



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Etude qualitative de l'évolution du rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food

Promoteur : Thomas Périlleux

Mémoire-recherche présenté par Michaël Rolland

En vue de l'obtention du titre de
Master en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Avant-propos

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Thomas Périlleux pour son grand soutien et tous les précieux conseils qu'il m'a apporté en tant que promoteur de mémoire. Je tiens également à mentionner Mr Stéphane Boitquin, Senior HR Manager à Belux & Int., pour son aide et ses informations officielles qui ont contribué à la réalisation de mon travail.

Je remercie également l'ensemble des professeurs de la Louvain School of Management pour la qualité de leurs enseignements en Master de sciences de gestion.

Table des matières

INTRODUCTION.....	6
DEVELOPPEMENT METHODOLOGIQUE.....	8
PARTIE 1 : LES RESTAURANTS FAST-FOOD QUICK : UN TRAVAIL MAJORITAIREMENT DE JEUNES TRAVAILLEURS	10
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE QUICK.....	10
1.1. Histoire.....	10
1.2. Philosophie, valeurs et stratégie.....	11
1.3. Structure d'un restaurant Quick.....	13
CHAPITRE 2 : PROFILS DES JEUNES TRAVAILLEURS.....	17
2.1. Les travailleurs estudiantins.....	18
2.2. Les autres jeunes au travail.....	19
2.3. Les intérimaires.....	20
CHAPITRE 3 : L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	21
3.1. La rationalisation et la division du travail.....	21
3.2. Le processus de recrutement.....	24
3.3.1. Présentation choisie de l'organisation.....	24
3.3.2. Sélection rapide.....	25
3.3. La formation.....	25
3.4. La surveillance des équipiers.....	27
3.5. La subjectivation du travail.....	27
PARTIE 2 : L'EVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL CHEZ QUICK	28
CHAPITRE 1 : UN TRAVAIL MIS A DISTANCE.....	30
1.1. Un travail souvent perçu comme dévalorisant.....	30
1.2. Une vision temporaire du travail.....	31
1.3. Le refus de l'engagement, notamment dans la critique.....	32
1.4. Conclusion.....	33
CHAPITRE 2 : UNE REVALORISATION DU TRAVAIL.....	35
2.1. L'internalisation des normes, valeurs et objectifs de l'entreprise.....	36

2.1.1. Un processus à part entière	37
a. Une gestion temporelle et spatiale du travail	37
b. L'intégration dans l'équipe de travail	38
2.1.2. Un sentiment d'identité organisationnelle	40
a. L'intérêt d'un jargon commun.....	40
b. L'uniformisation.....	41
2.2. L'intégration dans le cercle magique.....	42
a. Un travail d'équipe entre jeunes	43
b. Une alimentation à base de produits Quick	44
2.3. Jeu de « dedans dehors »	45
2.4. Conclusion	46
CHAPITRE 3 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	48
3.1. Définition.....	49
3.2. Les différentes formes d'implication.....	50
3.2.1. L'implication affective.....	50
a. Un attachement au groupe menant à un attachement à l'organisation.....	51
b. La recherche de la perfection	51
3.2.2. L'implication normative	52
3.2.3. L'implication calculée	53
3.2.4. L'implication aliénante	53
3.3. Les enjeux de l'implication des jeunes travailleurs pour l'organisation	54
3.3.1. La préservation des talents.....	55
3.3.2. La réduction des divergences d'intérêt	56
3.4. Conclusion	57
CHAPITRE 4 : LES SOURCES D'UN EVENTUEL DECLIN	58
4.1. L'intensification du travail	59
4.1.1. L'optimisation du temps de travail	59
4.1.2. La pression managériale à la polyvalence	60
4.1.3. L'utilisation du degré de turn-over le plus rentable.....	61
4.1.4. La conjonction des contraintes industrielle et marchande	62

4.2. La distance prononcée entre la tâche et son action.....	63
4.3. Le manque de reconnaissance au travail	64
4.4. La création de stratégies défensives	66
4.5. Conclusion	67
CHAPITRE 5 : LA RUPTURE.....	69
5.1. La rupture symbolique.....	69
5.2. La rupture matérielle	70
5.3. Conclusion	71
CONCLUSION FINALE.....	72
BIBLIOGRAPHIE	75

Introduction

Dans le cadre du programme de Master de Sciences de Gestion de Louvain School of Management, il est prévu de réaliser un mémoire de fin d'études pour chaque étudiant en deuxième année de Master.

Ayant travaillé au sein du restaurant fast-food Quick tout au long de mon parcours universitaire, j'ai décidé de me diriger vers cette même société dans le but de développer une thématique intéressante dans le cadre de mon mémoire.

Durant les quatre ans et demi de collaboration chez Quick, mon rôle a évolué progressivement, ce qui m'a permis d'améliorer certaines compétences professionnelles. J'ai pu y développer mon leadership, ma capacité à gérer le stress dans des situations inconfortables et imprévues, ma capacité à m'adapter dans un environnement professionnel et à prendre des initiatives. Je considère la société Quick comme étant une bonne école. Par ailleurs, je recommande le travail dans leurs établissements.

M'orientant davantage vers les ressources humaines dans la quête de mon sujet de mémoire et ayant particulièrement été touché par cette organisation dans mon développement personnel et professionnel, je décidai de proposer à mon promoteur de mémoire (Thomas Périlleux, professeur à l'Université Catholique de Louvain et directeur du CriDIS¹) de prendre part à cette expérience.

Après diverses réflexions et plusieurs cours en ressources humaines à la Louvain School of Management, mon choix s'est ainsi porté sur un mémoire de recherche ayant pour thématique principale l'évolution du rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick.

En règle générale, le travail chez Quick est destiné aux jeunes travailleurs car il est question d'un travail cadencé, intense, mal payé et de temps à autre perçu comme dégradant pour une partie de la population. En outre, les modèles de contrat proposés par la société intéressent rarement les

¹ Centre de recherches interdisciplinaires. Démocratie, Institutions, Subjectivité.

personnes un peu plus âgées. Le travail chez Quick est plutôt vu comme un boulot temporaire, facilement accessible, pouvant permettre à des jeunes de combler un besoin spécifique sur une courte période.

Ne pouvant me permettre de suivre cette aspiration commune due à l'obligation d'acquiescer un revenu fixe mensuel pour subvenir à mes frais de logement et pour pouvoir continuer mes études universitaires, je décidai de travailler chez Quick pour une période un peu plus longue que celle escomptée par la majorité des jeunes travailleurs. De cette manière, j'ai rencontré près d'une centaine de jeunes travailleurs, ce qui m'a permis de développer de nombreuses affinités sociales.

Cependant, durant mes années de services, j'ai observé une tendance générale dans le restaurant fast-food Quick se situant à Bierges : les jeunes travailleurs ne restent généralement pas plus de cinq années consécutives dans l'organisation même s'ils y travaillent plus longtemps que ce qu'ils avaient prévu au départ.

Quels sont les facteurs qui influent positivement sur le premier rapport au travail des jeunes travailleurs ? Quels sont ceux qui poussent finalement les jeunes salariés à quitter l'établissement si rapidement ? Ces questions méritent réflexion.

La question de recherche de ce travail de fin d'études s'est donc formulée de cette manière :

Comment évolue le rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick?

Nous allons ainsi tenter de répondre à ces questions au travers de ce mémoire, et cela en profitant notamment de mes observations et de mon expérience professionnelle au restaurant fast-food Quick, situé à Bierges. Cependant, dans le but d'éviter une subjectivité trop prononcée, il y a certains prérequis essentiels à prendre en compte. En effet, il sera primordial d'étudier les ouvrages scientifiques appropriés dans leur ensemble pour récupérer un maximum d'informations pertinentes. De plus, il sera intéressant d'intégrer les divers éléments théoriques étudiés lors de mes années d'études à la Louvain School of Management.

Développement méthodologique

Pour la réalisation de ce mémoire-recherche, je vais opter pour une étude qualitative. En règle générale, l'approche qualitative consiste à regrouper des données ne pouvant être mesurées et qualifiées par une unité de mesure (Kestemont, 2015). Cette approche concerne donc des données qui sont simplement décrites et explicitées de manière à apporter des éléments de réponse à une question de recherche. Pour ce faire, il existe de nos jours de nombreuses méthodes qualitatives telles que les techniques d'observations et les entretiens (libres ou non-directifs, semi directifs, directifs, en groupe ou isolés, etc.) pouvant permettre d'obtenir les informations nécessaires à l'élaboration de ces études (Kestemont, 2015).

Nous avons opté, dans ce travail de fin d'études, pour une élaboration de mon expérience professionnelle, profitant de cette manière de mes nombreuses observations dans le restaurant situé à Bierges. Ainsi, l'écriture de mes pratiques professionnelles fera partie intégrante du processus (Cifali & André, 2007, p.6). Cela impliquera de temps à autre l'utilisation de la première personne du singulier. C'est une façon d'intégrer une certaine forme d'observation participante, pouvant ainsi permettre de comprendre plus précisément la réalité du travail des jeunes salariés dans un restaurant fast-food Quick.

« Partir de l'implication est une façon de construire des connaissances, avec le risque pris d'un aveuglement, mais aussi celui d'une possible compréhension originale. » (Cifali & André, 2007, p.89).

Selon Cifali et André (2007), *« parler d'expérience, de travail et d'écriture contraint ainsi à prendre position »*. C'est pourquoi, afin d'éviter toute forme de subjectivité prononcée, il sera important de prendre en compte mon implication tout en ayant un certain recul critique. Il faudra dès lors être continuellement dedans et dehors lors de l'écriture de ce mémoire (Cifali & André, 2007, p.89). En effet, selon ces auteurs, *« le résultat auquel nous aboutissons commence à avoir une valeur pour d'autres, quand il entre dans une subjectivité critique »* (Cifali & André, 2007, p.89).

Le fait d'avoir quitté l'organisation Quick depuis maintenant plus d'un an me permettra plus facilement d'atteindre cette subjectivité critique. En effet, n'étant actuellement plus sous l'emprise de l'organisation, il me sera plus aisé d'apporter des éléments objectifs dans la réalisation de cette étude qualitative.

En ce qui concerne la structure générale de ce mémoire-recherche, nous allons dans un premier temps présenter l'entreprise Quick, les profils des jeunes travailleurs et l'organisation du travail. Ces différents points caractériseront alors la première partie de ce travail et nous permettront de comprendre le fonctionnement des restaurants Quick mais également l'intérêt des jeunes actuels qui s'y affilient. C'est seulement dans la seconde partie de ce travail de fin d'études que nous répondrons à la question de recherche précédemment énoncée. Nous étudierons alors l'évolution du rapport au travail des jeunes travailleurs dans son ensemble en la divisant en cinq phases successives, qui seront bien évidemment justifiées par mon expérience. Les différents rapports au travail détermineront le développement d'un jeune travailleur depuis son intégration jusqu'à son départ d'un restaurant Quick. Ceux-ci seront les suivants : la mise à distance, la revalorisation du travail, l'implication organisationnelle, les sources d'un éventuel déclin et la rupture.

Enfin, nous élaborerons une conclusion synthétisant les divers éléments étudiés tout au long de ce travail et proposant des voies possibles pour de futures études postérieures.

Partie 1 : Les restaurants fast-food Quick : un travail majoritairement de jeunes travailleurs

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Quick

1.1. Histoire

Fondée en 1971 par le groupe GIB (Grand Bazar, Innovation, Bon Marché), précédemment appelé *GB Inno BM s.a.*², la société Quick est une adaptation belge de la restauration rapide, concept existant depuis 1942 aux Etats-Unis. En effet, ce concept fut longuement étudié par Maurice Cauwe, directeur de GB Inno BM, et Paul Halstead, conseiller américain de GB, sur le sol américain pendant une période de deux ans. Par la suite, celui-ci fut adapté aux habitudes et aux goûts des Européens et implanté en Belgique : une première en Europe.

En 1975, après s'être déjà implantée sur les parkings des hypermarchés de l'enseigne GB à Schoten et Waterloo, cette nouvelle chaîne de restaurants hamburgers décide de sortir d'une expansion en périphérie et d'investir dans les centres-villes. On peut observer ici que l'enseigne juge intéressant de revoir son positionnement dans le but de se rapprocher de ses consommateurs européens.

En 1978, Quick ouvre sa première franchise à Bascule, un quartier de Bruxelles-Capitale.

Quelques années plus tard, la société Quick commence sa percée en France et dans le Grand-Duché de Luxembourg, pays qui découvrent alors à leur tour l'emblématique hamburger « Giant³ » et un service encore inconnu en Europe : le « drive »⁴.

Par la suite, grâce au rachat des chaînes Freetime et O'Kitch en 1986 et 1988, Quick agrandit son parc de restaurants en ouvrant 65 nouveaux sites. De plus, en 1997, Quick profite du départ de

² Le Groupe GIB était le principal conglomérat belge du secteur de la grande distribution. Celui-ci comportait dans le même temps différentes filiales à l'étranger.

³ Le « Giant » est le hamburger principal de l'enseigne. C'est celui qui se vend le plus et qui est le plus connu par la population.

⁴ Le « drive » est un service offert par la société Quick dans le but de permettre à la clientèle ne désirant pas quitter leur automobile d'acheter tout de même les produits de la firme.

Burger King du territoire français en rachetant une partie de ses restaurants. Quick est alors en pleine croissance.

Entre temps, tout en profitant des autoroutes et des gares pour réaliser son expansion, Quick décide de racheter la participation de Casino en France en 1992 et introduit, en 1993, 43% de son capital à la bourse de Bruxelles.

Depuis quelques années, cette chaîne de restaurants hamburgers couvre également de nouveaux territoires tels que la Nouvelle-Calédonie, la Réunion et la Martinique.

En 2014, après plus de quarante ans d'histoire, Quick reste la première enseigne de la restauration rapide en Belgique, avec 53% de part du marché, ainsi qu'au Luxembourg. L'unique challenger sur le territoire français reste le géant du secteur : McDonald's. Il est question de la chaîne principale de restauration rapide dans le domaine du hamburger étant d'origine européenne.

De nos jours, la société Quick compte 91 restaurants en Belgique dont 75 franchisés, 4 joint-venture et 12 en compagnie. Elle compte également, au Luxembourg, 9 restaurants en propre. En France et au niveau international, 395 restaurants dont 293 en franchise et 102 en compagnie⁵. En outre, en 2014, Quick a décidé d'innover en ouvrant en France son premier « *Burger Bar By Quick* »⁶ et compte développer ce nouveau concept dans les prochaines années à venir.

1.2. Philosophie, valeurs et stratégie

Depuis ses débuts, tout en cultivant continuellement son esprit pionnier, la société Quick est toujours restée fidèle à des valeurs fortes. En effet, cette chaîne de restauration rapide définit constamment sa manière d'être et d'agir comme authentiques, généreuses, audacieuses, en mouvement, modernes, décomplexées, bienveillantes et sincères (Quick, 2015). De cette manière, cette multinationale cherche à établir une relation de proximité avec sa clientèle. Actuellement, celle-ci profite encore de cette association entre, d'une part, cette volonté d'innover et, d'autre part, cette fidélité à des valeurs, qui a amené la société au top de la restauration rapide du hamburger, pour signer une charte où la société s'engage volontairement à

⁵ En 2014, la société Quick compte 9 restaurants à la Réunion, 3 en Nouvelle-Calédonie et 1 aux Antilles.

⁶ Le « *Burger Bar By Quick* », ouvert dans le centre commercial Quartz de Villeneuve-la-Garenne en France, est un nouveau concept qui propose uniquement les produits best-seller de la firme Quick. Nous y retrouvons ainsi des burgers, des frites et des glaces dans un environnement restreint.

participer aux progrès nutritionnels avec les pouvoirs publics⁷ (Quick, 2013). De cette manière, la société Quick a pour ambition d'offrir le meilleur à ses clients (Quick, 2013).

En raison de cette volonté de rester constamment compétitive, la société Quick a également développé un code éthique comprenant une série d'engagements, se basant principalement sur la qualité (Quick, 2015):

- **Une obsession pour le goût**

Etant fortement mise en avant, cette philosophie est finalement bien plus qu'une obsession pour cette chaîne de restaurants. Ainsi, la société Quick cherche à développer une cuisine gourmande de proximité.

- **Une qualité irréprochable des ingrédients**

Afin de satisfaire cette tradition culinaire, Quick s'impose des normes de qualité. Pour ce faire, cette entreprise exige que l'intégralité de ses fournisseurs s'engage à respecter rigoureusement la traçabilité complète de ses produits, les normes sanitaires mais également les diverses exigences techniques. Des contrôles réguliers sur l'origine, l'aspect ou encore sur la fraîcheur des ingrédients sont dès lors mis en œuvres pour garantir cette qualité irréprochable. Ce système de traçabilité est donc complet.

