et accélérer leur travail (Note de terrain du 07/10/2023). Un autre exemple issu de mon terrain est un mail reçu de l'agence intérim. Celui-ci insiste sur le rôle des étudiants et sur leur contribution à la production de l'entreprise qui aurait été insuffisante (C.f. annexe 8). C'est ici la seule forme de feedback que j'ai pu obtenir en tant qu'étudiant sur notre productivité.

4.3.3. Une saturation du temps de travail

Nous allons maintenant montrer comment ces dispositifs de traçabilité et de quotas ont servi à saturer le temps de travail. Comme l'exprime la sociologue Carlotta Benvegnù : « *Les conséquences de l'introduction de ces dispositifs de gestion, c'est donc d'abord un accroissement du contrôle et de la surveillance de la main-d'œuvre et une intensification du processus de travail par l'érosion de l'autonomie et des interstices dans lesquels il était encore possible aux travailleurs de "perdre du temps", de souffler, au cours de la journée de travail, autrement dit par une saturation du temps* »³⁶

³⁶ Traduit de l'italien

(2018, p.175). Nous verrons donc ici comment l'organisation du travail et cette surveillance « *panoptique* » du travail dans l'entrepôt rythment et saturent le temps des travailleurs qui se retrouvent à réaliser la production dans un « *sentiment d'urgence* ».

Nous avons déjà pu voir comment, grâce à la traçabilité, les superviseurs savent surveiller en temps réel l'activité du travailleur sur leur ordinateur et comment le système de quotas font en sorte que le travailleur s'auto-discipline en vue du feed-back mensuel. Nous allons maintenant voir comment certains changements dans l'entrepôt ont amené cette saturation du travail.

« *Les quotas sont calculés pour qu'on soit comme des robots, qu'on ne parle pas, qu'on ne prenne pas de pause. Et ça c'est depuis que le convoyeur est arrivé, avant ils ne savaient pas calculer combien de produits on faisait à la minute. Maintenant tu dois rester là debout devant le convoyeur au RF, tu peux pas t'asseoir, tu peux pas aller parler, un robot quoi, ils veulent des robots* » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

« *Avant, tu pouvais un peu tricher [rire] si je peux dire, aller à une place où il avait un peu moins de travail, mais maintenant avec le planning c'est plus structuré c'est fini, tu peux plus faire ça* » (Extrait d'entretien du 28/10/2023, Wave-planner)

« *C'est vrai que j'ai eu l'impression qu'à un moment, c'est devenu plus sévère. C'est quand le nouveau directeur est arrivé, il avait comme objectif d'être premier mondial, mais nous on n'est pas payés plus pour ça hein, là j'ai senti qu'ils étaient plus sur notre dos. Par exemple, des anciens qui n'avaient jamais été embêtés, là on leur demandait de moins aller parler ou de faire moins de pauses alors qu'on ne leur avait jamais rien dit avant. Et ça, quand tu ne dis rien à quelqu'un pendant deux ans puis que tu commences à faire des remarques, ben non c'est trop tard fallait faire ça au début* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Ces entretiens, même s'ils soulèvent des raisons diverses, rendent compte d'un ressenti d'une intensification du contrôle de leur travail et d'une réduction de leur marge de manœuvre pour trouver des moments où il était possible de perdre un peu de temps. Gaborieau parle même ici d'une dépersonnalisation de l'ouvrier pour que celui-ci s'assimile à un robot qui n'a pas de temps mort (Gaborieau, 2017, P.253). Ainsi nous verrons comment ce temps de travail est destiné à produire et non autre chose.

Il est d'autant plus intéressant de voir que ce contrôle s'exerce fortement à des moments où il n'y a pas de travail. En effet, il est attendu du travailleur qu'il reste devant son poste de travail et ce, même si du travail il n'y en a pas, car le travailleur doit être prêt à traiter la commande le plus rapidement possible dès que celle-ci arrive. Le sentiment d'urgence évoqué plus haut reste donc permanent (Benvegnù, 2018, p.142-143).

« *C'est quand la production était à l'arrêt que le temps était vraiment long, moi je suis quelqu'un d'actif j'ai besoin de faire quelque chose et là tu ne pouvais rien faire. Alors je partais souvent je récupérais des heures et je partais car rester à rien faire non non je me sentais inutile* ». (Extrait d'entretien du 13/11/2023 , ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Comme le montre cet extrait, ce temps à ne rien faire peut sembler plus insupportable encore que des moments de production. J'ai pu moi-même l'expérimenter sur le terrain :

« Alors que je venais de m'asseoir après plus de 20 min sans travail, l'étudiant avec qui je travaillais me conseilla de me relever au risque de prendre une remarque du superviseur qui tourne. Il m'expliqua avoir déjà reçu des remarques pour s'être appuyé contre le convoyeur ou contre les rayons. Peu de temps après, un superviseur passa et nous demanda d'avoir une posture correcte en attendant le travail et de ne pas rester affalés sur le convoyeur. Une fois partis, les étudiants avec moi reprirent leurs positions initiales. Suivirent alors de légers sursauts à chaque fois que le superviseur repassa, mais nous n'eurent pas d'autres remarques » (Note de terrain du 02/12/2023).

Cette prérogative de devoir rester debout sans rien faire peut faire sembler la journée très longue et même provoquer des douleurs qui ne seraient pas survenues avec plus d'activité. Contrairement à ce qui a été observé dans une entreprise publique en Inde par Jonathan P. Parry, dans cet entrepôt nous n'avons pas de jeu de cartes ou de thé pour faire passer le temps, nous pouvons seulement échanger quelques paroles quand la distance entre sections ou le convoyeur nous le permet (2002, p.8). Là où Parry observait, pendant les temps morts de la production, les ouvriers s'adonnaient à d'autres occupations et même sortir de leur usine ; il a été impossible pour nous de bouger de notre poste de travail ou même de paraître non-prêts à réaliser la production. En plus de cette possibilité de faire peu de choses, il faut y ajouter la surveillance des différents superviseurs qui tournent dans l'entrepôt comme nous avons pu le voir dans l'extrait précédant.

Malgré ces mécanismes faits pour saturer le temps de travail, les travailleurs savent y échapper de diverses manières. Des détournements sont mis en place pour prendre de la distance avec une hiérarchie trop éloignée des réalités concrètes du travail (Gaborieau, 2017, p.258). Se cacher entre les rayons de produit pour aller sur son téléphone ou s'asseoir, réaliser un détour pour discuter avec une collègue, passer du temps aux toilettes sur son téléphone, et cetera ; Ce sont autant d'exemples donnés lors de discussions sur le terrain ou lors d'entretiens.

« Quand un chef me faisait une remarque parce que je parlais à mon amie, je lui montrais mon produit en mains pour lui montrer que j'avais été le chercher et ça s'arrêtait là. Ils savaient bien que j'étais une ancienne et qu'ils n'allaient pas me la faire à moi. Maintenant, au début je n'osais pas comme ça, mais après 10 ans là-bas et que t'as travaillé comme une dingue tu te dis c'est bon, des fois je peux prendre un moment pour moi pour respirer car je sais que mon travail il était fait de toute façon » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Nous pouvons voir comment les travailleurs tentent de se réappropriés ces temps morts qu'on leur a confisqués. Même si le ressenti des personnes interrogées qui ont les plus longues carrières dans l'entreprise exprime une diminution de leur marge pour « tricher » et « gagner un peu de temps » (entretien du 28/10/2023 et du 13/11/2023 , 10 ans et 13 ans dans l'entreprise). Il reste tout de même une appartenance ouvrière qui a ses enjeux et s'approprie des espaces et des temporalités dans leur pratique de travail dans l'entrepôt (Gaborieau, 2017, p.263).