- **Un service de qualité et de proximité**

Quick a décidé de faire de sa transparence son meilleur gage de qualité. En outre, la firme s'est engagée volontairement dans un programme se nommant « UE PLEDGE ⁸ ». De cette manière, Quick s'engage à ne pas diffuser de publicité pouvant affecter les enfants de moins de douze ans pour tous produits ne respectant pas les critères nutritionnels circonscrits et s'engage, par la même occasion, à ne pas faire de publicité à but lucratif dans les écoles primaires.

⁷ L'entreprise Quick a été la 34^{ème} société à s'engager à participer aux progrès nutritionnels avec les pouvoirs publics. Elle est également la 1^{ère} dans le secteur de la restauration rapide, et cela en prenant 9 engagements (Quick, 2013).

⁸ Quick (2015). Quick, le goût d'en faire plus. En ligne sur le site <http://www.quick.be> (Consulté le 16/06/2015)

- **Une transmission du savoir-faire**

Quick a développé un institut de formation, également appelé l'Institut du Management et des Métiers Quick (I2M). S'adressant à tout membre de l'organisation, cette unité de formation couvre l'ensemble des aspects du management d'un restaurant. En effet, on y apprend principalement à garantir la qualité prônée par l'organisation, à améliorer le service de chaque établissement et à assurer une transmission du savoir-faire aux autres collaborateurs. C'est également, pour la société Quick, une manière de détecter et de promouvoir de nouveaux talents.

- **Des produits multiples et variés**

Cette chaîne de restaurants propose un large éventail de produits et cela dans l'objectif de satisfaire les goûts et le choix d'alimentation de chaque client. De plus, il est important pour la société Quick d'innover continuellement dans le but d'améliorer la qualité nutritionnelle. De cette manière, ils ont la possibilité de garantir un choix de produits qui permet d'assurer une bonne hygiène de vie pour sa clientèle.

- **Le respect de l'environnement**

Cette société fait son maximum pour respecter l'environnement. Celle-ci a notamment pour objectif d'optimiser les livraisons de ses produits, de penser écologique lors de l'élaboration de leurs emballages et de la gestion de leurs déchets mais également de réduire les dépenses énergétiques pour chacune de ses enseignes.

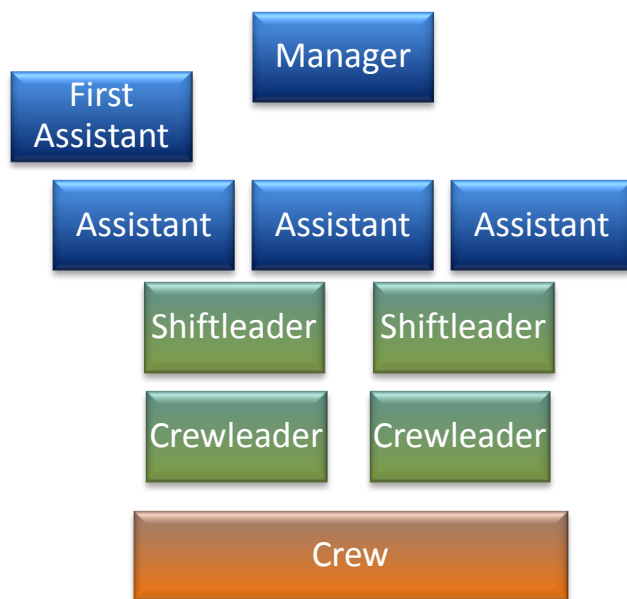
Nous comprenons, de par ces engagements, que la priorité de la société Quick est de renforcer le lien avec ses divers collaborateurs et partenaires mais aussi d'établir une relation de proximité et de confiance avec sa clientèle.

1.3. Structure d'un restaurant Quick

La structure de chacun des restaurants de l'entreprise Quick est générale et assez singulière. En effet, comme nous pouvons le voir sur l'illustration ci-dessous, cette société utilise

des termes anglophones bien spécifiques pour identifier les différents acteurs de son organisation. En outre, la structure reste la même, que ce soit pour les restaurants de la compagnie, pour les franchisés ou encore pour les joint-ventures. Nous comprenons assez rapidement que l'utilisation des termes anglophones provient directement du système du fast-food précédemment étudié sur le territoire américain.

Figure 1 : Structure générale d'un restaurant Quick



Source : DRH, Quick, 2015 (doc. interne).

Comme nous pouvons l'observer sur l'organigramme ci-dessus, il existe, dans un simple établissement Quick, une série de rôles définis pour les différents acteurs. Les nouveaux travailleurs commencent généralement par le bas de la hiérarchie, c'est-à-dire dans la catégorie des « crews ». Il est en effet assez rare d'observer un travailleur, n'ayant encore aucunement connu le travail de terrain, atteindre directement la ligne hiérarchique.

Nous pouvons noter six niveaux hiérarchiques au sein d'un restaurant Quick. Nous allons ici les illustrer de manière croissante :

- **Les « crews »**

Les « crews » peuvent être également appelés les « équipiers », c'est-à-dire les travailleurs situés au plus bas dans la hiérarchie. Ceux-ci sont disposés à occuper les postes de production (en cuisine), du service à la clientèle (en caisse) et les postes liés à l'entretien du restaurant. Ils ont très peu de responsabilité et n'occupent généralement qu'un seul poste.

- **Les « crewleaders »**

Les « crewleaders » sont plus précisément les équipiers en chef. Ils sont responsabilisés à occuper les différents postes selon l'affluence du restaurant et ont pour fonction de diriger les crews durant leur service. Mis à part ça, ils n'ont pas de responsabilités supplémentaires.

- **Les « shiftleaders »**

C'est à partir de ce niveau hiérarchique que nous pouvons utiliser le terme de « cadre » dans cette organisation. Nous pouvons considérer les « shiftleaders » comme les « sous-assistants ». Ils disposent ainsi de plus de responsabilités comme par exemple la possibilité de s'occuper des ouvertures ou des fermetures d'un restaurant ou encore d'occuper la fonction de responsable dans un établissement lorsque leurs supérieurs ne sont pas disponibles.

- **Les « assistants »**

Les « assistants » occupent constamment le rôle de responsables dans leur établissement. C'est eux qui s'occupent des tâches telles que le réapprovisionnement des stocks, la gestion des horaires, la gestion des équipiers, le contrôle de l'hygiène, etc.

- **Le « first assistant »**

Il y a qu'un seul « first assistant » au sein d'un restaurant fast-food Quick. Ce poste peut tout autant être occupé par un homme que par une femme. Il s'occupe autant de l'opérationnel que de la ligne hiérarchique. Il est le sous-gérant de l'établissement.

- Le « manager »

Le « manager », quant à lui, est le gérant du restaurant. Il s'occupe ainsi de l'intégralité du fonctionnement de son établissement. C'est lui qui fait l'intermédiaire entre le restaurant et le siège central, également appelé la « Centrale⁹ ».

En conclusion, nous comprenons que la société Quick cherche constamment à favoriser un lien de proximité avec sa clientèle, ce qui fait finalement sa force dans le domaine de la restauration rapide. Cependant, ce désir de proximité ne concerne pas seulement les clients mais également les membres de l'organisation. En effet, en reprenant les termes de Mintzberg, nous réalisons que cette multinationale tente de réduire la distance entre « la ligne hiérarchique¹⁰ » et le « centre opérationnel¹¹ » (Léonard, 2015).

⁹ En Belgique, la Centrale se situe à Anvers.

¹⁰ La « ligne hiérarchique » constitue une hiérarchie d'autorité. Celle-ci se compose de l'ensemble des cadres opérationnels qui ont pour rôle de diriger les membres de l'organisation qui réalisent le travail directement productif (Léonard, 2015).

¹¹ Le « centre opérationnel » représente la base de toute organisation. Celui-ci comprend alors les membres de l'organisation qui réalisent le travail directement productif (Léonard, 2015).

Chapitre 2 : Profils des jeunes travailleurs

Depuis maintenant quelques années, la restauration rapide connaît une croissance surprenante et cela est notamment dû à la montée en puissance de la taylorisation dans le secteur des services. En effet, l'image, quelques fois négative, véhiculée par ce type de services dans l'adoption de cette méthode de travail tend à s'améliorer dans un environnement de crise économique et financière que nous connaissons actuellement. De ce fait, la précarité de l'emploi se développe et nous assistons à une globalisation des stratégies capitalistes (Burlion, 2013, p.6).

Chez Quick, le fonctionnement est généralement similaire. En effet, de par mon expérience professionnelle, j'ai pu remarquer que cette société fonctionnait par le biais du principe du taylorisme. Ainsi, Quick développe une conception mécaniste du travail en parcellisant le travail et en ayant pour objectif un rendement optimal de ses salariés. Chacune des tâches respectives est alors fortement formalisée et le travail des salariés en devient répétitif (Léonard, 2015, p.72). En outre, cette chaîne de restauration rapide profite de la crise économique et financière dans son ascension. Dès lors, nous assistons à une nette croissance de la demande de ce type de petits boulots et cela majoritairement par les jeunes travailleurs qui sont prêts à tout accepter pour acquérir et maintenir un emploi (Burlion, 2013, p.6).

Pour les chaînes de fast-food, il est également intéressant d'engager des jeunes, sans expérience et à temps partiel¹², dans le but d'obtenir des travailleurs à la fois dociles et dynamiques (Weber, 2011).

Il est donc devenu fréquent de retrouver, chez Quick, des jeunes travailleurs qui semblent y trouver une forme de stabilité avec des avantages intéressants. Il est ainsi opportun de les étudier plus en profondeur dans le but de poursuivre le développement de la question de recherche de ce travail de fin d'études. Pour ce faire, nous allons classer ces jeunes collaborateurs en trois catégories. Tout d'abord, nous présenterons les travailleurs ayant le statut d'étudiant. Ceux-ci sont majoritaires dans l'organisation. Ensuite, nous établirons une brève comparaison avec les

¹² Annexe 3 : Structure de l'emploi chez Quick en 2015.

jeunes travailleurs qui ne sont, eux, pas étudiants. Finalement, nous étudierons l'intérêt de ces chaînes de fast-food à engager des jeunes intérimaires.

2.1. Les travailleurs estudiantins

De nos jours, nous assistons à une nette augmentation du nombre de jeunes combinant travail et études. Nous retrouvons, d'une part, des étudiants désargentés, recherchant un complément financier pour des besoins divers (biens matériels, vacances, financement de leurs études, etc.). Que ce soit par le biais d'un job de vacance ou d'un travail hebdomadaire dans une organisation, les jeunes actuels sont de plus en plus enclins à augmenter leur charge de travail dans le but de subvenir à leurs besoins. D'autre part, nous remarquons que la société contemporaine actuelle a tendance à bouleverser la vision estudiantine du monde du travail, le seul fait d'être détenteur d'un simple diplôme ne suffisant généralement plus au lancement d'une vie professionnelle (Brochier, 2001, p.73). Ainsi, apeurés à l'idée de se retrouver sans rémunération et accoutumés à cette nouvelle vision du monde, ces étudiants sont prêts, sur une courte période, à assumer une exploitation excessive de leur personne dans ce type d'organisation (Brochier, 2001, p.73).

Lors de mes quelques années de service dans le restaurant Quick situé à Bierges, j'ai pu régulièrement observer cette volonté de travailler durant les études. En effet, qu'ils soient universitaires, étudiants dans une haute école ou poursuivant des cours du soir, la plupart des travailleurs estudiantins que j'ai eu l'occasion de rencontrer à Bierges, avaient contracté chez Quick pour des causes similaires. D'un côté, j'ai pu côtoyer des jeunes désirant travailler quelques mois pour introduire une activité professionnelle supplémentaire à leur curriculum vitae ; ou pour simplement épargner un peu d'argent. D'un autre côté, je travaillais avec des jeunes n'ayant pas d'autre choix que d'être financièrement indépendant, ce qui a été mon cas.

Pour terminer, j'ai remarqué, durant mon service, un absentéisme moindre et une implication accrue à Bierges de la part de ce deuxième type de travailleurs. En effet, dans la plupart des cas, ces travailleurs sont soumis à une contrainte quant à la nécessité de garder leur emploi. De plus, il faut également signaler que les jeunes travailleurs, effectuant seulement 15 à 20 heures par semaine dans ce type d'organisation, où le travail reste pénible et routinier, seront généralement

plus aptes à accepter une intensification du travail et à être finalement plus concentrés dans leurs activités (Brochier, 2001, p.81).

2.2. Les autres jeunes au travail

Les autres jeunes travailleurs de l'organisation sont, quant à eux, plus compliqués à analyser. En effet, ceux-ci ne travaillant généralement pas pour des raisons aussi communes que les travailleurs estudiantins, il peut être plus difficile d'en faire des généralités. Malgré cela, nous allons tout de même tenter de décrire cette population de jeunes salariés et nous demander ainsi ce qui l'amène à occuper les différents postes dans les restaurants fast-food Quick.

Dans la plupart des restaurants Quick, ces salariés sont assez jeunes. Nous remarquons effectivement qu'il y a plus de 50% des travailleurs chez Quick qui ont moins de 25 ans¹³. Il est souvent question, selon Pinto et al. (2000), de jeunes qui ont une situation matrimoniale assez instable et qui vivent encore, pour la plupart, chez leurs parents. De plus, selon les auteurs, ceux-ci proviennent régulièrement de la classe populaire, ayant par exemple des parents ouvriers ou simplement peu qualifiés qui sont particulièrement concernés par la précarité de l'emploi. Ils peuvent dès lors, selon eux, être souvent exempts, ou faiblement munis, de diplômes scolaires. De plus, les équipes se composent également de jeunes issus de l'immigration, même si le pourcentage diffère selon les établissements et les responsables du recrutement (Pinto et al., 2000, p.137).

Les raisons pour lesquelles ces jeunes sollicitent ce genre d'organisation sont très diverses. Certains doivent par exemple s'assumer économiquement ou subvenir aux besoins de leur famille. D'autres jouissent simplement du fait d'être encore jeune pour profiter de leur temps libre plus abondant et, à court terme, profiter de leur faible rémunération. Nous comprenons ainsi, pour cette population, que ce type d'emploi proposé reste facilement accessible, c'est même parfois le seul pour les quelques immigrés chez Quick (Pinto et al., 2000, p.137).

Même si nous avons caractérisé la majorité de ces jeunes travailleurs, il existe cependant encore une autre catégorie de salariés chez Quick : les jeunes désireux d'évoluer au sein des restaurants.

¹³ Annexe 1 : Répartition de l'emploi par catégories d'âge.

A Bierges, ceux-ci se distinguent des autres salariés par leur volonté de monter les échelons de la hiérarchie. En effet, j'ai régulièrement remarqué qu'il existait certains travailleurs ressentant le besoin d'évoluer car ils se disent « *avoir du ketchup dans le sang* »¹⁴. D'autres évoluent parce que, selon eux, le travail en fast-food reste la seule possibilité de faire carrière (Pinto et al., 2000, p.138). C'est principalement le cas de détenteurs de petits diplômes n'ayant pas trouvé d'autres alternatives que de se développer au sein de cette multinationale.

2.3. Les intérimaires

De par leur flexibilité et leur plus faible coût salarial, les intérimaires sont également très régulièrement sollicités par cette organisation. Ils permettent d'ailleurs de combler facilement les vides dus à la technique de gestion du personnel du « juste-à-temps » utilisée fréquemment chez Quick. Cette dernière sera expliquée de manière détaillée par la suite dans la deuxième partie de ce mémoire.

Cependant, puisque les intérimaires travaillent généralement que sur de très courtes périodes, nous n'en prendrons pas compte dans le développement de la problématique de ce travail de fin d'études.

En conclusion, nous comprenons que la société Quick utilise régulièrement des jeunes pour effectuer les tâches dites productives, dû notamment à son organisation du travail. Ceux-ci constituent alors, selon Mintzberg, le centre opérationnel de l'organisation (Léonard, 2015). L'intérêt des jeunes travailleurs à intégrer un restaurant Quick peut différer de par son statut social. En effet, un jeune travailleur décidant de combiner travail et études n'aura pas le même intérêt qu'un jeune n'effectuant pas d'études. Nous retrouvons ainsi chez Quick toute une série de travailleurs différents qui prennent le temps de faire connaissance durant leur travail. C'est une manière, pour la société Quick, de ne pas faire de discrimination.

¹⁴ Selon Weber (2011), dans les restaurants McDonald's, les travailleurs les plus motivés et qui adhèrent complètement à l'organisation se disent « avoir du ketchup dans les veines » et non plus du sang.

Chapitre 3 : L'organisation du travail

Maintenant que nous avons présenté l'entreprise Quick et défini les différents profils des jeunes travailleurs, il est intéressant de se pencher sur l'organisation du travail en tant que tel dans l'optique de correctement continuer notre analyse. Cette section a pour objectif de démontrer le fonctionnement réel de la société avant d'approfondir pleinement la question de recherche de ce mémoire.

Il est important de constater que cette multinationale cherche continuellement à concurrencer les chaînes de fast-food présentes dans les différents pays où elle a implanté ses restaurants. Pour y parvenir, elle travaille quotidiennement sur son positionnement, notamment en ciblant principalement les familles et les enfants¹⁵, sur son « look » (Quick a développé depuis quelques années un look plus moderne et un marketing plus vert) et sur la réalisation de nouveaux produits uniques à l'enseigne. Elle cherche également à « *garantir à tout moment et en permanence la qualité du service* »¹⁶ et à réduire ses coûts au maximum (Quick, 2013).

Dans le but de remplir de manière optimale ces deux derniers objectifs, la société Quick a décidé de développer constamment une organisation de travail adéquate dans chacun de ses restaurants. Elle s'est dès lors orientée vers une rationalisation et une division intensives du travail mais elle cherche également à ce que les jeunes travailleurs ne dévient pas de cette optique. Pour ce faire, les responsables ont pour devoir de sélectionner les bons candidats, de les former rapidement et d'exercer une surveillance quotidienne et accrue du travail des équipiers. La société Quick cherche aussi à optimiser le travail des jeunes salariés en intensifiant quotidiennement le travail.

3.1. La rationalisation et la division du travail

Comme nous avons pu le préciser dans le chapitre précédent, la firme Quick fonctionne sous une forme d'organisation scientifique du travail (OST), plus connue sous le terme de « taylorisme ». Ainsi, cette chaîne de restaurants fast-food promeut une conception mécaniste du

¹⁵ « L'un des atouts majeurs de Quick, constaté par l'audit stratégique, est sa capacité à séduire les familles. La marque récolte les fruits de l'évolution de sa stratégie de licence afin d'attirer et de fidéliser les familles avec des offres attractives. La politique de licence est un levier central et indispensable pour créer un lien unique avec les enfants et, plus largement, les familles ». Rapport annuel 2013, S.A. Quick Restaurants, p.10.

¹⁶ Propos recueillis dans le rapport annuel 2013 de S.A. Quick Restaurants, p.18.

travail, et cela en divisant les tâches au maximum. De ce fait, ces dernières sont simples, formalisées, individuellement optimisées et assez répétitives, le principe étant d'administrer une tâche simple à un seul employé pour obtenir au final une meilleure efficacité de chaque travailleur sur le résultat final. De fait, dans chacun des restaurants, le principe reste le même : les dirigeants ont pour mission de promouvoir une standardisation bien précise des procédés et une division intensive du travail. Les pratiques sont fortement formalisées et définies par un ensemble de règles et de procédures programmées à l'avance. Tout est prescrit et il n'est aucunement question pour les travailleurs d'agir autrement.

Cependant, il est tout de même préférable d'indiquer que nous faisons face, selon Mintzberg, à une configuration organisationnelle mécaniste du travail car le principe du taylorisme repose sur une rémunération des salariés au rendement, ce qui n'est guère le cas chez Quick¹⁷ (Léonard, 2015, p.72).

Une organisation concourant à adopter une configuration organisationnelle mécaniste du travail définit ses structures comme étant : « *formalisées, coordonnées par les procédures et la division du travail, stables et routinières, à tendance bureaucratique* » (Léonard, 2015, p.72).

A Bierges, le principe est le même. Lors du processus d'intégration des nouveaux équipiers, nous pouvons remarquer que ceux-ci sont directement affectés vers une zone de travail, que ce soit du côté de la cuisine ou de la caisse. Cette affectation est relativement fixe pour les nouveaux équipiers et répond à une division sexuelle des postes. En effet, dans ce restaurant, nous retrouvons principalement des hommes en cuisine, une majorité de femmes aux caisses et une alternance pour les tâches d'entretien du restaurant selon les besoins de l'encadrement. La rationalisation des tâches (la tendance à prescrire formellement les tâches) est, quant à elle, fortement marquée. En effet, que ce soit en cuisine ou en caisse, les gestes sont prescrits, commandés et chronométrés par un système de mécanisation mis en place. Par exemple, lors des périodes de « rush »¹⁸, en cuisine, les machines doivent être constamment occupées et les hamburgers doivent être produits en continu en respectant les temps de réalisation prédéfinis.

¹⁷ Chez Quick, les travailleurs sont payés au nombre d'heures prestées.

¹⁸ Le « rush » définit les périodes de forte fréquentation chez Quick.

Par ailleurs, l'usage du zèle est fortement réprimandé. Par exemple, un « grillman¹⁹ » se doit de suivre une démarche précise dans l'élaboration d'un hamburger sous peine d'être sanctionné par ses supérieurs.

Cependant, cette rationalisation du travail ne s'adresse pas seulement aux équipiers. En effet, les supérieurs hiérarchiques sont également concernés puisqu'ils doivent s'occuper à la fois du travail administratif et des différentes tâches productives du restaurant, ce qui permet finalement d'amoindrir au maximum les effectifs (Brochier, 2001, p.78). En agissant de la sorte, les supérieurs peuvent surveiller quotidiennement les équipiers et leur démontrer que le boulot n'est pas si insupportable qu'ils pourraient le croire. Dans le restaurant se situant à Bierges, les responsables avaient effectivement pour habitude de venir aider les crews lorsque ces derniers avaient du mal à répondre correctement à la demande, du fait d'un manque d'effectif ou suite à une affluence beaucoup trop importante. Ils déclaraient ainsi souvent qu'il n'y avait guère besoin de plus de personnel puisqu'ils étaient là pour combler ce manque. Malgré cela, les supérieurs hiérarchiques tempéraient tout de même généralement leurs activités productives en profitant des tâches les moins fastidieuses ou restreignaient leurs interventions au travail en caisse, endroit où la température se montre plus clémente (Brochier, 2001, p.78).

Finalement, il faut également constater que la division du travail des équipiers chez Quick s'accorde à une division entre les « nouveaux » et les « anciens²⁰ ». Dans le restaurant à Bierges, ces derniers disposent d'une plus grande marge de liberté, ce qui leur permet de commander les nouveaux et d'éviter ainsi toute activité pouvant être perçue comme désagréable (Brochier, 2001, p.78).

¹⁹ Terme utilisé dans les restaurants fast-food Quick pour désigner un équipier affecté en cuisine.

²⁰ Au vue de la présence d'un fort turn-over dans les restaurants Quick, sont considérés comme anciens les travailleurs ayant dépassé leur deuxième année de boulot.

3.2. Le processus de recrutement

3.3.1. Présentation choisie de l'organisation

Comme explicité précédemment, la société Quick se veut concurrentielle, et cela en respectant toute une série d'engagements bien définis. C'est pourquoi, lors des multiples entretiens d'embauche au sein du restaurant se situant à Bierges, les responsables ont pour devoir de convaincre les candidats aux différents postes qu'on leur propose un « vrai » boulot dans une entreprise de renom. Nous comprenons, de ce fait, que cette chaîne de restaurants désire transmettre une image de firme moderne et profitable et ainsi éviter l'image d'un restaurant offrant de petits boulots ingrats de jeunes. Cette image peut être très dominante quant à l'implication du travailleur dans l'organisation.

Ainsi, comme l'indique Brochier (2001), dans la pratique, les responsables s'adressent aux candidats sans ménagements. Lors du premier entretien, ceux-ci font comprendre qu'ils n'engagent pas n'importe qui et que le candidat doit satisfaire certains critères de sélection. Ils s'efforcent ainsi de se montrer stricts et intransigeants tout en présentant la société sous un angle purement professionnel. Enfin, ces responsables présentent le profil « type » des futurs employés : des jeunes sérieux, dynamiques et ayant le sens des responsabilités (Brochier, 2001, p.74).

Par la suite, les responsables mettent en avant les aspects conviviaux du travail chez Quick. En effet, le travail entre jeunes étant fortement valorisé, la société a la possibilité de créer une ambiance chaleureuse et conviviale où l'entente entre les crews est au beau fixe. En outre, l'encadrement présente les bienfaits de cette relation de proximité avec ses employés (les sorties en dehors du travail, un soutien moral et une entraide lors des périodes de rush, les horaires modulables, etc.).

Le travail chez Quick est ainsi présenté de façon professionnelle, en minimisant les inconvénients et en n'évoquant aucunement le fort turn-over au sein de l'organisation, comme si la présence des jeunes travailleurs s'inscrivait naturellement dans la durée.

3.3.2. Sélection rapide

La sélection est, quant à elle, bien plus informelle et désorganisée contrairement à l'image de recrutement que la chaîne de restaurant veut tout d'abord présenter. En effet, à Bierges, cette sélection est finalement bien plus rapide qu'on ne le pense, ne prenant en compte que quelques informations. La disponibilité, l'âge, le statut social mais surtout l'apparence vont être alors privilégiés lors de la sélection d'un candidat. En fonction de ces éléments, le responsable décidera si oui ou non il rappellera ce dernier. Nous comprenons, de ce fait, que tout se joue dès le premier contact et que l'apparence du candidat doit être conforme aux exigences de la société.

De plus, au fur et à mesure du processus de sélection, la majorité des nouveaux travailleurs se rendent compte que le contrôle sur les différentes modalités du recrutement est également très amoindri (Brochier, 2001, p.74). En effet, de par mon expérience chez Quick, j'ai connu certains travailleurs qui, ayant demandé au préalable de prester 25 heures par semaine tout en évitant un maximum les week-ends, se retrouvaient finalement avec un contrat 15 heures/semaine et travaillaient généralement les week-ends. D'autres se trouvant bloqués à la caisse alors qu'ils avaient déclaré qu'ils auraient fortement apprécié travailler en cuisine. Ces nouveaux travailleurs comprennent donc rapidement que la flexibilité précédemment déclarée est destinée plutôt aux modalités de la gestion du personnel (Brochier, 2001, p.75).

En résumé, le processus de recrutement consiste principalement à engager des jeunes ayant une apparence qui satisfait les critères de sélection du restaurant en question, à qui l'encadrement présente les tâches et les supérieurs sous un angle à la fois professionnel et convivial. Cependant, c'est lors des affectations et de la formation que les nouveaux travailleurs se rendent compte que la société privilégie la rentabilité à leur intégration au sein du restaurant.

3.3. La formation

Dans l'optique d'être en parfait accord avec son objectif de réduction des coûts, la société Quick décide généralement de minimiser le temps de la formation. Ainsi, en deux heures maximum, un nouvel équipier doit pouvoir assimiler les normes et les valeurs de l'entreprise, se familiariser avec les ustensiles, ainsi qu'avec leurs appellations, et les machines qui sont mis à sa

disposition et retenir de manière optimale l'ordre des opérations (Brochier, 2001, p.75). A Bierges, les supérieurs ont également tendance à faire pression sur les « nouveaux » en déclarant que le boulot n'est pas compliqué et que les équipiers apprennent généralement très rapidement à « gérer ». C'est une manière à obtenir la pleine attention d'un « nouveau » lors de sa formation, qui se doit d'assimiler un maximum d'informations en peu de temps.

Dans la pratique, à Bierges, il est fréquent de voir que la formation se fait par le biais des « anciens », et cela pendant leur service habituel. De cette façon, la formation ne coûte rien pour l'établissement et les responsables peuvent continuer à exercer leurs tâches administratives et de production sans s'en soucier.

Cependant, c'est surtout lors de la période de post-formation que les nouveaux jeunes travailleurs apprennent réellement le boulot qui leur est administré. En effet, la formation terminée, les « nouveaux » sont généralement amenés à travailler directement en période de rush. Ils se retrouvent ainsi assez rapidement dans une situation de stress, d'oppression où ils doivent impérativement gérer le plus vite possible de crainte de mal se faire voir par leurs nouveaux équipiers. En cuisine dans le restaurant se situant à Bierges, on va souvent placer les « nouveaux » au « double »²¹ et on va leur demander de produire uniquement des « Giants » dans le but de développer leur capacité à retenir l'ordre des opérations. En caisse, un « nouveau » sera directement dirigé vers une caisse où il devra constamment prendre les commandes et encaisser pendant qu'un autre équipier s'occupe de chercher les produits commandés par les clients. L'autre équipier fait alors son « back up ».

En règle générale, la période de formation est souvent trop courte pour qu'un « nouveau » puisse s'adapter au système. C'est alors sur le tas que ce dernier apprendra réellement à gérer son travail.

²¹ Le « double » désigne chez Quick la deuxième cuisine. Cette dernière est seulement ouverte lors des périodes de fortes fréquentations.

3.4. La surveillance des équipiers

Afin de parvenir à assurer le respect des consignes, d'éviter les divergences d'intérêt et d'optimiser le temps de travail des jeunes salariés dans chacun des restaurants Quick, les cadres ont pour responsabilité d'exercer une surveillance tatillonne sur les travailleurs. Il est question de ne laisser aucune autonomie aux jeunes équipiers. A Bierges, les supérieurs ont pour habitude de laisser un peu plus de liberté et de marge de manœuvre aux « anciens », qui ont dès lors déjà fait leur preuve dans l'établissement. Ils concentrent ainsi leur attention sur les « nouveaux », qui doivent constamment obéir aux règles, de crainte de se faire sanctionner. C'est une manière de ne garder que les jeunes travailleurs déterminés et obéissants, écartant de ce fait les plus indociles (Brochier, 2001, p.80).

En plus d'être tatillonne, la surveillance est quotidienne et ne s'exerce pas seulement par les responsables. En effet, puisque les équipiers sont en constante interaction au travail et qu'il suffit d'un équipier indocile pour dérégler le système, les « anciens » sont également concernés. Ceux-ci sont responsables de leur secteur lorsque les responsables ne sont pas disponibles et doivent donc constamment surveiller leur équipe de travail.

3.5. La subjectivation du travail

Faisant face à une augmentation de jeunes désirant travailler dans leurs restaurants, les dirigeants de la société développent une autre vision du travail. En effet, à Bierges, il était fréquent, voir même quotidien, d'observer des jeunes venir déposer leur curriculum vitae afin d'obtenir un emploi le plus rapidement possible. Suite à cette demande constante de travail, les dirigeants peuvent se permettre d'être plus sélectifs et d'élever la charge de travail des jeunes travailleurs présents dans leurs établissements. C'est une manière de privilégier la productivité, l'efficacité et la rentabilité des restaurants aux relations humaines.

En ayant l'embarras du choix, les restaurants Quick ont ainsi la possibilité de prôner qu'une élite de travailleurs, motivée et prête à se surpasser, ne connaissant encore aucunement le monde du travail et d'en bénéficier en augmentant la pression au travail. De ce fait, en plus de leurs compétences, les qualités personnelles des jeunes travailleurs sont engagées dans le travail. Nous pouvons dès lors parler de subjectivation du travail. Il s'agit de « *l'intensification, soutenue par le management, de l'engagement de soi dans l'activité, aux fins du profit marchand. [...] les*

nouvelles organisations productives réduisent la distance entre la force de travail et la personne du travailleur, parce qu'elles en appellent aux qualités les plus originales de chaque travailleur » (Périlleux, 2009). De plus, cette organisation occulte les contraintes du travail en fournissant toujours plus d'avantages aux travailleurs (rémunération, primes, jours de congé, etc.), lui permettant finalement de faire accepter à ses employés l'exploitation et la domination (Pages et al, 1992).

En résumé, nous comprenons que l'entreprise Quick concoure constamment à instaurer une organisation de travail dans ses restaurants qui se base sur le taylorisme, plus précisément, selon Mintzberg, sur une configuration organisationnelle mécaniste. Le travail est alors fortement rationalisé, individuellement optimisé, et assez répétitif et les tâches sont divisées de manière à optimiser le rendement des effectifs de travail. De plus, tout est mis en œuvre pour s'assurer qu'il n'y ait aucun écart au prescrit dès le processus de sélection d'un nouveau candidat.

Partie 2 : L'évolution du rapport au travail chez Quick

Maintenant que nous avons présenté l'historique et le fonctionnement de la chaîne de fast-food Quick, ainsi qu'élaboré une brève description des différents profils des jeunes travailleurs, nous pouvons nous concentrer sur la question de recherche de ce travail de fin d'études.

Rappelons tout d'abord cette dernière :

Comment évolue le rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick?

Dans le but de correctement développer cette problématique, il semble judicieux de la diviser en cinq phases distinctes, qui seront bien évidemment justifiées par mon expérience professionnelle chez Quick à Bierges. Cependant, pour éviter une forme de subjectivité prononcée, il sera important d'étudier les ouvrages scientifiques disponibles à ce sujet. De cette manière, nous pourrons développer des théories pertinentes et profiter de mon expérience pour affirmer ou infirmer ces dernières.