4.4. Conclusion sur les pratiques

Nous avons pu voir, que les pratiques de travail dans l'entrepôt sont coordonnées par une gestion de la chaîne logistique minutieuse et en temps réel. Que ce soit par le contrôle du nombre de

travailleurs présents ou par le contrôle de la quantité de travail, le Néo-taylorisme assisté par ordinateur installe dans l'entrepôt un sentiment d'urgence pour traiter la production quand celle-ci arrive. Ainsi les travailleurs, surveillés par leur traçabilité, leur productivité et leurs supérieurs ; se tiennent prêts face au convoyeur pour traiter les commandes même quand celle-ci sont absentes. Leur temps ne devant être dédié qu'à la production. L'imprévisibilité du rythme de production, de ses jours de travail, de ses collègues et même de son poste de travail ; laissent peu de marge aux travailleurs pour consacrer son temps à autre chose que la production. Nous verrons comment nos enquêtés font état de cette organisation du travail qui ne laisse pas le temps pour certaines choses.

Chapitre 5 : Sociabilités au travail et temporalités

Ce chapitre a particulièrement été motivé par l'importance de la place qu'a prise la sociabilité dans les entretiens. Ayant constaté les carrières courtes dans le secteur, nous pensions que la nature du travail en entrepôt, redondante et physique, était la raison principale de ce phénomène. Or pendant les entretiens, l'organisation du travail a semblé bien plus poser un problème que le travail en lui-même. Nous avons déjà parlé de comment était rythmé les pratiques de travail dans le chapitre précédent. Nous parlerons maintenant de comment est rythmée la vie sociale au travail dans cet entrepôt.

Aux questions de l'entretien concernant leur futur dans l'entrepôt, les 14 enquêtés ont déclaré ne pas vouloir rester dans le secteur ou ne plus vouloir y retourner³⁷. Même l'ouvrier devenu maintenant responsable de production et Team-leader déclare « *dans 10 ans j'espère être loin d'ici* » (Extrait d'entretien du 28/10/2023). Comme dit précédemment, nous avons conscience du peu d'attractivité et de la monotonie des emplois de manutention en logistique (Benvegnù et Gaborieau, 2021, p.6). Cependant cela n'a pas été la raison principale mentionnée pour les arrêts de travail dans l'entrepôt où pour les raisons de ne pas réussir à ce projeté à l'avenir dans le secteur. L'élément qui a été mentionné dans tous les entretiens et qui nous a semblé le plus important est le manque « *d'humain* » que ce soit dans les rapports sociaux au travail, dans la reconnaissance de leur travail ou dans la manière d'exercer celui-ci. Il est ressenti par nos enquêtés qu'il n'y a pas le temps d'être humains dans l'organisation du travail qu'ils expérimentent. Ainsi nous verrons dans ce chapitre comment la vie privée se dissocie de la vie au travail, la difficulté à sociabiliser dans l'entrepôt et enfin comment l'organisation du travail favorise des objectifs individuels plutôt que collectifs.

5.1.Pas de temps pour la vie privée au travail

Comme dit précédemment nous revenons sur cette séparation vie de travail/vie privée discutée par Thompson et Parry (2002). Le temps dans l'entrepôt ne semble voué qu'à être productif, il ne semble pas donner la place à autre chose. Cependant, l'expérience de nos enquêtés ainsi que celle de deux consultant en agence intérim révèlent que les travailleurs ne recherchent plus seulement un emploi, mais un lieu où ils peuvent se réaliser et s'épanouir.

« *On n'a pas le temps de respirer, les pauses son très courtes...à midi il faudrait une heure pour que tu te dises ahh là je vis. On est bien payé, mais ça ne suffit pas pour que la personne soit bien dans sa tête, la journée te parait très longue quand t'es seul devant le convoyeur et que t'as pas le droit de parler à ton collègue* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Le temps étant voué à la production dans l'entrepôt ne semble pas laisser la place à l'épanouissement de cette « *vie* », comme le dit ici l'enquêté.

³⁷ Il s'agit des réponses aux questions posées comme ceci : « Où vous voyez-vous dans 10 ans, toujours dans le secteur logistique ? » ou « Pourquoi avez-vous quitté le secteur logistique ? ».

Pas le temps de sociabiliser

Tout semble même fait, de la part de l'entreprise, pour que cette vie au travail ne prenne pas place. Premièrement, la présence de nouveaux moyens de gestion déjà évoqués comme le Néo-taylorisme assisté par ordinateur permet une surveillance en permanence de la productivité des travailleurs. Ainsi cette gestion minutieuse de la productivité, par un flux en continu propre à la logistique, permet de combler les temps morts de celle-ci où pouvait prendre part cette sociabilité au travail. « *Même quand il n'y a pas de travail, on peut parler un peu entre nous, mais on ne peut pas aller trop loin, car à tout moment ça peut repartir* ». (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD). Comme vu dans le chapitre précédent, le système de quotas accompagné de la traçabilité des actes des travailleurs permet une réelle surveillance qui contraint le travailleur à consacrer son temps à être productif, s'il ne veut pas que cela entraîne des conséquences sur son contrat. Cependant cette vie du travail sans vie privée ne semble pas convenir aux travailleurs. Un enquêté l'exprime notamment, mais son discours s'assimile à celui de bien d'autres, il mentionne avoir déclaré lors d'une entrevue avec ses supérieurs :

« *Non je me vois pas ici. Je leur ai dit désolé, mais vous tourné a rien, vous tourné à chiffres chiffres chiffres et nous humains, c'est pas possible. J'ai besoin de savoir qui est mon collègue et ils étaient de plus en plus stricts on ne pouvait vraiment plus parler. C'est peut-être pour ça après qu'ils m'ont viré [rire]* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Nous reviendrons dans la deuxième partie de ce chapitre sur les raisons pratiques qui rendent cette sociabilité difficile au sein de l'entrepôt.

Pas le temps d'avoir un impact de sa vie privée

En plus de cette sociabilité qui peine à prendre place, s'ajoute une intolérance à toute incursion de la vie privée au travail. Garder son téléphone sur soi est interdit durant l'exercice du travail, il n'y a pas de fenêtre ni même d'horloge dans l'entrepôt.

« *Vous êtes alors debout devant votre convoyeur, avec l'impression d'être coupé du monde, vous ne savez pas quelle heure il est, vous ne savez pas quel temps il fait dehors et vous n'avez plus de nouvelles de vos proches et amis depuis le début de la journée, ce qui à notre époque où notre téléphone est presque un prolongement de notre main, est assez rare* ». (Note de terrain du 18/11, samedi, 7h20-16 heures).

Cette impression que j'ai notée sur mon terrain, lors d'un moment d'attente du travail, m'a fait prendre conscience à quel point je me sentais coupé du monde, une fois à l'intérieur de l'entrepôt. Ma vie privée était en pause et il ne restait plus que ma vie d'étudiant préparateur de commandes. Rien ne laisse donc transparaître la vie privée dans l'entrepôt et si celle-ci vient à s'introduire dans votre vie au travail, elle risque d'entraîner des répercussions. Du moins c'est ce que nos enquêtés nous ont fait comprendre, toute incursion du privé dans votre travail pourra vous être reproché tôt ou tard. Sans trop les détailler nous avons eu quelques exemples de ces déclarations. Un accouchement, un genou devant être opéré, des retards dus à des enfants ; ces trois exemples ont entraîné des retards ou des absences à

trois enquêtés différents. Ce qui est le plus intéressant c'est que ces trois enquêtés déclarent un discours similaire :

« *Ils sont tolérants d'abord, ils acceptent ton absence. Mais 1 an ou 2 après, quand ils ont plus besoin de toi là ils appuient sur tes absences. On n'est qu'un numéro et dès qu'ils en ont l'occasion ils te le font payer, c'est ça que je n'ai pas aimé moi, cette hypocrisie* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

L'incursion de leur vie privée ne leur a pas été reprochée directement, mais ils ont perçu le fait d'avoir amené leur vie privée au travail comme une faute qui leur serait inévitablement reprochée quand l'entreprise n'aura plus besoin d'eux. Ce discours est souvent lié à la conscience que ces travailleurs ont de leur productivité, pour eux l'incursion de leur vie privée pose un problème pour l'entreprise, car celle-ci pourrait diminuer leur productivité.