Ainsi, dans cette deuxième partie, nous approfondirons cette question de recherche en la décomposant en cinq rapports au travail. Premièrement, nous mettrons en lumière la tendance générale des nouveaux jeunes travailleurs à mettre le travail chez Quick à distance. Nous étudierons dès lors les principales causes de cette tendance négative pour l'organisation. Deuxièmement, nous remarquerons que les jeunes travailleurs, dans un premier temps distants, sont, par après, généralement enclins à revaloriser le travail. Nous tenterons ainsi de comprendre les tenants et les aboutissants de cette revalorisation. Troisièmement, nous examinerons la propension des jeunes travailleurs à s'impliquer finalement dans l'organisation. Nous observerons dans le même temps les divers enjeux de cette implication organisationnelle pour la société Quick. Quatrièmement, nous analyserons les éventuelles sources de déclin pouvant inciter les jeunes travailleurs à se diriger vers la sortie. Cinquièmement, nous explorerons le phénomène de rupture, qui caractérisera ainsi le départ du jeune travailleur de son établissement.

L'évolution du rapport au travail ne peut pas être totalement similaire pour tous les jeunes travailleurs, notamment dû au fait que ceux-ci ne restent pas toujours très longtemps dans leur restaurant. En effet, chez Quick à Bierges, certains jeunes salariés ne restent que pour une très courte période. Nous pouvons prendre l'exemple des étudiants n'ayant qu'un contrat de vacance d'un mois chez Quick ou encore ceux qui n'adhèrent pas du tout au système et qui ne voient pas la nécessité de rester plus longtemps dans l'établissement. En outre, nous parlerons ici des jeunes travailleurs en général, ne prenant de cette manière pas en compte les différentes catégories précédemment expliquées.

Chapitre 1 : Un travail mis à distance

Lors de mes années de service au sein du restaurant fast-food Quick situé à Bierges en Belgique, j'ai pu rencontrer de nombreux jeunes travailleurs. De manière générale, ces jeunes commencent leur activité chez Quick dans le but de combler un besoin, que ce soit pour financer leurs études, pour répondre à leurs frais de logement ou encore pour partir en vacances. Nous pourrions dès lors penser que ces travailleurs sont motivés à l'idée de satisfaire ce besoin. Cependant, dans la pratique, c'est tout autre chose. En effet, à Bierges, les jeunes restent plutôt passifs lors de leurs débuts dans l'établissement. Ceux-ci ne prennent pas d'initiative et attendent ainsi qu'on les commande. Ils traînent de temps à autres les pieds, prestent leurs heures à la minute près et évitent généralement de se sociabiliser avec le reste du groupe. Pourquoi agissent-ils de la sorte ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre dans ce premier chapitre.

1.1. Un travail souvent perçu comme dévalorisant

Selon Cartron (2000), par son fonctionnement taylorien, même si le temps où celui-ci était dénoncé semble être partiellement dépassé, le travail chez Quick reflète une image négative puisqu'il est souvent perçu par la population comme un travail non qualifié, en chaîne et dégradant (Cartron, 2000, p.16). Pour l'auteur, celle-ci évoque d'ailleurs fréquemment les tâches les plus humiliantes lorsque l'on lui demande de décrire un tant soit peu le travail en fast-food.

En conséquence, la dévalorisation de ce type de boulot est constamment rappelée par l'indifférence et le mépris exprimés par la clientèle (Cartron, 2000, p.16).

Pour ma part, ce sentiment n'est pas aussi fort et fréquent que pourrait l'évoquer Cartron (2000) mais il existe. En effet, à Bierges, les jeunes travailleurs font de temps en temps face à des clients mécontents, méprisants et rappelant qu'ils veulent être servis dans les meilleures conditions. Ils profitent de la politique du « client est roi »²² pour faire pression sur ces travailleurs. De plus, certains évoquent ouvertement le fait que le travail est perçu, selon eux, comme dévalorisant. Nous pouvons prendre l'exemple ici d'une situation d'une mère disant un jour à sa fille devant un caissier à Bierges : « *Regardes, si tu n'étudies pas bien à l'école, tu finiras comme lui à travailler ici* ». Les jeunes travailleurs chez Quick font dès lors face à ce type de situations même s'ils servent également des clients aimables et comprenant les difficultés du travail. Certains valorisent même le travail étudiant et encouragent ainsi les jeunes travailleurs pendant leur service.

1.2. Une vision temporaire du travail

Comme nous l'indique Cartron (2000), les restaurants fast-food contemporains font face à une forte rotation du personnel, et cela notamment car ils engagent régulièrement des jeunes désirant simplement travailler sur des périodes courtes. En effet, incertains quant à leur avenir, la plupart des jeunes travailleurs proposent leurs services chez Quick pour des raisons bien précises. Le travail est ainsi perçu par ces jeunes, sauf pour quelques « anciens » motivés, comme un boulot provisoire et purement instrumental, un « petit boulot » pouvant servir de tremplin pour un meilleur emploi à venir. Etant dès lors bien délimité, ce « petit boulot » n'entre pas dans la définition de soi du jeune travailleur. Celui-ci ne voit pas l'intérêt de s'investir corps et âme à une activité, comme le cite Goffman, où l'on peut « *faire sans être* » (Cartron, 2000, p.16).

²² La politique du « client est roi » est devenue une obsession dans le secteur de la restauration rapide. Dans l'optique de préserver les parts de marché, il est question de constamment répondre aux désirs de la clientèle.

Pour ma part, dans la pratique, j'ai régulièrement ressenti cet état d'esprit chez mes anciens équipiers à Bierges. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il était très rare d'entendre un nouvel équipier parlant d'un autre travailleur comme d'un collègue.

1.3. Le refus de l'engagement, notamment dans la critique

Le refus de considérer le travail en fast-food comme un vrai emploi, combiné à une constante mise à distance d'un travail cantonné à la catégorie de « petit boulot », justifient un déni quasi général de l'engagement de la part des jeunes travailleurs, notamment dans la critique (Cartron, 2000, p.17). En effet, chez Quick, les équipiers se disent habituellement qu'ils ne sont pas là pour une longue durée dans l'établissement et ils ne voient donc pas l'intérêt de s'investir dans une progression des conditions de travail. Malgré cela, il existe tout de même de temps à autres quelques revendications de la part de certains travailleurs mais celles-ci émanent généralement de jeunes qui ne sont plus étudiants et qui envisagent ce boulot dans la durée. En général, lorsque cette chaîne de fast-food fait face à des critiques, c'est plutôt pour des petits détails tels une mauvaise gestion des horaires ou une incompréhension quant aux postes occupés par le jeune travailleur (un travailleur se retrouvant en caisse alors que son contrat spécifie qu'il travaille uniquement au grill).

En outre, l'organisation du travail, précédemment exposée, ne favorise pas l'énonciation de la critique. En effet, les fast-foods contemporains, comme l'affirme Cartron (2000) en reprenant le modèle de Boltanski et Thévenot, proposent un modèle d'organisation qui repose continuellement sur trois types de justification : industrielle, marchande, et domestique. Par mon expérience professionnelle, je peux effectivement confirmer cette théorie au sein du restaurant Quick à Bierges. Tout d'abord, cette justification peut être « industrielle », et cela parce que la cadence en caisse et en cuisine est programmée et intensifiée lors des périodes de rush. Ensuite, la cadence de travail parfois difficilement soutenable peut être justifiée par une pression « marchande » qui pèse sur les équipiers en caisse. En effet, les caissiers peuvent fréquemment rencontrer des clients mécontents, qui sont venus manger chez Quick plus pour le « fast » que pour le « food ». Finalement, les cadres peuvent aisément user des liens interpersonnels établis entre les équipiers et avec eux-mêmes pour faire accepter de mauvaises conditions de travail.

C'est ce que Boltanski et Thévenot (Cités in Cartron, 2000, p.17) appellent finalement la justification « domestique ».

Nous pouvons prendre pour exemple une situation que j'ai vécu à multiples reprises chez Quick à Bierges pour mieux comprendre pourquoi ces trois modes de justification du rythme de travail peuvent rendre finalement la critique compliquée dans les restaurants fast-food Quick : alors que je critiquais le rythme insoutenable en cuisine suite au manque de personnel (justification industrielle), les cadres présents à ce moment-là me répondaient régulièrement que je devais également penser aux caissiers (justification domestique) qui sont dans l'obligation de satisfaire rapidement les clients (justification marchande).

Finalement, comme il est question chez Mc Donald's selon Cartron (2000), il est important de se rendre compte que la société Quick a fortement intégré la « critique artiste »²³ dans son organisation du travail (Cartron, 2000, p.18). De ce fait, les équipiers pensent disposer d'une certaine autonomie dans leur restaurant, tout en organisant l'équipe par eux-mêmes. Ils sont responsables de leur secteur, les plus « anciens » sont mêmes appelés, à Bierges, les « piliers »²⁴. Cependant, ils doivent régulièrement rendre des comptes à leurs responsables qui leur expliquent quotidiennement comment le travail doit être fait et à quel rythme.

La combinaison de ces facteurs ne permet ainsi pas aux jeunes travailleurs de détecter l'espace de légitimité requis qui pourrait leur permettre de fonder une critique constructive sur les conditions de travail de leur restaurant.

1.4. Conclusion

En règle générale, le premier rapport au travail des jeunes travailleurs peut être vu comme quelque chose de néfaste pour le bon développement de l'entreprise Quick. En effet, ces jeunes ont tendance à constituer une forme de barrière avec cette dernière, et cela parce qu'ils ne

²³ La critique artiste « s'appuie sur des sources d'indignation d'un capitalisme considéré comme à la fois créateur d'oppression, s'opposant à la créativité, à la liberté et l'autonomie des personnes et source de désenchantement et d'inauthenticité du genre de vie qu'il engendre ». En ligne sur le site http://www.adelinotorres.com/economia/BOLTANSKI%20L_%20&%20CHIAPELLO%20E_%20%20Le%20nouvel%20esprit%20du%20capitalisme.htm (Consulté le 26/05/2015).

²⁴ A Bierges, les jeunes travailleurs prennent le statut de « pilier » lorsqu'ils travaillent depuis environ deux-trois ans dans le même restaurant. Nous pouvons également les appeler les « anciens ».

désirent pas s'y inscrire pour une longue période. Ils perçoivent dès lors le travail chez Quick, à l'exception de quelques « anciens » motivés, comme un job temporaire, purement instrumental, pouvant leur permettre de combler un besoin. Etant dès lors bien délimité et étant également cantonné à la catégorie de « petit boulot », le travail chez Quick ne rentre pas dans la définition de soi des jeunes travailleurs, qui ne voient pas la nécessité de s'investir corps et âme dans une activité où l'on peut « faire sans être ». En outre, le modèle taylorien prôné par la société Quick reflète, selon Cartron (2000), généralement une image négative puisque le travail est perçu comme un travail non qualifié, en chaîne et dégradant. Les jeunes travailleurs ont dès lors tendance à mettre le travail à distance, ce qui entraîne un déni quasi général de l'engagement dans le travail, notamment dans la critique. Ceux-ci ne voient pas l'intérêt de s'investir dans une progression des conditions de travail lorsqu'ils ont pour objectif de travailler chez Quick seulement pour une courte période.

Chapitre 2 : Une revalorisation du travail

Comme nous avons pu le constater précédemment, les jeunes travailleurs chez Quick restaurants sont dans un premier temps enclins à mettre à distance un travail souvent perçu comme dégradant, dévalorisant aux yeux d'une partie de la population. Ces salariés envisagent dès lors d'y travailler sur une courte période en considérant cet emploi comme un « petit boulot » pouvant leur permettre de poursuivre leurs objectifs. Malgré cela, lors de mes années de service dans le restaurant Quick à Bierges, j'ai régulièrement observé que les jeunes travailleurs revalorisent, par après, le travail dans cet établissement. En effet, il n'était pas rare de retrouver des jeunes salariés complètement différents en un minimum de temps, des jeunes dès lors motivés, solidaires, se sentant ancrés dans l'organisation. D'où vient cette motivation ? Comment se fait-il que les jeunes travailleurs s'identifient finalement à l'organisation ? Cela peut s'expliquer, selon Wallemacq (2000), par des techniques de gestion spécifiques à ce type d'organisation qui poussent à obtenir finalement une conformité des comportements au sein de chaque établissement. Ainsi, grâce à l'utilisation de ces techniques, toute la dimension de l'incorporation rentre dès lors en jeu.

« Les techniques de gestion de personnel font largement appel, de nos jours, à l'idée que la conformité des comportements s'obtient moins via une contrainte externe que via l'intériorisation des normes, valeurs, voire des objectifs de l'entreprise. » (Wallemacq, 2000)

Nous allons, dans ce chapitre, tenter de répondre à ces questions. Pour ce faire, nous allons tout d'abord étudier l'intérêt des fast-foods Quick à susciter l'adhésion de leurs employés par le biais d'une internalisation des normes, des valeurs mais aussi des objectifs de leur organisation. Nous mettrons dès lors en lumière les techniques de gestion mises en œuvre par Quick dans le but de développer un fort sentiment d'appartenance chez leurs jeunes salariés. Nous remarquerons, par la suite, que cette incorporation des normes et des valeurs de la société pousse les jeunes à faire partie d'un jeu, que l'on peut également appeler le « cercle magique ». L'intégration dans ce dernier étant valorisée par une série d'autres facteurs implicites tels que le fait de travailler avec d'autres jeunes, de favoriser le travail en équipe, de manger les produits de la société Quick, etc.

Pour finir, nous constaterons que l'intégration dans le cercle magique du Quick entraîne un jeu de « dedans dehors » vis-à-vis duquel les individus se situent.

2.1. L'internalisation des normes, valeurs et objectifs de l'entreprise

De nos jours, comme nous l'indique Marie-Pierre Mottin, directrice du groupe marketing chez Quick en France, la société Quick doit continuellement faire évoluer son image, et ce dû à une intensification de la concurrence et une guerre sur les prix. En effet, dans son interview datant de janvier 2015, M-P. Mottin déclare que « 75% des restaurants traditionnels proposent des hamburgers »²⁵ et donc que la société Quick se doit d'assumer une posture de challenger en travaillant, sans relâche, pour se démarquer de la concurrence. Cependant, dans le but de rester compétitif et de viser la longévité de son organisation, il est devenu primordial pour Quick d'acquiescer tout d'abord la participation active et l'adhésion de ses employés (Weber, 2005). En effet, comme l'indique M-P. Mottin : « *Les équipiers sont essentiels, ils sont les ambassadeurs de la marque. Ce sont eux qui transmettent nos fondamentaux : le service simple et sincère, l'ambiance sympathique. Cela suppose de l'empathie, de savoir s'excuser aussi, lorsqu'on est débordé. Ou de prendre l'initiative d'aider un parent seul qui gère plusieurs enfants dans le restaurant. Tous ces petits gestes du quotidien, les sourires qui, comme dans la vraie vie, font la différence et incarnent ce goût d'en faire plus pour les clients, le « supplément d'âme » de Quick* » (Quick, 2015, p.21). Nous comprenons alors qu'il est effectivement nécessaire d'acquiescer cette participation et cette adhésion des jeunes travailleurs dans chacun des restaurants Quick.

Ainsi, pour y parvenir efficacement, Quick concentre une partie de ses activités sur un processus d'internalisation bien précis des normes, valeurs et objectifs de l'entreprise.

« La thématique de la motivation, mais encore davantage celle de la culture d'entreprise, voit la possibilité de générer l'adhésion des travailleurs aux modes de faire de l'entreprise, mieux, voit la possibilité d'inscrire son propre système de lecture de la réalité sur celui du travailleur de

²⁵ Interview de Marie-Pierre Mottin, Directrice Marketing Groupe, repris dans le dossier de presse « Quick, l'esprit de conquête » de janvier 2015.

sorte que ce serait via cette incorporation que s'obtiendrait la conformité des comportements. »
(Wallemacq, 2000).

2.1.1. Un processus à part entière

a. Une gestion temporelle et spatiale du travail

Nous l'avons étudié dans la partie précédente, la société Quick fonctionne par le biais d'une rationalisation du travail. De ce fait, la division rationnelle du travail suscite chez Quick une gestion bien précise du temps et de l'espace pour chacune des tâches prescrites par l'organisation. De nombreuses normes sont inculquées dès le processus d'intégration des nouveaux jeunes travailleurs dans leurs différentes zones de travail, précisant de cette manière les différentes tâches à accomplir et le temps requis pour leur réalisation. De cette organisation du travail découle ainsi une automatisation des salariés. Ceci ayant pour objectif, selon Weber (2005), de « *diminuer les coûts, offrir un service rapide, avoir un comportement positif et encourager la productivité* ».

Au vue de ces fortes contraintes temporelles, comme le confirme Weber (2005) dans son étude sur les restaurants Mc Donald's, les équipiers développent régulièrement une dépendance envers leurs collègues, et cela dans le but de pouvoir finalement faire face aux contraintes de l'encadrement. Etant à la base plus une nécessité qu'autre chose, cette dépendance crée au fur et à mesure un sentiment de solidarité et de proximité au sein de chaque établissement entre les employés.