Pas le temps pour la reconnaissance

Cette productivité où « *notre quota* », comme il a souvent été appelé durant les entretiens, semble très souvent mobilisé par les travailleurs. Nous verrons dans la troisième partie de ce chapitre (5.3) comment ce quota peut faire sujet de discussion entre travailleurs ainsi que face aux superviseurs. Cependant nous devons nuancer ici son importance, certains enquêtés nous révélant qu'en fin de compte celui-ci n'est plus une grande préoccupation une fois sous contrat CDI. Si celui-ci reste un moyen de justifier son travail face à d'autres collègues, le quota ne semble plus vraiment intéresser la direction. Réaliser alors un « *bon quota* » ou un « *mauvais quota* » ne semble alors plus avoir d'importance pour le travailleur qui n'y verra aucune répercussion positive ou négative. Trois sur quatre des enquêtés CDI déclarent avoir déjà reçu des remarques sur leurs quotas lors des feedbacks mensuel mais expriment ne pas les avoir « *pris au sérieux* ». Ce manque de considération pour leur travail, que ce soit par une reconnaissance symbolique ou financière, est aussi un des points qui font considérer les travailleurs que cette entreprise manque d'humanité.

« *Les gens sont là pour travailler et se taire, alors si tu veux que ton employé fasse du bon travail considère-le déjà comme un bon employé, car si t'en as rien à foutre de ton employé lui il va montrer aussi qu'il n'en a rien à foutre de toi* » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Vie sociale/vie travail

Nous venons donc de voir que dans le temps de travail de cet entrepôt logistique, il ne semble pas y avoir la place pour que cette « *vie* » prenne place que ce soit par la sociabilité, la vie privée ou la reconnaissance. Contrairement aux temps agricoles où « *Social intercourse and labour are intermingled - the working-day lengthens or contracts according to the task - and there is no great sense of conflict between labour and "passing the time of day"* », Thompson y montre que vie du travail et vie privée sont entremêlés ; ici l'organisation du travail semble, à bien des égards, essayer de mettre cette vie de côté (1967, p.60). Même si l'agriculture n'est pas une forme de travail plus désirable nous rappelle Parry en nuanciant Thompson, il est tout de même intéressant d'y voir

comment la vie sociale du travailleur y prenait place (Parry, 2002, p.6). Contrairement au temps voué à être productif de l'entrepôt, il n'y avait pas de conflit « *entre le travail et le fait de passer le temps* » (Thompson, 1967, p.60). Nous pouvons voir ce contraste dans les discours des travailleurs rencontrés qui ont assimilé cette conception du temps comme productif. Habitué à ne pas avoir le temps, juste passer le temps devient alors offensant et apparaît comme un gaspillage et un manque d'urgence comme nous avons pu voir quelques exemples au point 4.2.1.

5.2. Une sociabilité durant le travail parfois difficile

Nous avons pu voir que l'organisation du travail dans l'entrepôt ne prévoyait pas de grand temps pour que la vie sociale au travail s'épanouisse. Cela n'empêche cependant pas les travailleurs d'en avoir une, même si celle-ci à difficile à se développer pour plusieurs raisons que nous allons aborder.

Une grandeur où se perd la sociabilité

La grandeur de l'entrepôt et le grand nombre de travailleurs présents ne facilitent pas cette sociabilité comme l'explique un des Team-leaders rencontrés :

« Je me sentais reconnu, même des gens que je ne connaissais pas me disaient "Et bonjour [nom de l'enquêté]" et ça je me dis si c'est pour pas retrouver ça dans une autre entreprise. Ma femme a eu le ca,s elle a été dans une plus grande entreprise, mais après un mois elle est retournée dans sa plus petite entreprise, car c'est important quoi. Même si t'es payé un peu moins tu vas pas au travail avec une boule au ventre tu sais que tu vas retrouver tes amis » (Extrait d'entretien du 21/12/2023).

Ce sentiment de ne plus connaître personne dans cet entrepôt géant a aussi été relaté par Sabato-Massimo (2020) en France et en Italie, les ouvriers y regrettaient le temps où la RH était capable de les reconnaître par leurs noms. Ce sociologue va même jusqu'à parler d'une forme de « *rémunération symbolique* » qui s'assimile fort aux demandes de reconnaissance humaine que nos enquêtés ont réclamé (Sabato-Massimo, 2024, 27:00).

Un Turn-over où se perd la sociabilisation

Le fort turn-over des ouvriers propres au secteur logistique, peut en quelques semaines remplacer tous les collègues que vous connaissez. Nous en avons montré quelques exemples au point 4.2.4 sur l'imprévisibilité de ses collègues de travail. Nous pouvons donc comprendre qu'il n'est pas facile ni pertinent pour les travailleurs de se montrer amical ou aimable avec chaque nouvel intérimaire vu que celui-ci à de grandes chances de ne pas être vu longtemps. « *J'ai une âme de psychologue moi, je les aidais, je les formais les intérimaires, mais beaucoup de mes collègues ne faisaient plus l'effort eux. Ils me disaient à quoi bon, demain lui il est plus là* » (Extrait d'entretien du 23/11/2023). Cette réalité est même ressentie avec les contrats CDD qui savent rarement à l'avance si leur contrat va être renouvelé ou si l'aventure pour eux dans l'entreprise va se terminer. Un des Wave-planner/Team-leader mentionne que l'entreprise a bien conscience de cela et constate une difficulté similaire :

« Ils (la direction) se sont rendu compte que c'était important d'arrêter ça, parce que des intérimaires tout le temps différents déjà c'est dur pour le travail, car nous on doit tout le temps répéter la même chose pour les former. Mais en plus j'arrive à la cafète et là je ne reconnais personne, alors que moi ça fait 10 ans que je suis là et d'un coup je me dits, mais sont où les gens. Je ne reconnais personne quoi » (Extrait d'entretien du 21/12/2023).

Nous n'avons cependant pas constaté de changement en cours dans ce sens sur le terrain. Ainsi la sociabilité présente dans l'entrepôt ne semble profiter seulement à ceux sous contrat CDI. Ceux-ci ont laissé transparaître dans leurs entretiens une plus grande connaissance de leurs collègues³⁸ et de leurs supérieurs, tandis que les intérimaires et CDD interrogés se limitaient souvent à citer un ou deux collègues qu'ils considéraient comme amis. Un exemple de cette sociabilité privilégiée des contrats CDI est une page Facebook portant le nom de l'entreprise et de la région. Celle-ci ne semble plus active depuis un an, mais elle a été animée particulièrement par des travailleurs en contrat CDI. On les voit d'ailleurs paraître sur des photos d'une « *Christmas Party* » ou encore lors d'une manifestation syndicale.

Nous ne remettons cependant pas en doute que les intérimaires préparateurs de commandes ont aussi une vie sociable qui prend part dans l'entrepôt, celle-ci semble cependant être considérée comme éphémère et moindre comme le montrent nos enquêtés. En effet, on peut se demander comment, dans cette organisation du travail, trouvé le temps de sociabiliser lorsque l'intérimaire ne fait que de courts séjours dans l'entrepôt.

L'environnement contre la sociabilité.

Encore une fois, tout semble organisé pour compliquer cette sociabilité au travail. J'ai moi-même pu expérimenter ces diverses difficultés sur mon terrain où il m'a été très difficile d'entrer en contact avec d'autre travailleur durant les heures de travail.

« J'ai de la section 18 à 21, mes tôtes arrivent de la section 18 et s'accumulent à la fin de la section 21. Je ne peux pas partir de ma section sans raison, car le travail s'y accumulerait et le supérieur passe fréquemment surveiller. Je n'ai pas réussi à avoir beaucoup d'échanges durant les 20 minutes de pause de midi, je dois me rattraper, mais comment faire ? » (Note de terrain du 07/10/2023, journée au PTL2).