J'ai régulièrement observé ce type de démarche à Bierges de la part de mes anciens collègues. Une entraide qui, ayant pour objectif principal d'alléger la masse de travail et d'accentuer le rythme au travail, permet finalement de développer des liens amicaux entre des équipiers qui partagent des moments personnels.

Par ailleurs, la disposition des espaces de travail chez Quick accentue cette relation de proximité envers les pairs. En effet, les restaurants fast-food Quick en Belgique aménagent régulièrement leur établissement de manière à accueillir un maximum de clients, ce qui réduit fortement les

espaces de travail au grill et en caisse pour les équipiers. Ceux-ci se bousculent, s'effleurent et prennent l'habitude d'œuvrer dans des espaces de travail restreints, ce qui les pousse à coopérer dans le but de gagner en efficacité.

b. L'intégration dans l'équipe de travail

L'internalisation des normes, valeurs et objectifs de l'entreprise Quick se fait également par le biais de l'intégration des nouveaux jeunes travailleurs dans l'équipe de travail. En effet, même si l'organisation propose une formation basique dans ses différents établissements, les nouveaux jeunes travailleurs apprennent et adoptent assez rapidement les normes mises en place. Afin de démontrer cette affirmation, nous allons reprendre le modèle d'internalisation de Kelman, O'Reilly et Chatman (Cités in Valéau, 2002, p.4) et nous allons l'adapter à la rationalisation du travail chez Quick à Bierges, profitant de cette manière de mon expérience professionnelle.

Ainsi, sur mon précédent lieu de travail à Bierges, il existe un processus d'internalisation des normes, valeurs et objectifs de l'organisation pouvant se caractériser au moyen de trois phases successives :

- Dans la première phase, dite également la phase de « conformité », l'organisation profite de ses jeunes travailleurs les plus expérimentés pour former régulièrement les nouveaux arrivants. Ceux-là ont dès lors pour responsabilité d'expliquer les bonnes méthodes de travail. En effet, puisque les plus « anciens », appelés également les « piliers », connaissent mieux le travail de terrain que l'encadrement, l'organisation leur délègue systématiquement cette activité. De plus, c'est une manière de démontrer qu'il existe peu de distance entre la ligne hiérarchique et l'opérationnel.

Ainsi, dans la pratique, les « anciens » développent les normes qu'ils considèrent comme les plus importantes et expliquent dans le même temps les méthodes informelles qu'ils mettent régulièrement en œuvre pour faire face à la réalité du travail. Les « anciens » sont dès lors responsables de la formation de leurs « nouveaux », allant ainsi de la qualité de l'enseignement jusqu'au suivi sur le terrain. La raison de ce suivi est notamment due au

fait que les équipiers sont constamment en interdépendance au travail chez Quick et qu'ils se doivent d'exclure de leur équipe les éléments qui pourraient dérégler l'efficacité de leur système.

Il existe ainsi une certaine pression sur les nouveaux jeunes travailleurs qui réalisent que leur place au sein de l'établissement dépend de la bonne réalisation des méthodes de travail qu'on leur a inculquées mais également du consentement des « anciens » et de l'encadrement.

En résumé, les « nouveaux » désirant être acceptés par leur groupe de travail chez Quick à Bierges doivent consciemment se conformer aux normes mises en place.

- La seconde phase est, quant à elle, fortement liée à la phase de « conformité ». C'est la phase d'« acceptation ». En effet, dans le Quick à Bierges, les jeunes nouveaux travailleurs se rendent rapidement compte que l'encadrement est plus à l'écoute de leurs employés lorsque ceux-ci acceptent et suivent rigoureusement les normes mises en place. Dès lors, dans le but d'acquérir certains privilèges comme une demande de congé, un changement d'horaire ou encore la permission de terminer leur service prématurément, les jeunes travailleurs tentent de se conformer et de maîtriser le mieux possible les normes mises en place. Ils comprennent ainsi rapidement qu'ils doivent accepter le système pour améliorer leurs conditions de travail.

Nous comprenons que, de cette manière, l'organisation a la possibilité de faire valoir ses objectifs de rentabilité et de performance en octroyant des privilèges aux travailleurs les plus sérieux et assidus. C'est notamment encore plus le cas pour jeunes désireux d'évoluer au sein de l'établissement.

- La troisième phase est dite d'« intériorisation » et s'exécute de façon quasi inconsciente. En effet, puisqu'il est difficile de critiquer et de modifier les procédures d'une multinationale comme le Quick, les jeunes travailleurs incorporent de manière inconsciente les normes, valeurs et objectifs de la société dans le but d'éviter d'être

exclus socialement par leur équipe de travail. A Bierges, cette phase est d'autant plus importante lorsque le jeune individu souhaite progresser au sein de la hiérarchie.

Cette étape est inconsciente puisque, selon Weber (2005), elle comporte l'adoption d'un jargon commun et spécifique à l'organisation, le développement identitaire de l'individu et l'usage de stratégies défensives inconscientes.

2.1.2. Un sentiment d'identité organisationnelle

Comme nous avons pu le percevoir ci-dessus, les jeunes travailleurs, dans le type de chaîne de fast-food comme le Quick, sont régulièrement contraints à passer inconsciemment par un processus identificatoire dans le but d'être acceptés par leurs pairs. De ce fait, ceux-là développent un sentiment d'identité organisationnelle qui, selon Weber (2005), atténue finalement l'identité sociale originelle du jeune salarié en imposant de nouvelles références à celui-ci, celles de l'organisation. Il est question d'un nouveau sentiment propre à chaque nouveau salarié qui s'identifie personnellement à l'organisation. Ainsi, pour parvenir à susciter un fort sentiment d'appartenance, Quick Restaurants a développé, depuis sa création, un langage commun spécifique à son organisation et une uniformisation qui touchent dans le même temps des conditions matérielles et psychologiques (Burlion, 2013, p.28).

a. L'intérêt d'un jargon commun

Dans chacun de ses restaurants, Quick impose un langage commun et spécifique à son organisation. En effet, à Bierges, j'ai pu prendre part à cette prescription sur le vocabulaire. Une série de mots sont ainsi créés et secrétés par la société Quick, qui désignent les objets propres à l'organisation mais également, par extension, l'action de les utiliser (Wallemacq, 2000). Par exemple, nous désignons, au sein de l'établissement, une serpillère un « mop » et son action (le fait de nettoyer le sol avec la serpillère) « mopper » ou encore un « scrob » un balai à poils durs et le fait de nettoyer le sol avec l'objet « scrobber ». Ainsi, le langage prôné chez Quick est associé constamment à un faire et à un comment faire, s'éloignant de ce fait de l'ordre du discours (Wallemacq, 2000).

Selon Wallemacq (2000), en jouant sur le principe d'identité « ceci est ceci », la multinationale Quick opère à une recodification de la réalité, imposant de ce fait aux jeunes travailleurs d'intégrer implicitement les codes et les valeurs de l'organisation et de finalement les légitimer. Ils prennent dès lors part à un univers particulier dans lequel le système des identités et des altérités est fondamentalement restructuré (Wallemacq, 2000).

Dans le même ordre d'idée, Weber (2005) constate qu'il est important pour ce type d'organisation de développer un jargon spécifique à ses enseignes dans le but d'acquérir une certaine emprise sur son personnel. Grâce à cette emprise sur les mots, les chaînes de fast-food ont la possibilité d'obliger indirectement leurs salariés à participer au processus d'intériorisation des contraintes : « *La main mise sur le langage est alors également la main mise sur la pensée* » (Weber, 2005, p.289). Ce qui est finalement corrélé avec l'automatisation des salariés précédemment expliquée.

En résumé, l'utilisation d'un jargon interne à l'organisation développe un sentiment d'appartenance communautaire et une culture d'entreprise.

b. L'uniformisation

Dès leurs débuts chez Quick, les jeunes travailleurs sont aussi soumis à une autre source de développement identitaire, celle de l'uniformisation. En effet, lorsque ceux-ci signent leur contrat avec leur nouvel employeur, ce dernier leur explique directement qu'il y a des normes vestimentaires à respecter. De ce fait, les « nouveaux » reçoivent un badge nominatif et deux uniformes similaires dans le but d'arriver toujours avec un uniforme Quick complet (chaussures, pantalon et polo), lavé et repassé même lorsque ceux-ci travaillent deux jours d'affilé à neuf heures d'intervalle (le minimum d'heures légal entre deux horaires). De plus, l'employeur leur explique qu'ils doivent être correctement coiffés, rasés ou même maquillés pour le personnel féminin. Ils doivent également enlever leurs montres, bracelets, colliers et boucles d'oreilles afin d'éviter toute forme de contamination de la production. Il existe ainsi, dans les restaurants Quick, de fortes conditions matérielles à respecter (Burlion, 2013, p.29).

Par ailleurs, l'organisation cherche à uniformiser la manière de penser de leurs salariés. Pour y parvenir, il est ordonné aux supérieurs hiérarchiques de prêter attention à la bonne application des normes et méthodes de l'organisation par les jeunes travailleurs. Tout usage du zèle étant dès lors fortement réprimandé (Burlion, 2013, p.30). Il est par exemple important de vérifier régulièrement les « codes »²⁶ des hamburgers puisque ceux-ci ne peuvent être vendus vingt minutes après leur production. Ils doivent être directement jetés et répertoriés sur la liste des pertes journalières. Un jeune travailleur ne suivant pas cette norme doit être directement sanctionné par son supérieur hiérarchique.

De plus, les réponses des supérieurs aux questions des crews doivent être toujours identiques et les aspirations des jeunes équipiers doivent être en lien avec celles de l'organisation : offrir un service rapide et de qualité (Burlion, 2013, p.30).

De par cette uniformisation des procédés, des codes de conduite et vestimentaire, l'organisation appelle implicitement les jeunes travailleurs à s'identifier à l'organisation. Ce désir constant de vouloir contrôler les manières d'être et d'agir de leurs employés permet finalement de développer une forme d'identité organisationnelle, qui découle au fur et à mesure sur un sentiment d'appartenance de la part des jeunes salariés.

2.2. L'intégration dans le cercle magique

Comme nous avons pu le démontrer ci-dessus, les techniques de gestion mises en œuvre par la société Quick développent un univers particulier au sein de chacun des établissements, une logique singulière qui suscite finalement l'adhésion des jeunes salariés à des manières de penser et de faire communes. Ceux-ci doivent effectivement se soumettre au système de référence de l'entreprise dans le but d'éviter d'être exclus par leurs pairs et finalement par l'entreprise. Les jeunes travailleurs sont ainsi inconsciemment pris par l'organisation, sous son emprise, et cela même en dehors des relations de travail. En effet, selon Wallemacq (2000), ces derniers doivent rentrer dans le cercle de jeu de l'organisation, qu'ils le veuillent ou non, ce que l'auteur appelle

²⁶ Les « codes » sont les chiffres disposés devant les hamburgers dans le « bin ». Ces chiffres représentent les heures d'une horloge. Ils vont donc jusqu'au chiffre « douze ». Puisqu'un hamburger ne peut rester que maximum vingt minutes sous la chaleur du « bin », un hamburger ayant par exemple un code « 5 » doit être jeté et répertorié dans les pertes au code « 9 » s'il n'est pas encore vendu, et cela pour des raisons d'hygiène.

également le « cercle magique ». Ce cercle magique, selon l'auteur, est immatériel et se définit par l'adhésion de l'intégralité d'une équipe de travailleurs à un même mode de vie et mode de faire, en étant notamment sous l'emprise d'un vocabulaire propre à l'enseigne. Les jeunes salariés s'identifient dès lors inconsciemment à l'organisation.

« On est pris dans une logique dont on adopte les prémisses et les règles de déduction, dont on accepte les sanctions et les récompenses. Il n'est pas nécessaire de croire au jeu ni d'y adhérer. Il suffit d'entrer dans le cercle du jeu pour être pris par sa logique et ses règles » (Wallemacq, 2000).

Cependant, l'intégration des jeunes travailleurs dans le cercle magique de la société Quick ne se fait pas seulement par le biais de cette internalisation des normes, par cette volonté de l'organisation d'uniformiser les comportements. Il existe une série d'autres facteurs permettant à Quick Restaurants d'unifier indirectement ses effectifs dans un même mode de vie et de faire et de développer finalement un sentiment d'appartenance et de satisfaction. Nous pouvons prendre l'exemple ici de l'importance de favoriser le travail entre jeunes, de proposer un travail en équipe où les jeunes travailleurs sont en constante interaction, de promouvoir une alimentation à base de produits Quick ou encore d'apporter des avantages salariaux non négligeables. Tous ces facteurs ont pour conséquence une revalorisation effective du travail chez Quick par les jeunes travailleurs.

a. Un travail d'équipe entre jeunes

Comme nous avons pu le constater jusqu'à présent dans ce travail de fin d'études, la société Quick a pour habitude d'engager et de former des jeunes désirant travailler pour un besoin personnel. De ce fait, ce sont régulièrement des jeunes qui travaillent entre eux, constamment en interaction et qui sympathisent par le biais de l'établissement. Ils apprennent à se connaître, y développent des affinités et passent des moments conviviaux lors de leurs prestations chez Quick. C'est d'autant plus excitant pour un jeune salarié de venir travailler tout en sachant qu'il passera un bon moment avec ses collègues. De plus, les jeunes travailleurs profitent des moments

de répit pour faire plus ample connaissance avec les nouveaux, ce qui facilite leur intégration dans le restaurant.

Par ailleurs, à Bierges comme dans les autres restaurants Quick en Belgique, j'ai régulièrement pu observer que la hiérarchie était plutôt jeune. En effet, j'ai notamment pu le constater lors des événements annuels organisés par la société, rassemblant la majorité des Quick de Belgique non-franchisés. Les cadres ont généralement une trentaine d'années et insistent sur le tutoiement réciproque lorsqu'ils communiquent avec un jeune travailleur. Ils aiment plaisanter et travaillent régulièrement avec les crews au grill ou en caisse, démontrant de cette manière qu'ils n'ont pas peur de mettre la main à la pâte. Nous comprenons vite qu'il y a peu de distance entre la hiérarchie et le reste de l'équipe, renforçant ainsi le sentiment de proximité promulgué dans les engagements de la société.

Les restaurants Quick tentent donc de concilier efficacité et convivialité au sein de leur établissement, ce qui permet aux jeunes travailleurs de profiter d'une bonne atmosphère de travail.

b. Une alimentation à base de produits Quick

Dans le but de consolider sa dimension d'incorporation, Quick procède également à une emprise partielle sur l'alimentation de ses jeunes salariés. En effet, à Bierges comme dans l'ensemble des restaurants Quick en Belgique, les jeunes travailleurs disposent d'un « bon repas »²⁷ durant leurs pauses, leur permettant de manger les produits de cette multinationale. Il est d'ailleurs interdit pour l'ensemble des travailleurs de se nourrir autrement que par des produits Quick dans l'enceinte de chacun des restaurants. Un équipier désirant manger autre chose pendant son temps de pause se doit de sortir de l'établissement pour éviter que les clients ne l'aperçoivent car cela pourrait renvoyer une image négative des produits (Wallemacq, 2000). Il est dès lors important, pour éviter d'être exclu temporairement par ses pairs lors des pauses, de manger les produits de l'établissement.

²⁷ Bon à l'attention des travailleurs chez Quick pour manger un nombre limité de produits de la société après avoir presté au moins quatre heures consécutives de boulot.

« *Manger les produits Q, c'est être mangé par Q. On est ce que l'on mange.* » (Wallemacq, 2000).

En poussant indirectement les jeunes travailleurs à se nourrir principalement avec les produits du Quick, la chaîne de fast-food procède à une emprise symbolique et corporelle sur leur force de travail. En effet, comme l'affirme Wallemacq (2000), lorsqu'on mange Quick, l'acte est symbolique puisqu'on accepte implicitement l'incorporation mais aussi physique car on ingère la matière en tant que telle.

« *Manger c'est incorporer, c'est encore plus fort que baigner, la limite entre l'intérieur et l'extérieur de moi s'estompe.* » (Wallemacq, 2000).

2.3. Jeu de « dedans dehors »

L'intégration des jeunes travailleurs dans le cercle magique de la société Quick, au sein de l'univers particulier du burger belge, suscite des changements dans la vie de ces derniers. En effet, ceux-ci sont dépossédés, envahis par une organisation qui met tout en œuvre pour développer un sentiment d'identité organisationnel. L'identité sociale originelle de chacun de ces jeunes commence à s'estomper et leur univers se rétrécit progressivement dans le champ de cette multinationale. Ils sont tous pris dans le même jeu, les écartant de cette manière de la réalité, ce que Wallemacq (2000) définit comme étant le jeu de « dedans dehors » recherché par Quick.