Cette situation, qui s'est souvent répétée durant mon terrain, a été très frustrante. Même en essayant, j'ai eu bien du mal à avoir des échanges prolongés pendant la journée de travail. J'ai pu expérimenter cette saturation des temps morts, mais aussi l'injonction de toujours effectuer le travail dans l'urgence. Une autre journée de terrain en est révélatrice, alors que le travail de cette journée se faisait rare, j'ai pu échanger avec un autre étudiant :

« Alors que nous étions en discussion un tôte est arrivé de son côté, il s'arrêta de parler et alla traiter directement la commandes, il revint vers moi puis un autre tôte est arrivé et il repartit aussitôt. Peu de temps après un supérieur est passé et nous a demandé de rester devant le

³⁸ Un point que nous avons remarqué en comparant les entretiens, CDI et autres, est que les premiers ont mobilisé le terme d'« *équipe* » (« *je suis dans une bonne équipe* », « *j'ai changé d'équipe, car ça n'allait pas* »), ce qui n'a pas été mobilisé par les seconds.

convoyeur et de ne pas mettre sur le côté pour parler, et cela même s'il n'y avait pas de travail » (Note de terrain du 04/11/23 d'une journée au picking RF³⁹).

Nous voyons ici comment l'organisation du travail vient compliquer voire rendre très difficile les relations sociales au travail. Les discours de nos enquêtés rejoignent aussi ce discours en insistant sur la distance mise entre eux par le découpage en section et la surveillance permanente de leurs supérieurs qui les obligent à rester à leur place. Ils expriment, de plus, que la concentration requise pour traiter toutes les informations qu'ils reçoivent par le système les empêchent de se concentrer sur autre chose que leur travail.

« Il est déjà difficile rien que de pensé alors t'imagines bien, non parfois on échange un sourire avec le collègue qui parce qu'il s'est dépêché à fait tomber sa boîte, mais c'est juste ça. Moi je ne savais pas tenir une discussion et ne pas me tromper dans ma commande, donc je ne parlais pas » (Extrait d'entretien du 20/12/2023, ancienne Préparatrice de commandes, CDD).

L'ayant expérimenté durant notre terrain, nous avons pu comprendre à quel point ce besoin de concentration permanente peut-être fatigant. L'utilisation du « *gun radio fréquence* » et ses répercussions sur les travailleurs peuvent être comparés à l'utilisation du casque à commande vocale dans d'autres entrepôts logistiques détaillés par Gaborieau dans son texte « *le nez dans le micro* » (2012).

Les pauses trop courtes ont souvent aussi été contestées, ceux-ci disposant sur la journée de respectivement 10, 20 puis encore 10 minutes ; 9 entretiens sur les 14 expriment spontanément ne pas avoir assez des temps pour avoir une vie sociale durant ces pauses.

Un dernier point sur lequel nous devons insister, car il a été mentionné par les plus anciens dans l'entreprise comme problématique est le passage du travail en heures de pauses. Restructurant leurs journées de travail, les enquêtés ont déclaré que ce passage en pauses s'est accompagné d'un durcissement des règles et d'une surveillance accrue de la part de la direction. Deux enquêtés dénoncent même que ce passage a été organisé de façon à séparer les travailleurs qui s'entendaient bien.

« Des amis séparés par les pauses ont même commencé à râler les uns sur les autres "il a laissé mon poste tout sale", je leurs ais dit et oh ! C'est ton collègue dont tu parles là, vous vous attaquez aux mauvaises personnes » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Pour nos enquêtés, cette nouvelle organisation du travail leur a semblé une nouvelle manière de contraindre davantage leur vie sociale au travail. Les ouvriers semblent alors dépossédés de leur autonomie par cette organisation du travail. Comme le souligne Tranchant, dans l'entrepôt l'autonomie de déplacement est limitée et c'est le travail qui se déplace au travailleur (Tranchant,

39 RF : Radio fréquence, correspond au picking fonctionnant avec le système utilisant un gun à radio fréquence.

2024, 26:25). Cette réduction de son autonomie et la disposition de l'environnement semblent donc ne pas faciliter la vie sociale dans le travail des préparateurs de commandes.

Nous avons donc constaté sur le terrain comment il pouvait être difficile d'avoir le temps d'épanouir cette vie sociale au travail. Cependant celle-ci a pris une grande place dans les discussions en entretiens et trois enquêtés ont même déclaré être restés si longtemps dans l'entreprise grâce à leur vie sociale dans l'entrepôt. Il faut pourtant nuancer que cet accès à la vie sociale peut-être bien différent que vous soyez étudiants, intérimaires, CDD ou CDI. Les derniers semblant avoir une vie sociale dans l'entrepôt bien plus importante que les autres, celles-ci sont pourtant bien souvent prolongées et prennent place en dehors du travail et non à l'intérieur de celui-ci.

5.3. Un effort individuel plutôt que collectif

Cette vie sociale au travail, en plus d'être freinée, n'est pas encouragée par l'organisation du travail dans l'entrepôt qui valorise un effort individuel. Il a été recensé, lors de nos entretiens, que si la sociabilité est si peu rencontrée sur le lieu de travail c'est parce qu'elle était contraire à la « *mentalité* » que promeut l'organisation de la production. Cette partie peut sembler plus critique, mais elle fait partie de ce qui est ressorti de nos entretiens et de la réflexivité sur leurs propres expériences qu'ont nos enquêtés que nous essayerons de traduire le plus fidèlement.

Dans l'entrepôt, « *tout est bon pour sauver sa place* » exprime une enquêtée (Extrait d'entretien du 15/12/2024, préparatrice de commandes, intérimaire). Il faut donc prouver sa valeur et cela en réalisant un « *bon quota* » afin d'augmenter ses chances d'être prolongé nous explique cette enquêtée intérimaire. Les travailleurs ont conscience de la forte concurrence présentes dans l'entrepôts pour obtenir un contrat et celle-ci est ressentie dans leurs relations au travail.

« *Il y a les mauvaises langues, ils vont dire lui il a un bon quota alors qu'il parle tout le temps, oui lui ça et lui chic. Et quand t'es pas là on va parler dans ton dos... Les gens aiment bien de parler, lui il a eu une grosse commande et moi je n'en ai pas eu une donc c'est normal qu'il à un meilleur quota. On se surveille les uns les autres et, enfaite ce qui vous retient dans ce genre de travaille c'est l'ambiance avec les collègues et à la fin j'avais même plus ça non plus* » (13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI).

Cette enquêté déclare aussi par après, que ce sentiment d'être les uns contre les autres a été de plus en plus présent au fil des années. Dans le début de sa carrière, il y a plus de 10 ans, elle estime que cette concurrence était moins présente et avoir eu une « *ambiance* » au travail bien plus conviviale. Encore une fois, ce discours s'assimile à ceux d'autres enquêtés qui ont aussi eu une longue carrière dans l'entrepôt. L'accroissement de la concurrence semble avoir divisé les travailleurs et les avoir mis en lutte les uns contre les autres. Leurs « *quotas* » semble un outil privilégié pour appuyer leurs arguments lors de cette lutte, celui-ci étant pourtant d'abord réservé à la direction pour les surveiller et les évaluer. De plus, ce rapport individuel au quota, donnant une évaluation individuelle de chaque

travailleur, n'a pas l'air de permettre la distinction copain/fayot que constatent Beaud et Pialoux dans les usines Peugeot (2001, p.315). Dans ces usines où il était possible de discerner le copain du fayot par rapport à leur positionnement au fait de « jouer le jeu de l'entreprise » ou non, les ouvriers possédaient une certaine marge de liberté par rapport à leur production. Le système de quota individuel semble ici venir amaigrir les dernières marges qu'il restait aux travailleurs en entrepôt, couplés à une concurrence accrue pour sauver sa place, le travailleur qui ne se plierait pas au jeu de l'entreprise n'y resterait pas longtemps. Avons-nous alors dans l'entreprise plus que des fayots ? Cette organisation du travail est assez violemment dénoncée lors des entretiens :

« *C'est des hypocrites, tu dois tout faire pour avoir un meilleur quota, c'est du chiffre y a que ça d'important pour le chef. Le problème, c'est les gens, c'est toujours les gens. Ils essaient de prendre ta place, ils vont parler dans ton dos te dire que tu ne marches pas assez, ils trouveront toujours quelque chose* » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD).

Cette « *hypocrisie* » au travail a notamment été mentionnée dans 8 entretiens sur 14 et a souvent été expliquée comme une « *ambiance malsaine* » qui rendait leur vie au travail pénible.