Le travail chez Quick commence à devenir, pour les jeunes équipiers, quelque chose de fascinant. Ils y consacrent énormément de temps et d'énergie et y développent un mode de vie et de faire qui est souvent incompris par le monde extérieur. En effet, le simple fait d'utiliser le vocabulaire propre à l'enseigne, de manger ses produits, de respirer ses odeurs, de manier ses outils, c'est tout un travail entre le dedans et le dehors de l'organisation qui rentre en jeu (Wallemacq, 2000). Il devient dès lors difficile de comprendre cet engouement pour quelqu'un qui ne participe pas à ce cercle magique. Nous ne sommes ainsi plus dans l'ordre du simple discours, il faut y avoir été pour comprendre (Wallemacq, 2000).

Le jeu de « dedans dehors » est d'autant plus fort lorsque le jeune salarié travaille chez Quick sur une plus longue période. Je l'ai notamment vécu en y travaillant pendant quatre ans et demi à Bierges. Des affinités se créent, des liens se forment entre des individus se considérant comme étant « dedans ». Ils se comprennent, passent des moments conviviaux à l'intérieur et en dehors des relations de travail. Ils deviennent alors de véritables amis tandis que les amis antérieurs commencent tout doucement à disparaître (Wallemacq, 2000). Les jeunes travailleurs sont ainsi sous le charme, sous l'emprise de l'organisation.

Cela a notamment été mon cas lors de mes années de service chez Quick. J'ai régulièrement créé des affinités dans mon établissement, considérant dès lors la plupart de mes collègues comme de vrais amis. De plus, je considérais également le restaurant de Bierges comme ma deuxième maison, je m'y sentais bien et j'aimais y travailler.

En règle générale, nous comprenons que ces jeunes travailleurs, dans un premier temps distants, passent de l'autre côté du miroir, et cela de manière soudaine. Ils sont dès à présent « dedans ».

2.4. Conclusion

Chez Quick, tout est prescrit, tout est contrôlé. Il n'est pas question, pour les jeunes travailleurs d'agir autrement que ce qui leur a été inculqué depuis leur intégration. Ceux-ci doivent développer un mode de vie et de faire propres à l'enseigne dans le but d'éviter d'être exclus par leurs pairs et finalement par l'entreprise. Ils doivent ainsi incorporer volontairement ou involontairement les normes, valeurs et objectifs de la société. Cette incorporation se fait de manière explicite, par l'intermédiaire de techniques de gestion bien réfléchies par l'organisation Quick, mais aussi de manière implicite, comme par exemple en développant des liens personnels avec les autres jeunes équipiers. En outre, l'utilisation d'un vocabulaire propre à l'enseigne pousse également à rentrer dans le système et à s'y identifier. Ainsi, selon Wallemacq (2000), la société Quick cherche à développer un sentiment d'identité organisationnelle chez ses jeunes travailleurs, les poussant ainsi à intégrer le « cercle magique » de l'organisation. C'est une manière de faire passer ces jeunes de l'autre côté du miroir et ainsi de susciter un fort sentiment

d'appartenance dans le but d'atteindre de manière optimale les objectifs de rentabilité et d'efficacité de l'organisation. C'est toute la dimension d'incorporation qui rentre dès lors en jeu.

Lorsque les jeunes travailleurs intègrent le cercle magique, l'univers particulier de la société Quick, ceux-ci sont pris dans un jeu, ils sont sous l'emprise de l'organisation, s'éloignant de ce fait de la réalité. C'est ce que Wallemacq (2000) définit comme étant le jeu de « dedans dehors » recherché par Quick. Les jeunes s'identifient alors à l'organisation, et y trouvent quelque chose de fascinant. Ils sont « dedans ». Cependant, en développant un nouveau mode de vie et de faire, ceux-ci se sentent de plus en plus incompris par le monde extérieur : le « dehors ».

Il existe ainsi, chez Quick, un jeu de « dedans dehors » où les jeunes travailleurs, dans un premier temps distants et soutenant un rapport d'extériorité, adoptent progressivement une logique et un vocabulaire propres à l'entreprise, développent des moments personnels et des affinités avec d'autres jeunes. Ils prennent dès lors le boulot à cœur et revalorisent le travail.

Chapitre 3 : L'implication organisationnelle

Jusqu'à présent, dans notre étude qualitative sur l'évolution du rapport au travail des jeunes travailleurs dans les fast-food Quick, nous avons remarqué que les jeunes salariés refusaient dans un premier temps de considérer ce « petit boulot » comme étant un vrai emploi, refusant par la même occasion de s'engager, notamment dans la critique. Par après, nous avons remarqué une revalorisation du travail de la part de ces jeunes travailleurs et cela grâce à des techniques de gestion particulières mises en place chez Quick et à l'intégration dans le cercle magique de l'organisation. Ils sont ainsi pris par l'organisation et ils sont sous l'emprise d'une logique que l'on peut considérer comme un univers particulier. Ils ne peuvent dévier de peur d'être exclus par leur établissement. Ils font partie d'un jeu régi par des règles, des procédures et un vocabulaire spécifique, les éloignant de ce fait de la réalité. C'est ce qu'on peut appeler le jeu de « dedans dehors ».

Etant « dedans », les jeunes travailleurs regardent l'organisation sous un autre œil. Ils se sentent à présent liés à elle. Ils sont ancrés dans cet univers, qui est notamment incompris par le monde extérieur. Cependant, durant mes quelques années d'expérience chez Quick à Bierges, j'ai régulièrement constaté que cette identification à l'organisation, cette adhésion aux valeurs, suscitait l'apparition d'une nouvelle forme de rapport au travail, celle de l'implication organisationnelle. En effet, la mainmise de cette multinationale sur la manière de faire et de penser des jeunes travailleurs n'est pas sans effet sur le niveau d'implication de ceux-ci. C'est ce que nous allons tenter d'étudier au travers de ce troisième chapitre.

Dans le but d'analyser correctement ce troisième rapport au travail, nous allons tout d'abord définir ce qu'est l'implication organisationnelle. Nous remarquerons dès lors que ce concept a fait l'objet de nombreuses interprétations. Par après, nous mettrons en lumière les différentes formes d'implications au travail élaborées par Allen et Meyer ainsi que par Etzioni afin d'étudier les tenants et aboutissants de l'implication des jeunes travailleurs chez Quick. Enfin, nous analyserons les divers enjeux de cette implication pour l'organisation Quick.

3.1. Définition

Depuis maintenant une cinquantaine d'années, le concept d'implication organisationnelle a fait l'objet de multiples interprétations, notamment dû au fait que celui-ci trouve son origine dans le terme anglo-saxon « commitment » qui a deux traductions possibles : « implication » et « engagement ». En effet, selon Morrow, ce terme générique peut entraîner l'expression d'une série de définitions, ce qui provoque finalement un « chaos conceptuel ²⁸ » (Valéau, 2002, p.2).

C'est seulement grâce aux travaux de Mowday et al. (Cités in Valéau, 2002, p.2)²⁹ que nous sommes un peu plus éclairés sur la définition de ce concept. Selon ces auteurs, l'implication peut être définie comme une attitude, comme une volonté de l'individu à s'identifier à son organisation. Cette volonté engendrerait dès lors des comportements bénéfiques pour l'organisation comme par exemple un désir particulier de contribuer aux intérêts de l'organisation en générant des efforts, une adhésion aux valeurs et aux buts mais également une volonté d'en rester membre (Valéau, 2002, p.15).

Dans la plupart des définitions, l'implication organisationnelle apparaît dès lors comme étant un lien fusionnel entre un individu et son organisation. Il est question d'individus acceptant les buts et les valeurs de l'organisation avec laquelle ils sont liés et cherchant à valoriser cette dernière, et cela en faisant abstraction des divers avantages qu'ils pourraient obtenir en retour. La qualification d'« implication intrinsèque » dans l'organisation est dès lors sous-entendue (Valéau, 2002, pp.2-3).

« L'implication organisationnelle correspond au lien qui unit un individu à son organisation. »
(Mathieu & Zajac in Burlion, 2013, p.11).

²⁸ « Morrow inclut ainsi des expressions telles que : « Work Involment », « Job Involment », « Carrier Salience », « Work Ethic Endorsement », « Group Commitment », « Affective Organisational Commitment », « Affective Organisational Commitment » » (Valéau, 2002, p.2).

²⁹ Les travaux de Porter et al. (1974) et puis ceux de Mowday, Porter et Steers (1982) sont les travaux fondateurs de l'implication organisationnelle. Ces auteurs ont contribué à clarifier les divers travaux effectués antérieurement sur l'implication. Ils se sont également aperçus qu'il était possible de distinguer l'implication attitudinale et l'implication comportementale dans le concept d'implication organisationnelle (Valéau, 2002).

L'approche attitudinale de l'implication proposée par Mowday et al. ne permettant pas d'identifier les différentes causes de l'implication organisationnelle, Allen et Meyer décidèrent, à la fin des années 80, de s'imposer avec leur approche multidimensionnelle de l'implication du travail (Charles-Pauvers & Pevrat-Guillard, 2012, p.4). Selon eux, l'implication organisationnelle serait due à un état psychologique caractérisant la relation d'un individu avec son organisation et se répercutant alors sur ses comportements au travail. Ils retiennent ainsi, dans leur modèle appelé « TCM »³⁰, trois composantes : affective, normative et calculée (Charles-Pauvers & Pevrat-Guillard, 2012, p.4).

Dans la suite de ce travail de fin d'études, nous allons ainsi profiter de ce modèle à trois composantes réalisé par Allen et Meyer dans le but de comprendre correctement quels sont les tenants et les aboutissants de l'implication organisationnelle des jeunes travailleurs chez Quick. Cependant, il semble judicieux d'intégrer une quatrième forme d'implication, introduite par Etzioni, afin d'être le plus exhaustif possible dans la démarche, à savoir celle de l'implication aliénante (Valéau, 2002, pp.6-7).

3.2. Les différentes formes d'implication

3.2.1. L'implication affective

Dans cette première forme d'implication, nous faisons face à des jeunes travailleurs attachés émotionnellement à la multinationale Quick, ou même simplement au restaurant dans lequel ils travaillent. Ceux-ci s'engagent volontairement à atteindre les objectifs d'efficacité et de rentabilité de l'organisation en travaillant sans relâche, seul ou en équipe. Ils s'identifient ainsi fortement à l'organisation et désirent en rester membre le plus longtemps possible (Charles-Pauvers & Pevrat-Guillard, 2012, p.4).

« L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté

³⁰ Three-Composants Model (TCM)

d'exercer des efforts considérables pour l'organisation et une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation. » (Mowday et al. in Fié, 1994).

Cependant, ce phénomène d'attachement à l'organisation ne coule pas de source et n'est pas immédiat. C'est une dimension qui se construit, au fur et à mesure, par le biais des rapports sociaux entre les jeunes travailleurs. En effet, selon Etzioni (Cité in Burlion, 2013, p.13), la cause principale de ce phénomène est le désir, au préalable, de se conformer, de se faire accepter par ses pairs. C'est ce qu'il appelle « l'implication morale sociale » (Burlion, 2013, p.13).

a. Un attachement au groupe menant à un attachement à l'organisation

L'implication morale sociale est un phénomène fréquent chez Quick. En effet, comme nous avons pu le constater précédemment, les jeunes travailleurs de cette multinationale sont continuellement contraints à internaliser des normes, suivre des procédures prônées par l'ensemble de l'organisation, et cela dans le but d'éviter d'être exclu par leurs collègues. L'adhésion à l'équipe de travail devient donc une nécessité, ce qui pousse à obtenir finalement un bon climat social au sein de chaque restaurant Quick.

Du fait de cette adhésion générale, un sentiment d'appartenance et de solidarité prend forme au sein du groupe des jeunes salariés. Ils sont dès lors intégrés, créent des liens entre eux, notamment grâce au fait qu'ils sont en constante situation d'interaction, et l'écart entre vie privée et professionnelle s'amenuise avec le temps (Burlion, 2013, p.30).

Selon Weber (2005), cet attachement au groupe de pairs aura pour conséquence une forme de servitude volontaire à l'organisation. Ils sont ainsi fiers de travailler pour l'enseigne Quick et désirent donner leur maximum pour atteindre les objectifs de l'organisation.

b. La recherche de la perfection

Une fois intégrés et attachés au groupe, en ayant assimilé dans le même temps de manière volontaire les normes de l'organisation, ces jeunes travailleurs sont souvent tentés d'atteindre la perfection dans leur façon de travailler. Ils veulent prouver qu'ils sont capables de se dépasser et

qu'ils peuvent avoir une influence positive au sein de leur restaurant. Ils attachent dès lors une certaine importance au fait d'être reconnus pour leur travail.

Dans le Quick de Bierges, j'ai régulièrement perçu ce type de sentiment d'attachement chez les jeunes travailleurs. Il était d'ailleurs fréquent d'observer un jeune salarié, dès lors lié à l'organisation et à son groupe, prétendre être devenu un vrai « Quickos³¹ ». Cependant, l'utilisation de cette expression est encore plus flagrante lorsque les jeunes sont véritablement attachés à l'organisation. C'est notamment le cas des jeunes désireux d'évoluer au sein de la hiérarchie. Ceux-ci se disent « *avoir du ketchup dans les veines* » et cherchent continuellement à se perfectionner.

Pour ma part, je remarque que j'ai réellement connu cette forme d'implication lors de mes années de travail chez Quick. Connaissant à la base énormément de jeunes y travaillant lorsque je suis arrivé dans le restaurant à Bierges, j'ai pu directement bénéficier d'un soutien de la part de mes équipiers. Ceux-ci m'ont inculqué les valeurs et les normes à prendre en compte dans l'établissement et m'ont permis d'apprécier assez facilement le travail. Au fur et à mesure, je me suis pris au jeu et je me suis attaché réellement à l'organisation. Je pouvais ainsi me dire que j'avais du ketchup dans les veines, même si je n'avais pas d'aspiration à monter les échelons de la hiérarchie. Ceci s'est ressenti dans mon boulot. En effet, j'avais pour habitude de me donner à 200% dans mon travail et de favoriser la bonne ambiance au sein de mon équipe en cuisine.

3.2.2. L'implication normative

Cette deuxième forme d'implication suit le même ordre d'idée que l'implication affective. Dans ce cas-ci, les jeunes salariés sont également attachés à l'organisation mais d'une manière totalement différente. Ceux-ci ressentent ici le besoin de s'impliquer et de rester dans leur établissement, et cela par loyauté et devoir moral. En effet, introduit par Wiener, l'implication normative peut se traduire comme un sentiment d'obligation morale pour un individu de poursuivre la relation d'emploi avec l'organisation dans laquelle il travaille (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p.4).

³¹ Terme très souvent utilisé chez Quick pour désigner les membres du groupe.

Selon Wiener, ce sentiment d'obligation de rester dans leur restaurant respectif et d'agir en fonction des attentes de celui-ci serait dû à une intériorisation des normes et une identification des jeunes salariés à l'organisation (Burlion, 2013, p.13). Nous pourrions dès lors croire que les jeunes travailleurs chez Quick agissent tous de la sorte puisque ceux-ci sont contraints à s'identifier à l'organisation par le biais d'une intériorisation des normes.

Cependant, afin d'éviter cette généralisation hâtive, il est important de prendre en compte un troisième facteur, celui de l'éducation. En effet, tous les jeunes travailleurs ne sont pas conditionnés à adopter les mêmes orientations en termes de valeurs et de comportements. C'est leur éducation, ainsi que leurs expériences professionnelles, qui déterminera leur capacité à privilégier le sens de la loyauté et du devoir (Burlion, 2013, p.13).

3.2.3. L'implication calculée

L'implication calculée, cognitive ou de continuité, est, quant à elle, liée à une dimension de coût-bénéfice (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012, p.4). Dans ce cas-ci, les jeunes travailleurs, étant des êtres rationnels, décident de rester et de s'impliquer chez Quick seulement si les pertes liées à un éventuel départ seraient supérieures aux gains que cette organisation pourrait continuer à leur apporter (Valéau, 2002, pp.5-6). De ce fait, dans le cas des restaurants Quick, les jeunes travailleurs auront tendance à analyser constamment les avantages et les inconvénients du travail dans leur restaurant Quick. Si le retour escompté est supérieur à leur mise de départ, ces jeunes travailleurs décideront volontairement d'incorporer les normes de l'organisation et de les légitimer. Dans le cas contraire, sauf s'ils ne perçoivent aucune autre alternative de travail, ceux-ci décideront de quitter leur établissement. Ils suivent ainsi une démarche purement rationnelle dans le but de combler un besoin.

3.2.4. L'implication aliénante

L'implication aliénante, introduite par Etzioni, est un mode très souvent exclu des typologies habituelles, dont celle élaborée par Allen et Meyer (Valéau, 2002, p.6). En effet, ne correspondant pas à la relation positive qu'ils désirent promouvoir entre l'individu et l'organisation, les différents auteurs y prêtent rarement attention. Pourtant, selon Etzioni, cette

dernière forme d'implication représente des situations possibles dans une organisation car elle caractérise des individus étant soumis à un pouvoir coercitif ; un pouvoir fait de sanctions que possèdent certaines organisations sur leurs travailleurs (Valéau, 2002, p.6).