Cette atmosphère semble aussi liée à la gestion des équipes faites par les supérieurs directs dans l'entrepôt, soit les Teams-leaders et Wave-planners. Ceux-ci étant les seuls supérieurs hiérarchiques sur le terrain, ils semblent avoir un monopole sur la décision de qui reste dans l'entreprise ou non. Ainsi, nos enquêtés nous parlent de la métaphore de l'« *entonnoir* » qui leur serait expliqué par ces mêmes supérieurs. Ceux-ci, en raison du grand turn-over de la main d'œuvre et du peu de contrats disponibles, filtreraient les ouvriers en ne gardant que les plus productifs. La masse des travailleurs s'amincirait alors comme par le passage à un « *entonnoir* ». Cependant cette filtration fait discussions, nos enquêtés dénoncent encore une fois un « *favoritisme à la tête du client* » exercé par ces supérieurs (Extrait d'entretien du 07/12/2024, préparatrice de commandes, CDI). Leur position, presque hégémonique⁴⁰ de ces supérieurs, leur permettraient donc de choisir au libre de leur guise qui resterait et qui partirait nonobstant respectant les besoins de productivité contrôlée par le quota. Ainsi l'ambiance au travail semble dictée par cette organisation du travail et ses supérieurs qui « *ne font pas dans l'humain* » (Extrait d'entretien du 20/12/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDD).

« *Le chef a toujours raison, ils ne t'écoutent pas et s'ils ont envie de se débarrasser de toi ils le feront. Même si t'es un ancien ça ne change rien, ils ne font pas dans l'humain* » (Extrait d'entretien du 20/12/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDD)

« *Mon parcours ça été toujours été bien et quand je suis tombé sur un manager que ça n'allait pas là c'était fini. Ils ont toujours un truc à te reprocher, tu dois être une petite machine, car si tu l'ouvres trop ils n'aiment pas. ... Oui pas un peu de favoritisme, mais beaucoup de favoritisme et c'est des remarques pas fondées, à la tête du client* » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD)

⁴⁰ Certains entretiens dénoncent même des chantages sexuels réalisés par leurs supérieurs qui ne sont pas dénoncés au risque d'influencer leur prolongation de contrat.

Ce favoritisme et cette hégémonie des supérieurs du terrain ne sont pas sans effet sur les travailleurs et leur conception du travail. En effet à quoi bon se donner dans son travail si pour, sans raison particulière demain ce supérieur décide de se passer de nous ? Le passage au bureau pour le prolongement ou non-prolongement de leur contrat est d'ailleurs un épisode raconté comme une fatalité. Celui-ci se passant en toute confidentialité, le travailleur rentre dans le bureau sans savoir ce qui l'attend.

« Le gars est appelé au bureau, car c'est son dernier jour, tout va bien il fait du bon travail il ne sait pas ce qu'on va lui dire, puis une demi-heure après il revient et dit au revoir, car on ne lui a pas fait resigner de contrat, et le gars tu le vois plus jamais » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, ancien préparateur de commandes, CDD) .

Ce manque d'emprise sur leur propre avenir dans l'entreprise donne une impression aux travailleurs de ne pas compter, d'être « *qu'un numéro* » (Extrait d'entretien du 29/11/2023, ancien préparateur de commandes, CDD). Nous détaillerons dans la conclusion de ce chapitre des hypothèses sur comment cet effet de la non-emprise sur leur avenir dans l'entreprise peut affecter la conception du travail en entrepôt.

Il est donc difficile de trouver dans l'entreprise un esprit de collectif, car comme nous l'avons déjà mentionné, le rythme du travail le permet difficilement et son organisation encourage plus souvent l'individualité. Les enquêtés expriment même ressentir un affaiblissement de cet esprit d'équipe qu'ils pouvaient ressentir avant. L'instauration du système de pause, l'accroissement du turn-over de ces collègues et « *les chefs qui imposent un régime militaire* » sont pour nos enquêtés, les principales raisons (Extrait d'entretien du 11/12/2023, préparateur de commandes, CDI).

« Nous on leur fait la bise (au Team-leader), les jeunes maintenant, je pense, ont leur fait un peu peur quand tu les vois passer avec leur regard noir. Mais nous avant on se connaissait » (Extrait d'entretien du 13/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI). Encore une fois, le turn-over élevé dans l'entrepôt nous fait nous demander s'il y a suffisamment de temps pour qu'une collectivité puisse se former et si les travailleurs sont prêts à s'y engager, malgré l'absence de certitudes quant à sa durée. Cette incertitude générale quant à savoir si nous allons rester et si nos collègues vont rester, provoquée par ce fort turn-over, peut engendrer des « *formes d'apathie et de cynisme* » (Lomba, 2013, p.47). Cédric Lomba dresse un constat similaire chez les ouvriers en entreprise sidérurgique, où la multiplication des plans sociaux et l'incertitude générale des travailleurs sur leur avenir dans l'usine ont des effets démobilisateurs (Lomba, 2013).

5.4.Conclusion sur ces sociabilités dans l'entrepôt

Nous avons donc vu dans ce chapitre, comment l'organisation du travail en entrepôt pouvait repousser la vie sociale du travail en dehors de ses murs. Mais nous avons vu aussi comme cette vie

sociale qui prenait place au travail trouvait difficilement sa place et n'était pas encouragée par le développement individuel dans son travail.

Nos enquêtés nous ont montré à quel point ceux-ci étaient conscients des attentes de l'entreprise à leur égard et cela s'est souvent exprimé sous cette forme « *Ils veulent qu'on soit des robots* » (Extrait d'entretien du 23/11/2023, ancienne préparatrice de commandes, CDI). Cette analogie du « *robot* » à spontanément été exprimée dans 9 entretiens sur 14, et elle a la plupart du temps été citée en opposition à leur réclamation de besoin « *d'humanité* » dans l'entrepôt. Gaborieau, met aussi en avant cette analogie dans son texte « *Quand l'ouvrier devient robot* »(2017). Il insiste sur cette « *dépersonnalisation* » de l'ouvrier et nous l'avons vu ici à travers plusieurs exemples, tout ce qui est de la vie personnelle du travailleur semble mal venu dans cette organisation du travail (Gaborieau, 2017, p.253).

Nous pouvons voir la confrontation entre les attentes que l'entreprise a de ce que l'employé doit faire durant son temps de travail : être comme une machine et attendre le travail à son poste, confronté au besoin d'« *humanité* » tant appelé dans nos entretiens qui montre que ces travailleurs parlent, bougent, vivent aussi pendant leurs heures de travail. Cet exemple est très similaire à ceux donnés par le sociologue François Vatin qui montre divers exemples où les ouvriers se revendiquent ne pas être des machines, mais d'être humain durant les temps morts de la production en jouant au ping-pong notamment (Vatin, 2008 p.173). Ici dans l'entrepôt, les temps morts en plus d'être saturés sont perçus négativement s'ils ne sont pas consacrés à attendre la production.

On peut alors maintenant émettre l'hypothèse d'un lien entre la difficulté de se projeter dans le secteur de nos enquêtés et cette organisation du travail. Soffia, Wood et Burchell dans une critique de la théorie des « *Bullshit job* » de Graeber, montre que c'est moins le travail en lui-même qui nous fait le voir comme un « *Bullshit job* », mais plutôt le contexte aliénant du travail et le manque de possibilité de réaliser leur « *human potential* » (2021, p.19). Les travailleurs en entrepôt enquêtés n'ont pas l'impression de trouver ce temps pour réaliser ce potentiel humain dans ce rythme de travail. Celui-ci ne semble même pas permis et freiné par les divers exemples que nous avons montrés. « *C'est un travail de fourmis* » (Extrait d'entretien du 11/12/2023, préparateur de commandes, CDI), nous exprime un enquêté, cependant contrairement aux fourmis, ici les travailleurs semblent être en concurrence les uns contre les autres et peuvent être écartés de la colonie à tout moment. Ce peu de contrôle et d'ancrage qu'ils ont sur leur vie dans l'entrepôt pose des questions sur cette forme de travail bien loin du paradigme de l'emploi stable et homogène. Carlotta Benvegnù, dans son étude sur le travail en entrepôt, insiste sur ce sentiment d'insécurité permanente comme un instrument de gouvernance et de mise au travail (2018, p.185). Nous constatons aussi comment cette insécurité peut contrôler le travailleur, mais nous voyons cependant qu'elle semble être une des raisons de la non-projection des travailleurs dans le secteur.

6.Conclusion

L'objectif de notre mémoire était donc de comprendre l'avènement de cette mobilité professionnelle croissante au sein du salariat d'exécution. Pour mieux comprendre dans quelle réalité ces travailleurs étaient conduits à une plus grande mobilité, nous avons exploré en profondeur comment l'organisation du travail en entrepôt logistique rythme et structure l'expérience des travailleurs. En examinant leurs trajectoires, pratiques de travail et vies sociales au travail ; nous avons révélé plusieurs temporalités clés qui façonnent le quotidien de ces ouvriers.

L'étude des trajectoires des travailleurs a mis en lumière la dépendance des entreprises logistiques vis-à-vis des agences intérimaires. Ces agences fournissent une main-d'œuvre flexible, permettant aux entrepôts de répondre rapidement aux fluctuations des commandes. Cependant, cette flexibilité se traduit par une forte précarité pour les travailleurs, souvent en compétition pour obtenir des contrats stables. L'organisation du travail, marquée par une demande de flexibilité et de mobilité, influence donc directement les trajectoires professionnelles, souvent au détriment de la stabilité et de la progression de carrière.

Les pratiques de travail dans les entrepôts logistiques sont profondément influencées par une gestion minutieuse et en temps réel de la chaîne logistique. Le Néo-taylorisme assisté par ordinateurs impose un rythme de travail dicté par les arrivées de production, créant un sentiment constant d'urgence et d'imprévisibilité. Les travailleurs, surveillés en permanence, se doivent de rester prêts à traiter les commandes à tout moment, ce qui limite leurs capacités à s'organiser et à planifier leur temps. Cette organisation du travail réduit les marges de manœuvre des ouvriers, les contraignant à une disponibilité quasi totale pour la production, et saturant les temps morts de celle-ci.

Enfin, l'organisation du travail en entrepôt tend à repousser la vie sociale des travailleurs en dehors des murs de l'entreprise. Les attentes de l'entreprise, souvent perçues comme déshumanisantes, mettent l'accent sur une performance quasi-machinale, laissant peu de place à l'expression personnelle et aux interactions sociales. Cette dépersonnalisation du travail, ressentie et exprimée par les travailleurs, contraste avec leur besoin d'humanité et de reconnaissance. Les temps morts, plutôt que d'être des occasions de socialisation, sont perçus négativement s'ils ne sont pas consacrés à attendre la prochaine tâche. Cette dynamique contribue à un sentiment d'aliénation et d'insécurité permanente, limitant la capacité des travailleurs à se projeter dans ce secteur à long terme.

En conclusion, nous pouvons nous demander comme l'a fait Sabato-Massimo en paraphrasant Burawoy (2024), que reste-t-il du consentement dans le secteur logistique? Ce mémoire étant exploratoire et n'ayant pu rendre compte de toute l'expérience du travail en secteur logistique, nous ne pouvons répondre à cette question. Nous pouvons cependant mettre en évidence la force coercitive de l'organisation en entrepôt logistique imposant un rythme qui façonne de manière significative les trajectoires, les pratiques de travail et la vie sociale des ouvriers. La dépendance à une main-d'œuvre

flexible, la saturation du temps de travail, et la dépersonnalisation de l'ouvrier assimilée à un « robot » ; sont autant de facteurs qui rendent difficile la projection des travailleurs dans ce secteur. De plus s'ajoutent à cela des stratégies de l'entreprise pour maintenir le nombre de ces travailleurs au minimum, retournant l'irrégularité de production en défaveur de ces travailleurs qui seraient simplement « loués » le temps de la production. La métaphore de la « tomate » de Boltanski et Chiapello illustrent particulièrement ce phénomène :

« Celui qui achète une tomate paie en principe son coût de fabrication depuis la génération de la graine en passant par la terre, les engrais et les soins qui lui ont été prodigués. Il ne se contente pas de la louer le temps qu'elle passe entre son assiette et son estomac. » (Boltanski et Chiapello, 2012, p.371).

Cette situation semble pourtant croissante dans le secteur logistique où le contrôle toujours plus précis de la rationalisation de la production est possible grâce aux avancées techniques et à des travailleurs sous contrats flexibles, comme les intérimaires ou les étudiants.

Nous nous devons aussi d'insister sur cet étonnement que nous avons eu durant la réalisation de notre mémoire. Contrairement à ce que nous avons pu croire après quelques heures de terrain, le sentiment d'inutilité de la fonction de préparateur de commandes dans cet immense entrepôt n'a pas été recensé dans nos entretiens. Au contraire tous disent avoir un métier qui a du sens⁴¹ et expliquent l'utilité de leur métier sans difficulté. De plus, les plaintes à propos de leur métier concernent davantage, comme nous l'avons montré dans ce mémoire, des aspects de manque de reconnaissance de leur travail, de la manière dont sont rythmées leurs pratiques de travail et sur le manque de possibilités de temps dédié à « être humain » au travail. Cette constatation s'inscrit dans la critique de Soffia, Wood et Burchell adressé à Graeber et sa théorie des « bullshit job ». Ceux-ci expliquent notamment que c'est moins le travail en lui-même qui le fait être vu comme un « bullshit job », mais le contexte aliénant du travail et le manque de possibilité de réaliser leur potentiel humain (2021, p.19).

Ce court mémoire a donc esquissé l'ouverture de la boîte noire qu'était l'entrepôt parmi cette supply-chain logistique. Comme précédemment abordés, des travaux sociologiques récents ont aussi entamé des investigations similaires en entrepôt pour étudier ces travailleurs mobiles encore peu connus de la littérature scientifique. Au vu de l'expansion croissante de ce secteur et de notre économie en perpétuelle accélération favorisant l'avènement de situation de travail similaire à ce que nous avons rencontré en entrepôt, je pense qu'il n'est plus que jamais temps de faire le lien entre des stratégies économiques internationales et les expériences de travail que nous avons rencontré. Ainsi, comme l'a entamé le projet « LE GRAND ENTREPÔT » en ce début de cette année 2024, la

⁴¹ Lors des entretiens les enquêtés ont justifié l'importance de leur travail à la chaîne en le resituant comme maillons de la longue chaîne logistique permettant de délivrer le produit aux clients. Cette vision d'ensemble qu'on les travailleurs rencontré dans l'entrepôt témoigne qu'il est « possible de trouver du «sens» dans le travail à la chaîne, notamment si la chaîne est éclairée et que les ouvriers en ont une vision d'ensemble » (Rot et Vatin, 2004 , p.29)

réalisation de plusieurs terrains en entrepôt dans l'Europe semblent prometteurs pour éclairer ce phénomène. Ils méritent, en mon sens, attention et contribution pour comprendre encore davantage l'impact de l'organisation du travail sur le rythme des expériences des travailleurs.

Ainsi nous espérons que cette initiative puisse observer et comprendre comment notre conception du travail se rediscute, au vu de l'évolution de celui-ci et des aspirations des travailleurs changeantes. Comme exprimé par une consultante d'agence intérim rencontrée : « *Depuis le covid, les gens ont changé de point de vue et ont d'autres revendications* » (Extrait d'entretien du 12/12/2022). En effet, Calotte Benvegnù met en évidence que lors de cette crise sanitaire l'effort qui a été demandé à ces travailleurs essentiels a engendré des bénéfices conséquents pour l'entreprise logistique. Ces travailleurs ont cependant gardé leur statu quo et n'ont pas vu d'amélioration de leur situation (2023b, p.228-229). Ces bénéfices engendrés pendant la crise sanitaire, a remis en lumière l'asymétrie entre ouvrier et détenteur de capital et à alimenter un sentiment d'injustice chez les travailleurs, augmentant les tensions entre travailleurs et directions (Barbier et Cuny, 2020, p33 ; Benvegnù, 2023b). Les deux consultantes en agences intérim rencontrées relatent même davantage de mobilité depuis cette période « *post covid* ». Ce qui nous laisse penser que la conception du travail dans notre société occidentale se rediscute. La mobilité croissante de ces travailleurs observés en étant un symptôme.