Chez Quick, cette forme d'implication reste assez rare mais elle existe. En effet, nous rencontrons un système de sanctions mis en place dans chacun des restaurants ; trois notes de sanction sur le même mois ou seulement une faute grave pouvant mettre un équipier à la porte. Ainsi, un jeune travailleur, ayant déjà accumulé deux notes de sanction sur le même mois se devra de s'impliquer et de travailler sérieusement s'il veut espérer garder son emploi.

3.3. Les enjeux de l'implication des jeunes travailleurs pour l'organisation

Mottin (Quick, 2015) l'affirme dans son interview datant de janvier 2015³², Quick Restaurants fait face actuellement à un contexte d'hyper concurrence dans le domaine de la vente du hamburger. C'est pourquoi la multinationale doit pouvoir se créer une image forte dans le but de se démarquer de ses concurrents. Le message de Dugardin (Quick, 2012), nommé Président du Groupe Quick le 04 janvier 2013, est d'ailleurs en corrélation avec cette idée d'assurer un statut de challenger : « *Mon projet pour Quick : réaffirmer notre identité, réinventer notre fonctionnement*³³ ».

Pour ce faire, dans son plan stratégique de 2013-2016, Dugardin (Quick, 2012) concentre une grande partie de ses activités sur une révolution culturelle et morale au sein de chacun des restaurants : « *travailler ensemble, partager les bonnes pratiques, promouvoir les talents, libérer les énergies créatrices et positives, renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté de chacun des salariés du Groupe* » (Dugardin in Quick, 2012).

Dans cette optique de révolution culturelle et morale, ayant pour objectif d'améliorer la performance opérationnelle du Groupe, la société Quick se doit donc d'assurer la préservation de ses talents et d'en acquérir constamment de nouveaux, de promouvoir l'adhésion aux valeurs mais aussi d'assurer l'implication de l'intégralité de ses jeunes travailleurs. De cette manière,

³² Interview de Marie-Pierre Mottin, Directrice du Groupe Marketing Quick (voir annexe 2), rédigé dans le dossier de presse du Quick publié en janvier 2015.

³³ Cédric Dugardin, ancien Directeur Financier du Groupe Quick nommé Président du Groupe Quick en 2013 (Voir annexe 2), a développé un nouveau projet en 2012 dans le but de rester compétitif dans le domaine du hamburger. (Quick, 2012, p.4)

cette multinationale tente d'être en adéquation avec le nom de sa marque (« Quick » qui signifie « rapide » dans la langue française).

3.3.1. La préservation des talents

Dans le deuxième rapport au travail, concernant la revalorisation de l'organisation de la part des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick, nous avons pu constater que la société Quick devait assurer l'adhésion et la participation active de ses jeunes salariés dans le but de rester compétitive et de viser la longévité de son organisation. Celle-ci y parvient notamment par des techniques de gestion mises en œuvre, obligeant de ce fait les jeunes travailleurs à intérioriser les normes, valeurs et objectifs de l'organisation mais également par le biais d'une série d'autres facteurs implicites. Malgré cela, chez Quick, les jeunes travailleurs intègrent généralement le groupe pour une période courte, dans le but de satisfaire un besoin (financer leurs études, acquérir de l'expérience professionnelle, etc.). De ce fait, cette société fait face à un taux de rotation du personnel important. La rétention de la main d'œuvre qualifiée est ainsi une problématique fondamentale que la multinationale Quick se doit de contrôler dans le but de diminuer les coûts liés au renouvellement du personnel, de préserver les talents et de maintenir un bon climat social au sein de chacun des restaurants.

Pour parvenir à préserver les talents mais également à attirer de nouvelles candidatures, la société Quick cherche à créer des liens dans les vies professionnelles et privées de ses jeunes salariés. En outre, nous avons pu remarquer ci-dessus que les jeunes salariés, liés de manière affective à l'organisation, sont plus enclins à s'impliquer et à rester dans leur établissement.

A Bierges, les cadres tentent constamment de développer cette approche. En effet, ils font régulièrement preuve de sympathie et de proximité avec les jeunes travailleurs. Pour ma part, j'ai régulièrement créé des affinités avec mes supérieurs, qui sont également jeunes et qui comprennent les difficultés que peut vivre un jeune salarié. Il ne faut pas oublier qu'ils sont passés généralement par le statut de « crew » avant d'évoluer dans la hiérarchie, ce qui permet de développer un sentiment de proximité. De plus, ils viennent régulièrement aider les crews lors

des périodes de rush, ce qui montre qu'il existe peu de distance entre la ligne hiérarchique et l'opérationnel.

Selon Barel (Cité in Burlion, 2013, p.16), de nombreuses entreprises développent leur leadership dans le but de favoriser l'apparition d'un bon climat social, favorable à l'implication des employés dans l'organisation de travail. Cette implication découle de cette manière sur une fidélisation des salariés et sur une meilleure performance au travail (Burlion, 2013, p.16).

3.3.2. La réduction des divergences d'intérêt

L'implication organisationnelle est également bénéfique pour la société Quick car elle permet de réduire les divergences d'intérêts délétères pour l'organisation. En effet, en poussant les individus à se conformer, à s'identifier à l'organisation par le biais d'une internalisation des normes, cette multinationale développe chez les jeunes salariés un sentiment organisationnel. C'est une manière judicieuse de laisser croire aux employés qu'ils œuvrent pour leurs propres intérêts, oubliant ainsi le fait qu'ils contribuent finalement au succès de leur organisation (Burlion, 2013, p.17).

« C'est d'ailleurs l'une des raisons qui explique la nécessité de solliciter l'adhésion des employés à l'organisation : afin que ceux-ci travaillent à faire prospérer l'entreprise en même temps qu'ils poursuivent leurs propres intérêts » (Weber in Burlion, 2013, p.17).

De cette manière, les jeunes salariés commencent à considérer les normes, valeurs et objectifs de l'organisation comme étant les leurs. Ils s'impliquent de façon à faire prospérer une organisation à laquelle ils se sentent attachés. Ils ne font plus qu'un avec leur restaurant.

De plus, selon Ollivier (Cité in Burlion, 2013, p.17), il est important de consolider une cohésion au sein d'un groupe de travailleurs car elle permet *« d'éliminer les décalages, les oppositions, les contradictions et les dysfonctionnements, en empêchant les individus d'en prendre conscience, d'en représenter les enjeux et d'en penser les conditions de dépassement »* (Burlion, 2013, p.17).

3.4. Conclusion

Dans l'optique de faire face continuellement à un contexte d'hyper concurrence et d'assurer un statut de challenger dans le domaine de la vente du hamburger dans les différents pays où elle a décidé de s'implanter ces dernières années, la société Quick a rapidement compris qu'elle devait constamment réaffirmer son identité et répondre correctement à la demande de la clientèle, de crainte de la voir partir chez les concurrents. Ce sont d'ailleurs les raisons pour lesquelles cette chaîne de restaurants fast-food se doit d'être constamment en lien avec le nom de sa marque (« Quick » qui signifie « Rapide » dans la langue française). Pour respecter son image de marque, il est alors important pour celle-ci de collaborer avec des individus motivés, attachés mais surtout impliqués. C'est dans cette optique que le concept d'« implication organisationnelle » prend alors son sens.

L'implication organisationnelle apparaît, dans la plupart des définitions, comme étant un lien fusionnel entre un individu et son organisation. Il est dès lors question d'une attitude, d'une volonté de l'individu à s'identifier à son organisation, ce qui découle généralement sur des comportements bénéfiques tels que le désir particulier de contribuer aux intérêts de la société en générant des efforts et en adhérant aux valeurs et aux objectifs mais également la volonté d'en rester membre le plus longtemps possible. Cependant, il est important de mentionner que la volonté d'implication des jeunes travailleurs chez Quick peut différer de par son origine. C'est pourquoi il est intéressant d'étudier l'approche multidimensionnelle de l'implication du travail d'Allen et Meyer mais également d'Etzioni. Il est dès lors possible de comprendre si les jeunes travailleurs décident plutôt de s'impliquer et de rester dans leur établissement Quick par affection, par devoir moral et par loyauté, par intérêt ou encore par obligation.

Enfin, il est également nécessaire pour cette chaîne de restaurant d'inciter les jeunes travailleurs à s'impliquer dans le but de conserver plus facilement les talents et de réduire les divergences d'intérêts délétères pour son organisation.

Chapitre 4 : Les sources d'un éventuel déclin

Une fois intégrés et impliqués dans l'organisation du travail chez Quick, nous pourrions penser que les jeunes travailleurs attachent une certaine importance au fait de rester dans leur restaurant. Ils prennent alors le statut de « pilier » et une plus grande marge de manœuvre leur est attribuée. En effet, ceux-ci ont l'occasion de diversifier leurs tâches, de former les « nouveaux » et de commander dans les différents secteurs comme par exemple prendre le rôle de « binman »³⁴ lors des périodes rush ou encore d'assurer le « back-up »³⁵ des nouveaux en caisse, et cela dans le but d'acquérir de nouvelles compétences propices à leur avancement professionnel. Ils acquièrent ainsi certains privilèges qui leur étaient interdits lors de leurs débuts chez Quick. Malgré cela, la plupart des jeunes travailleurs sont enclins à quitter l'établissement assez rapidement. Il est effectivement assez rare, à Bierges, de voir un jeune rester plus de cinq ans dans son restaurant, mis à part ceux qui se disent « avoir du ketchup dans le sang » et qui désirent ainsi évoluer dans la hiérarchie. Nous allons de ce fait tenter d'identifier, dans ce chapitre, les principales causes des départs prématurés de ces jeunes travailleurs au sein des restaurants fast-food Quick.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord analyser l'intérêt de l'organisation à intensifier le travail mais également son impact sur les jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick. Ensuite, nous mettrons en lumière la distance prononcée entre le travail prescrit et le travail réel. En effet, ne pouvant jamais sortir du cadre prescrit de l'organisation du travail, nous observerons une certaine frustration de la part des salariés. Par après, nous étudierons le besoin de ces derniers d'être reconnus dans leur établissement et remarquerons qu'il existe, chez Quick, un écart entre le désir de reconnaissance des jeunes salariés et la reconnaissance effective au sein des restaurants. Enfin, nous verrons que l'ensemble de ces contraintes entraîne, la plupart du

³⁴ Le terme « binman » est utilisé chez Quick pour désigner la personne occupant le rôle de meneur au grill. Celui-ci est disposé à commander aux autres grillmans le nombre d'hamburgers qu'ils doivent produire pour ensuite les emballer et les disposer finalement dans le « bin » (meuble situé entre la cuisine et les caisses, où les produits sont gardés au chaud pendant maximum vingt minutes). Dans le même temps, cette même personne doit contrôler la réalisation des autres tâches du grill comme vider les poubelles, faire le réapprovisionnement des frigos, balayer le sol, etc. et créer une cohésion dans l'équipe.

³⁵ En caisse, nous appelons le « back up » le fait d'aller chercher aux différents endroits les produits commandés par le client et de les disposer sur un plateau pendant qu'un autre travailleur pointe la commande.

temps, l'adoption de stratégies défensives souvent inconscientes permettant de ne pas sombrer finalement dans la dépression.

4.1. L'intensification du travail

Pour Quick Restaurants, il est important d'intensifier le travail dans le but d'atteindre au maximum les objectifs de rentabilité et de performance désirés. C'est d'ailleurs l'une des conditions nécessaires pour atteindre correctement le statut de leader, en Belgique, ou de challenger, en France par exemple, sur le marché des hamburgers (Cartron, 2000).

4.1.1. L'optimisation du temps de travail

Chez Quick, il est important de se rendre compte que les jeunes travailleurs, même fatigués ou un tant soit peu malades, ne peuvent pas rester improductifs durant leur service (Pinto et al., 2000, p.147). En effet, dans le but de correctement atteindre leurs objectifs de rentabilité et d'efficacité, les dirigeants de chacun des restaurants doivent régulièrement contrôler les faits et gestes de leurs jeunes salariés. Ils ont bien évidemment des comptes à rendre à leurs supérieurs en Centrale³⁶, ce qui les pousse à optimiser le temps de travail de leur personnel. Ainsi, pour y parvenir efficacement, les cadres ont pour responsabilité d'observer régulièrement l'activité des crews et de leur assigner du boulot lorsqu'ils n'ont plus rien à faire comme par exemple réapprovisionner les frigos, balayer le sol, nettoyer les « inox »³⁷, etc. « *Chez Quick, il y a toujours quelque chose à faire* », comme l'indiquent régulièrement les supérieurs à Bierges.

Par ailleurs, ces derniers usent d'une technique de gestion du personnel bien connue dans le monde du fast-food contemporain : le « juste-à-temps ». Cette méthode d'organisation consiste à réduire au maximum la possibilité d'avoir du personnel improductif au sein des restaurants (Cartron, 2000, p.7). De ce fait, les responsables de la réalisation des plannings doivent impérativement prévoir des plages horaires minimales, quitte à être en sous-effectif lors des périodes de rush ou de fréquentation moyenne. C'est seulement si l'affluence est vraiment trop

³⁶ En Belgique, la Centrale du Quick se situe à Anvers.

³⁷ « Le nettoyage des inox » est un terme régulièrement employé chez Quick dans le but de nettoyer à l'eau les plans de travail de la cuisine qui sont fait en inox. Ce dernier est un alliage d'acier n'étant pas sensible à la corrosion ni à la rouille.

importante que ceux-ci décideront d'appeler du personnel en renfort ou de demander aux jeunes travailleurs présents de rester plus longtemps. Dans le cas contraire, ils renverront le personnel en trop à la maison. De plus, puisque les horaires ne sont élaborés qu'une semaine à l'avance, il est facile pour les responsables d'adapter les plannings selon la conjoncture hebdomadaire (Pinto et al., 2000, p.147).

A Bierges, il était fréquent d'observer des jeunes grillmans se plaindre parce que les tâches étaient devenues trop intenses suite au manque de personnel lors des périodes de haute fréquentation. Ceux-ci devaient alors combler ce manque en travaillant d'arrache-pied, en ne prenant aucun temps de pause dans le but de satisfaire la demande de la clientèle. De plus, il était également courant d'assister à des accidents de travail tels que des brûlures et des coupures, directement liées à cette pression de travail.

4.1.2. La pression managériale à la polyvalence

Dans le même ordre d'idée, l'optimisation du temps de travail chez Quick pousse à la polyvalence. En effet, il est beaucoup plus intéressant pour un restaurant fast-food de former les jeunes salariés dans les différents secteurs dans le but de pouvoir les assigner à des postes différents en fonction de l'affluence (Pinto et al., 2000, p.144). Ainsi, si le travail en cuisine ne semble pas assez efficace par rapport au travail en caisse, les supérieurs ont la possibilité de transférer un caissier en cuisine pour accélérer le rythme et inversement. De plus, il est fréquent d'observer des jeunes travailleurs quitter leur poste en caisse ou en cuisine pour aller nettoyer la « salle »³⁸.

Lorsque les jeunes travailleurs signent leur contrat chez Quick, il est spécifié dans quelle zone de travail ils seront affectés. De ce fait, ceux-ci commencent leur activité soit en caisse, soit en cuisine tout en se formant au fur et à mesure en salle. Cependant, il n'est aucunement spécifié que les jeunes individus devront être soumis par après à une polyvalence. Ainsi, lorsque les supérieurs désirent les former à d'autres postes, il est souvent question d'un accord entre les deux

³⁸ La « salle » est l'espace dédié à la clientèle pour commander les produits, les acheter et finalement les manger. Le nettoyage de la salle consiste à nettoyer les tables, vider les poubelles, reprendre les plateaux vides pour les amener en plonge et nettoyer les toilettes.

parties. Cette négociation est souvent plus difficile lorsque les supérieurs font face aux plus anciens travailleurs. Pour ma part, j'ai toujours refusé de travailler en caisse chez Quick à Bierges, même lorsque l'on me mettait la pression. Mes supérieurs ne pouvaient pas me forcer la main du fait de mon privilège d'ancienneté. Pour les « nouveaux », cela est perçu différemment. En effet, ces derniers n'ont encore aucun repère dans l'organisation, ce qui facilite leur formation dans les différents secteurs.

En règle générale, la polyvalence des jeunes travailleurs chez Quick permet à la ligne hiérarchique de constituer plus facilement les horaires, de réussir à répondre à la demande avec un effectif restreint et de créer un bon climat social en évitant de mettre en contact des jeunes travailleurs ne s'appréciant pas. Cela paraît donc positif pour l'organisation.