7.Bibliographie

Arborio, A-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N. Lomba, C., Muller, S., (2008) Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées. La Découverte, 352p.

Barbier, C., Cuny, C., Gaborieau, D., (2020) LES RÉGIMES D'EMPLOI PRÉCAIRE DANS LE SECTEUR LOGISTIQUE Enquête dans cinq entrepôts en France et en Allemagne, DARES, « Travail et emploi », N° 162, p.23 à 45.

Barbier, C., Cuny, C. (2020) Une cité logistique fragmentée. Intégration et segmentation du groupe ouvrier dans trois entrepôts en France et en Allemagne. Critique internationale, Éditions Presses de Sciences Po, N° 87, p.33 à 55.

Beaud, S., Pialoux, M., (2001) Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard, Paris, La Découverte, coll. « La Découverte/Poche », 2012, 488p.

Benvegnù, C., (2018) Thèse: NELLE OFFICINE DELLA CIRCOLAZIONE UN'ETNOGRAFIA DEL LAVORO LOGISTICO TRA IL GRAND PARIS E LA METROPOLI DIFFUSA VENETA. Università degli Studi di Padova Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia et Université Paris 8 Saint-Denis École doctorale : Sciences sociales Centre de recherches et d'études politiques de Paris, 379p.

Benvegnù, C., (2023a) Les conditions de la participation au travail. Le cas des entrepôts "lean" (France-Italie). Sociologie du travail (Paris), 2023-02, Vol.65.

Benvegnù, C. (2023b) Le travail logistique. Entretien réalisé par Nathan Cazeneuve Dans Germinal, Éditions Le Bord de l'eau, N° 6, p.220 à 229.

Benvegnù, C., Gaborieau, D., (2017) PRODUIRE LE FLUX L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique. Éditions du Croquant, « Savoir/Agir », N° 39, p.66 à 72.

Benvegnù C., Gaborieau, D. (2019), « Au hasard de la logistique. Quand les mobilités ouvrières passent par l'entrepôt », in Duvoux N., Lomba C., Où va la France populaire?, Paris, Laviedesidees.fr, Presses universitaires de France, p.47 à 64.

Benvegnù, C., Gaborieau, D., (2021) « Les mondes logistiques », Travail et Emploi [En ligne], p.5 à 22.

Benvegnù, C., Gaborieau, D., Tranchant, L. (2022). Fragmented but widespread microconflicts: Current limits and future possibilities for organizing precarious workers in the French logistics sector. New Global Studies, p.69 à 90.

Benvegnù, C., Tranchant, L., (2020) WAREHOUSING CONSENT? Mobilité de la main-d'œuvre et stratégies syndicales au principe d'une conflictualité différenciée dans les entrepôts italiens et français, DARES, « Travail et emploi », N° 162, p.47 à 69.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2010) "Le nouvel esprit du capitalisme", POSTFACE INÉDITE, 971p.

Burawoy, M. (1979) Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Part 3 - The Production of Consent, The Labor Process as a Game, p.77 à 94

Cabornell, J.S., (2022) Le futur du travail. Edition Amsterdam, 174p.

Cuny, C., Soichet, H. (2020) Une ethnographie visuelle des mondes ouvriers de la logistique. "On n'est pas robots" : ouvrières et ouvriers de la logistique, Créaphis, p.1 à 12.

Foucault, M. (1975). Surveiller et punir: Naissance de la prison. Gallimard.

Gaborieau, D., (2012) "« Le nez dans le micro ». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire", *La nouvelle revue du travail* [Online], URL: <http://journals.openedition.org/nrt/240>

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.

Gaborieau, D., (2017) Quand l'ouvrier devient robot, Représentations et pratiques ouvrières face aux stigmates de la déqualification. Dans *L'Homme & la Société*, n° 205, p.245 à 268.

Gonos, G., Martino, C., (2011) TEMP AGENCY WORKERS IN NEW JERSEY'S LOGISTICS HUB: THE CASE FOR A UNION HIRING HALL, *WorkingUSA: The Journal of Labor and Society*, 1089-7011, Volume 14, p.499 à 525.

Jaffee, D., (2014) Draying and Picking: Precarious Labor in the Logistics Supply Chain, University of North Florida
McAllister, J. (1998) Sisyphus at work in the warehouse: Temporary employment in Greenville, South Carolina. *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*, p1 à 34.

Lallement, L. (2003) Temps, travail et modes de vie. Paris, PUF, collection Sciences sociales et sociétés, 228p.

Leterme, C., & Piddu, L. (Coord.). (2020). Compte rendu de la journée d'étude Le « Big Bang Alibaba »: Quels enjeux socio-économiques pour la logistique aéroportuaire à Liège ? Watching Alibaba. GRESEA — urbAgora

Lomba, C. (2013) Restructurations industrielles : appropriations et expropriations des savoirs ouvriers. Dans Actes de la recherche en sciences sociales, n° 196-197, Éditions Le Seuil, p.34 à 53.

Marx, K. ([1867] 1990). Capital: A Critique of Political Economy. Edited by E. Mandel. New York: Penguin.

Parry, J-P. (2002) Du bagne des champs aux riantes usines. Le travail dans une entreprise sidérurgique indienne. Travailler à l'usine, No 39, p.121 à 140.

Raffenne, M., (2009) Thèse de doctorat en Sociologie : La rationalisation de la logistique De la supply chain à la coopération complexe externe dans le travail. Université d'Évry Val d'Essonne U.F.R. de Sciences Sociales et de Gestion, sous la direction de M. Jean-Pierre DURAND.

Rot, G., Vatin, F. (2004) Les avatars du « travail à la CHAÎNE dans l'œuvre de Georges Friedmann (1931-1966). Dans Genèses, Éditions Belin, p.23 à 40.

Vatin, F. (2008) Le travail et ses valeurs. Editions Albin Michel, 217p.

Sabato-Massimo, F., (2020) Des coopératives au syndicalisme de base : la citoyenneté industrielle dans le secteur de la logistique en Italie (1990-2015). Dans Critique internationale, 2 (N° 87), p.57 à 78.

Sabato-Massimo, F., (Animateurs). (2024). Mobiliser le travail, démobiliser les travailleurs. Politiques de production dans les entrepôts Amazon [Podcast audio]. Doctorant, CSO.

<https://lgentrepot.hypotheses.org/2498>

Soffia, M., Wood, A.J., Burchell, B. (2021) Alienation Is Not 'Bullshit': An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs, p.1 à 25.

Thoemmes, J.(2008) Sociologie du travail et critique du temps industriel. Temporalités: revue de sciences sociales et humaines, 8p.

Thompson, E. (1967) Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism. Past & Present , Oxford University, No. 38, p.56-97.

Tranchant, L., (2018) L'INTÉRIM DE MASSE COMME VECTEUR DE DISQUALIFICATION PROFESSIONNELLE, Le cas des emplois ouvriers de la logistique. DARES, « Travail et emploi », n°155-156, p.115 à 140.

Tranchant, L., (2019) Thèse: Les ouvriers du déplacement : travail en entrepôt et recompositions du salariat populaire en France (1980-2018).

Tranchant, L., (2021) D'entrepôt en entrepôt, Une ethnographie des trajectoires professionnelles ouvrières dans le secteur de la logistique. Dans Genèses, n° 122 , p.59 à 78.

Tranchant, L., (Animateurs). (2024). L'entrepôt, un espace ouvrier entre ancrage et mouvements [Podcast audio]. MCF, Paris 8 Vincennes Saint-Denis, CRESPPA-CSU. Modération et discussion : Carlotta Benvegnú et David Gaborieau. <https://lgentrepot.hypotheses.org/2498>

Weber, F. (2009) Le travail à côté. Étude d'ethnographie ouvrière. 238p.

8. Annexe

Annexe 1 : Les entretiens réalisés.

Date de l'entretien	Fonction	Sexe	Tranche d'âge	Type de contrat
08/12/2022	Consultante en agence intérim	Femme	50aines	/
12/12/2022	Consultante en agence intérim	Femme	30aines	/
08/02/2023	Secrétaire Général UPTR	Homme	30aines	/
03/04/2023	Formateur Forem logistique	Homme	50aines	/
21/04/2023	Logistique in wallonia	Homme	50aines	/
03/05/20223	Secrétaire FGTB	Homme	50aines	/
11/05/2023	Secrétaire CSC	Homme	40aies	/
De l'entrepôt :				
24/07/2023	Délégué syndical	Homme	40aines	CDI
28/10/2023	Wave planner Et responsable de production	Homme	30aines	CDI
06/11/2023	Etudiant Préparateur de commandes	Homme	Moins de 20ans	Etudiant
06/11/2023	Etudiante Préparatrice de commandes	Femme	20aines	Etudiant
10/11/2023	Etudiant Préparateur de commandes	Homme	Moins de 20ans	Etudiant
13/11/2023	Préparatrice de commandes	Femme	50aines	Ancien CDI
23/11/2023	Préparatrice de commandes	Femme	30aines	Ancien CDI
29/11/2023	Préparateur de commandes	Homme	20aines	Ancien CDD
07/12/2023	Préparatrice de commandes	Femme	40aines	CDI
15/12/2023	Préparatrice de commandes	Femme	50aines	Intérim
11/12/2023	Préparateur de commandes	Homme	30aines	CDI
11/12/2023	Préparateur de commandes	Homme	30aines	Ancien CDD
20/12/2023	Préparatrice de commandes	Femme	30aines	Ancien CDD
21/12/2023	Wave planner Et Team-leader	Homme	40aines	CDI

Annexe 2 : Tableau de comparaison de l'investissement entre le secteur logistique et le secteur industriel⁴².

Volume d'investissement (€)	2019	2020	2020 vs. 2019	Moyenne 5 ans	2020 vs Moyenne 5 ans
Logistique	195.600.000	630.000.000	222%	293.932.921	114%
Semi-industrie	190.432.000	147.150.000	-23%	89.235.438	65%
Total	386.032.000	777.150.000	101%	383.168.359	103%
Prime yield (%)	2019	2020	2020 vs. 2019	Moyenne 5 ans	2020 vs Moyenne 5 ans
Logistique	4,90	4,50	-40 bp	5,90	-140 bp
Semi-industrie	6,00	6,00	=	7,00	-100 bp

⁴² Site du Forem : <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/25.html#:~:text=Niveau%20d'emploi-,Belgique,%25%20de%20l'emploi%20belge>

Annexe 3 : Nombre de salariés dans le secteur logistique lors de l'année 2020, calcul fait par le Forem. Sources : ONSS – statistiques décentralisées décembre 2020 et INASTI 2020, calculs le Forem.

	Nombre d'établissements en 2020	Nombre de postes de travail salarié en 2020	Nombre de travailleurs indépendants en 2020 ⁽¹⁾
Wallonie	2.484	52.966	6.017
Bruxelles-Capitale	1.379	32.265	3.748
Flandre	7.114	146.495	17.312
Belgique	10.977	231.726	27.077

Sources : ONSS - statistiques décentralisées décembre 2020 et INASTI 2020, calculs le Forem

Annexe 4 : Bilan comptable de l'entreprise pour l'année 2023. Obtenu sur le site : <https://www.companyweb.be/fr/>

a) Page 34 sur 37, temps plein et temps partiel par Hommes/Femmes

Au cours de l'exercice		Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs					
	Temps plein	1001	307,8	200,5	107,3
	Temps partiel	1002	27,5	9,8	17,7

b) Pages 35 sur 37, catégorie professionnelle par Temps plein/Temps partiel/Total en équivalents temps plein

Par catégorie professionnelle		Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
	Personnel de direction	130	5		5
	Employés	134	72	3	74,5
	Ouvriers	132	278	25	294,4
	Autres	133			

c) Pages 35 sur 37, sexe et niveau d'études par Temps plein

Par sexe et niveau d'études		Codes	Total
Hommes		120	231
	de niveau primaire	1200	21
	de niveau secondaire	1201	160
	de niveau supérieur non universitaire	1202	30
	de niveau universitaire	1203	20
Femmes		121	124
	de niveau primaire	1210	10
	de niveau secondaire	1211	79
	de niveau supérieur non universitaire	1212	15
	de niveau universitaire	1213	20

Annexe 5 : Postes de travail dans l'entrepôt.

a) Picking : « Pick to light » et « Radio fréquence »

- **Tâches à exercer :**

- Vous préparez les commandes. Suivant votre zone de travail, vous recevrez les instructions par le système "Pick to light" ou par le gun "Radio Fréquence".



B) Packing

- **Tâches à exercer :**

- Vous emballez et étiquetez les commandes complètes en provenance du picking suivant les instructions d'emballage reçues via ordinateur.



Annexe 6 : Photo du portail prise le 15/12/2023, montrant une mission ayant été annulée (en rouge) et une autre (en gris) en attente de confirmation de l'entreprise. Caché en bleu : le nom de l'entreprise.

Day	Availabilities	Activities
Mon 25		
Tue 26	<p>✗ 06:00 - 14:00</p> <p>📅 14:00 - 21:40 To be confirmed by St...</p>	[Redacted]
Wed 27	<p>✗ 06:00 - 14:00</p> <p>📅 14:00 - 21:40 To be confirmed by St...</p>	[Redacted]
Thu 28	<p>✗ 06:00 - 14:00</p> <p>📅 14:00 - 21:40 To be confirmed by St...</p>	[Redacted]
Fri 29	<p>✗ 06:00 - 12:00</p> <p>📅 12:00 - 19:20 To be confirmed by St...</p>	[Redacted]
Sat 30		

Annexe 7 : Photo d'une allée du Pick to lighth (PTL)



Annexe 8 : Mail reçu le 08/09/2023, après le premier jour de formation sur le terrain. Ce mail a été envoyé par l'agence intérim à tous les étudiants de l'entreprise. Caché en bleu : le nom de l'entreprise.

Tout d'abord, nous espérons que la reprise de l'école s'est bien passée pour tout le monde, ou se passera bien, pour ceux qui rentrent dans les prochains jours.

Nous souhaitons revenir vers vous en ce début d'année académique afin de reprendre quelques points essentiels pour une bonne collaboration avec [REDACTED]

Nous voulions vous mettre au courant, que nous avons eu quelques retours de la part de vos responsables concernant le manque d'implication dans votre travail, pour certains d'entre vous. En effet, la productivité et la qualité n'est apparemment pas au rendez-vous les samedis. Cela a pour impact, une très grande perte de temps pour les travailleurs de la semaine, puisqu'ils doivent rattraper les erreurs faites le samedi, mais aussi le retard engendré dans les commandes. **N'oubliez pas que votre travail du samedi est tout aussi important que celui de la semaine, il s'agit ici d'un réel travail d'équipe !**

Il est primordial que vous puissiez comprendre que malgré votre statut étudiant, vous avez quand même quelques obligations envers votre job étudiant, et cela passe notamment par le fait de produire un travail qualitatif. [REDACTED] et nous-mêmes attendons une meilleure implication de votre part à ce sujet, sachez que les étudiants concernés seront challengés dans les prochaines semaines en vue d'une réelle amélioration, sans quoi, nous devons malheureusement revoir la suite de notre collaboration ensemble.

Si vous souhaitez avoir un feedback à ce sujet, les responsables du samedi sont bien entendu disponibles pour discuter de votre cas et voir ensemble vos points faibles / forts. Ce qui pourrait vous aider à vous améliorer, et/ou vous motiver davantage si le travail que vous procurez est déjà de qualité !

On compte sur vous ! En espérant pouvoir collaborer le plus longtemps possible tous ensemble.
Nous vous souhaitons d'avance un bon week-end ! ✨