Cependant, du côté des jeunes travailleurs, ce n'est pas toujours perçu de la même manière. En effet, il n'est pas toujours aisé d'être appelé constamment à accomplir des tâches différentes et cela en quelques heures. Certains travailleurs, lorsque la fréquentation est moyenne, doivent également occuper plusieurs postes en même temps, ce qui rend le travail d'autant plus fastidieux vu que cela nécessite de trouver un moyen de correctement les agencer (Pinto et al., 2000, 145).

4.1.3. L'utilisation du degré de turn-over le plus rentable

Les chaînes de restaurants fast-food ont également pour habitude d'exercer une certaine pression sur leurs jeunes travailleurs dans le but d'atteindre le degré de turn-over le plus rentable possible (Brochier, 2001, p.81). Cela permet notamment à ces organisations de réduire les possibilités de revendications de la part des jeunes travailleurs, de profiter au maximum de leur efficacité, d'éviter une possible réappropriation du travail, de limiter les possibilités de création de groupes nocifs au bon climat social et d'éviter un désir de promotion des jeunes les moins talentueux (Brochier, 2001, p.81). Ainsi, dans le but d'obtenir toute une série d'avantages opportuns à la bonne réalisation de ses objectifs, la société Quick cherche continuellement à déceler la combinaison optimale entre la préservation et la rotation de son personnel.

En plus d'une intensification soutenue du travail dans ses restaurants, cette multinationale parvient à assurer la rotation du personnel recherchée par le biais des modèles de contrat liant les jeunes travailleurs à l'organisation. En effet, il est question de contrats ne dépassant pas vingt-cinq heures par semaine, ce qui permet une plus grande flexibilité du travail mais aussi d'éviter que les jeunes salariés y trouvent une certaine forme de stabilité. Le travail est ainsi très régulièrement perçu comme un tremplin pour la vie professionnelle des jeunes salariés car il est difficile de pouvoir vivre sereinement sur le long terme en prestant que si peu d'heures. C'est seulement lorsque la société désire préserver un jeune talent qu'elle lui proposera un nouveau contrat sous forme de CDI (Brochier, 2001, p.81).

A Bierges, lorsqu'un jeune travailleur commence à se plaindre pour une raison quelconque, les cadres ont également pour habitude de lui indiquer qu'il n'est pas irremplaçable et qu'ils ne le retiendront pas. Nous pouvons dès lors supposer que c'est une manière de contrôler les individus au sein du restaurant et d'assurer dans le même temps une bonne rotation du personnel. De plus, il n'est guère difficile pour un restaurant de remplacer un membre puisqu'il y a régulièrement des jeunes qui viennent postuler et qu'il est, comme nous avons pu le voir dans la première partie de travail, relativement facile et peu coûteux de former un nouveau travailleur.

4.1.4. La conjonction des contraintes industrielles et marchandes

Chez Quick, les jeunes travailleurs sont aussi soumis à un cumul de contraintes industrielles et marchandes, ce qui rend la pression encore plus intense que s'il n'y avait seulement qu'une de ces deux contraintes (Cartron, 2000, p.11). Dans les contraintes dites « industrielles », nous pouvons penser à celles qui découlent de l'organisation interne de l'établissement, de la nécessité de travailler en constante interaction avec l'ensemble de l'équipe mais également l'importance d'être accepté par les pairs et par l'encadrement. Les contraintes dites « marchandes » sont, quant à elles, dues à l'obligation de satisfaire une clientèle qui profite de la politique du « client est roi » pour faire pression sur les jeunes travailleurs.

Selon Pinto et al. (2000), en reprenant les études de Cézard et al., l'utilisation simultanée des contraintes industrielle et marchande est une méthode utile pour permettre aux différents fast-

foods d'intensifier le travail (Pinto et al., 2000, p.147). De cette manière, ils ont la possibilité de responsabiliser leurs jeunes salariés qui doivent en même temps satisfaire la clientèle et respecter les contraintes indissolubles du système industriel dans lequel ils s'inscrivent.

Dans chacun des restaurants, les jeunes travailleurs peuvent percevoir cette conjonction des contraintes comme une barrière à leur épanouissement personnel. De fait, en étant constamment surveillés dans le but de répondre à la prescription intensive des tâches, de suivre le rythme de travail de crainte de faire ralentir le système et de finalement tenter de combler des clients qui désirent toujours être servis dans les meilleures conditions, il peut être difficile pour les jeunes salariés de se sentir à leur aise. La pression peut même être si forte que les employés craquent mentalement et physiquement durant ou en dehors de leur service.

4.2. La distance prononcée entre la tâche et son action

Comme nous avons pu le percevoir jusqu'à présent, le travail prescrit dans l'organisation Quick est une priorité, le zèle étant dès lors fortement réprimandé par la ligne hiérarchique. En effet, à Bierges, chaque déviation au prescrit peut entraîner des sanctions, menant même de temps à autre à l'exclusion. C'est une manière pour cette multinationale de mettre l'accent sur la qualité des produits et du service, d'éviter les problèmes (que ce soit pour une question de gestion des conflits ou d'hygiène) mais c'est aussi une façon de contrôler indirectement les travailleurs. Cependant, selon Davezies, « *Le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail* » (Périlleux, 2014). Il y a donc, pour l'auteur, inévitablement un écart entre la tâche et son action et cela car il est impossible de prescrire la tâche dans ses moindres détails. Il existe toujours des situations imprévisibles qui ne peuvent être inscrites dans le guide de travail, ce qui fait du travail « *une épreuve de confrontation du réel* » (Périlleux, 2014). Le travail est ainsi constamment un travail de conception (Périlleux, 2014).

« *C'est la transgression des consignes qui permet d'atteindre les meilleurs performances parce qu'elle permet de rattraper tout ce qui n'est pas planifié dans l'organisation.* » (Chateauraynaud in Périlleux, 2014, p.3).

Dans la pratique, chez Quick, il est souvent difficile de pouvoir répondre correctement à la demande de la clientèle et de satisfaire l'encadrement lorsque l'on se résigne à respecter scrupuleusement les règles. En effet, à Bierges, les jeunes travailleurs remarquent régulièrement qu'il existe un écart monumental entre le travail prescrit et le travail réel. Cela peut être dû notamment au fait que les règles sont établies par des membres de la Centrale Quick, qui ne connaissent aucunement le travail de terrain et qui prônent uniquement la qualité des produits et du service.

A Bierges, les cadres ont pour responsabilité de ne jamais négliger les écarts au prescrit, ce qui bloque régulièrement les jeunes salariés dans la réalisation de leur travail. Prenons pour illustration une situation qui m'est arrivé à maintes reprises lors de mes années de service : lorsque je désirais améliorer le système mis en place, dans le but d'être plus rapide, organisé et donc plus performant dans mon travail, j'étais généralement réprimandé, ce qui me poussait à agir en conséquence comme un robot. Les cadres nous surveillent régulièrement, et nous obligent à bien suivre la démarche prescrite à la lettre : un caissier devra toujours sourire et suivre une même démarche de travail quelles que soient les situations et un grillman devra toujours exécuter sa propre tâche en se référant aux règles prescrites. Et lorsqu'il veut aller plus vite et qu'on l'en empêche, il doit l'accepter sans broncher.

Dans ce genre de situations, une certaine frustration, une souffrance au travail s'accumule chez les jeunes travailleurs, sans possibilité de transformation. Les travailleurs sont ainsi contraints de lutter contre cette souffrance en adoptant par exemple des mécanismes de défenses individuels et/ou collectifs.

4.3. Le manque de reconnaissance au travail

Un autre facteur pouvant influencer un jeune travailleur à trouver le chemin de la sortie est bien évidemment l'absence de reconnaissance au travail. Cette dernière est, selon Dejours, primordiale pour les individus cherchant à construire leur identité au travail (Périlleux, 2014). Il est question de donner un sens à la souffrance endurée lors de l'accomplissement des tâches. En effet, en reconnaissant la qualité du travail des individus, ceux-ci peuvent fournir un sens à leurs

efforts, à leurs craintes, à leurs déboires, à leurs insuccès. Ainsi, la souffrance endurée aura servi à quelque chose, que ce soit pour participer à l'atteinte des objectifs de l'organisation, pour obtenir une contrepartie financière ou encore pour se développer personnellement. Il est donc nécessaire, pour le bien-être des travailleurs, de les reconnaître pour leur travail, à leur juste valeur. Or, d'après les expériences collectées en clinique du travail, la reconnaissance au travail fait souvent défaut (Périlleux, 2014).

A Bierges, j'ai pu fréquemment observer des plaintes quant à un manque de reconnaissance au travail. Ces plaintes ne sont pas toujours liées aux mêmes causes. Certains jeunes travailleurs revendiquent simplement le fait d'être reconnus verbalement après un rush difficile, d'autres estiment normal d'obtenir certains privilèges en contrepartie de leurs efforts comme par exemple l'obtention de jours de congé quand ils en ont besoin, l'affection dans les zones de travail préférées ou encore la prise en compte de leurs opinions par la ligne hiérarchique.

Cependant, à Bierges, il y a souvent un écart entre le désir de reconnaissance et la reconnaissance effective. En effet, les plaintes ne sont pas nécessairement prises en compte par les supérieurs qui trouvent généralement normal de se donner pour l'organisation en contrepartie d'un apport financier. Cela va alors dépendre de la perception du travail des cadres présents et de leurs affinités avec les jeunes travailleurs. Par exemple, un cadre ayant été « crew » dans les années antérieures sera plus enclin à reconnaître positivement le travail d'un jeune travailleur puisqu'il connaît les difficultés du travail et peut plus facilement évaluer les efforts fournis par les employés.

Le manque de reconnaissance perçu chez Quick à Bierges engendre, selon mon expérience professionnelle, une certaine frustration chez les jeunes travailleurs. Certains considèrent ne pas être reconnus à leur juste valeur, ce qui découle sur un phénomène de souffrance au travail, impliquant dès lors la création de stratégies défensives.

4.4. La création de stratégies défensives

Dans le but de parvenir à tenir et à maintenir tant bien que mal leur équilibre psychique dans une organisation où ils sont soumis aux contraintes d'un travail intensifié, cadencé, prescrit et constamment surveillé par la ligne hiérarchique, les jeunes travailleurs développent régulièrement, à Bierges, des stratégies défensives. Ces dernières sont souvent inconscientes, peuvent être individuelles ou collectives et permettent de ne pas sombrer dans la folie (Périlleux, 2014).

Ces stratégies sont défensives car elles permettent de se protéger contre les effets délétères du travail sur la santé mentale des jeunes travailleurs. En outre, elles peuvent être individuelles comme par exemple le fait qu'un jeune travailleur privilégie de manière individuelle d'auto-accélérer le rythme de son travail, ou collectives comme par exemple le fait de se mettre en compétition avec d'autres jeunes travailleurs (Périlleux, 2014). A Bierges, il est d'ailleurs fréquent de voir des crews se mettre en concurrence sur le nombre d'hamburgers produits ou sur le nombre de clients servis sur un minimum de temps. C'est une manière de s'occuper l'esprit et de renforcer par la même occasion l'appartenance au collectif de travail.

Cependant, il existe également des stratégies défensives qui peuvent sembler contraignantes pour l'organisation mais aussi pour les jeunes travailleurs (Périlleux, 2014). Nous pouvons penser ici aux stratégies collectives de défense, conscientes, qui ont pour but de rassembler des individus pour défendre une même cause (signer une pétition, refuser en groupe d'accepter telle ou telle règle, etc.). Cette forme de stratégie défensive collective peut donc être perçue négativement par l'organisation mais elle peut également l'être par le reste du groupe. En effet, cela peut notamment déboucher sur une exclusion du groupe, à un certain mépris des autres jeunes travailleurs, parfois même à une persécution (Périlleux, 2014).

En résumé, nous comprenons que, à Bierges, l'adoption des stratégies défensives permet de limiter la souffrance au travail, due notamment à la rationalisation du travail, et de se protéger contre les diverses « maladies mentales »³⁹ qui pourraient en découler. Malgré cela, il faut

³⁹ Les « maladies mentales du travail » représentent les troubles du sommeil, les craintes, l'instabilité émotionnel des jeunes travailleurs, etc.

également noter que ces mécanismes de défense peuvent, eux-mêmes, être délétères pour la santé mentale. Afin d'illustrer ces dires, il m'est utile de préciser que j'ai effectivement connu des mécanismes de défense qui ont finalement découlé sur un burn-out⁴⁰ au travail. En effet, lorsque je travaillais dans le restaurant fast-food à Bierges, j'avais pour habitude d'accélérer mon rythme de travail pour contrecarrer le manque d'expérience des « nouveaux », ne comptant finalement que sur mes capacités pour parfaire le boulot. Ainsi, je travaillais régulièrement à 200%, ce qui m'a, au final, mis à mal. C'est d'ailleurs une des raisons qui m'a poussé à quitter l'établissement après quatre et demi de bons et loyaux services.

4.5. Conclusion

Comme nous avons pu le constater jusqu'à présent, la société Quick cherche continuellement à concurrencer les chaînes de fast-food présentes dans les différents pays où elle a implanté ses restaurants. Elle a pour objectifs de se développer au niveau international⁴¹, de rester compétitive et d'assurer un statut de leader ou de challenger dans le domaine du hamburger. Pour y parvenir, cette multinationale cherche à « *garantir à tout moment et en permanence la qualité du service* » et dans le même temps, à réduire ses coûts au maximum (Quick, 2013, p.18). Ainsi, pour tenter de réduire les coûts du personnel, la chaîne de restaurants fast-food Quick use d'une technique de gestion du personnel appelée le « juste-à-temps ». Cette méthode consiste à réduire au maximum la possibilité d'avoir du personnel improductif au sein des restaurants. De cette façon, en plus d'optimiser le temps de travail, il est question de réduire au maximum le nombre d'heures de travail des jeunes travailleurs, quitte à être en sous-effectif lors des périodes de rush ou de fréquentation moyenne. Dans le même ordre d'idée, cette multinationale cherche à former les jeunes travailleurs à la polyvalence, ce qui permet à la ligne hiérarchique de constituer plus facilement les horaires, de réussir à répondre à la demande avec un effectif restreint et de créer un bon climat social en évitant de mettre en contact des jeunes travailleurs qui ne s'apprécieraient pas.

⁴⁰ Le « burn-out » est un syndrome d'épuisement professionnel lié, par exemple, à une surcharge de travail.

⁴¹ En janvier 2015, dans son dossier de presse, Quick évoque son esprit de conquête.

Cependant, du côté des employés, les méthodes de gestion utilisées chez Quick peuvent être difficiles à vivre sur une longue période. En effet, le fait de travailler constamment dans une organisation qui prône le travail cadencé et totalement prescrit, où tout est mis en œuvre pour intensifier le travail au maximum engendre une certaine pénibilité au travail et de l'épuisement professionnel. De plus, ceci est renforcé par le manque de reconnaissance au travail des jeunes salariés qui peinent alors à fournir un sens à leurs efforts.

Pour tenir et maintenir tant bien que mal leur équilibre psychique dans l'organisation, les jeunes travailleurs ont régulièrement tendance à développer des stratégies défensives. Ce sont des stratégies qui ont alors pour objectif de limiter la souffrance au travail et de finalement se protéger contre les divers « maladies mentales » qui pourraient découler de la rationalisation du travail chez Quick. Malgré cela, il faut noter que ces mécanismes de défense peuvent, eux-mêmes être délétères pour la santé mentale des jeunes salariés.

Chapitre 5 : La rupture

Dans les restaurants Quick, il est fréquent de voir des jeunes intégrer l'équipe mais également de les voir partir. Au départ, ceux-ci sont intéressés de rejoindre l'établissement car ils y voient de faibles barrières à l'entrée, un boulot qui n'exige que très peu de qualifications et la possibilité de choisir facilement leurs horaires (Brochier, 2001, p.81). Ce « petit boulot » est dès lors perçu, par ces travailleurs, comme un boulot purement instrumental, facilement atteignable, qui leur permettrait de combler assez rapidement un besoin. Au fur et mesure de leur intégration, ces derniers s'imprègnent des valeurs et pratiquent de plus en plus le vocabulaire propre à l'organisation. Ils se sentent dès lors ancrés dans la firme et y développent des liens personnels avec les autres jeunes travailleurs. Ils revalorisent de ce fait leur emploi, s'y impliquent et décident généralement d'y travailler sur une période un peu plus longue que celle escomptée au moment de la signature de leur contrat. Malgré cela, il est assez rare, à Bierges, de voir un jeune salarié travailler plus de cinq ans dans le restaurant. Cela est dû, comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, à une série de facteurs contraignants incitant les jeunes travailleurs à trouver une alternative. Ils y parviennent, dans un premier temps, en développant des stratégies défensives leur permettant ainsi de préserver leur équilibre psychique. Cependant, ces stratégies sont elles aussi délétères pour la santé mentale de ces individus, ce qui les pousse, dans un second temps, à se diriger vers la sortie.

Nous pouvons dès lors considérer le dernier rapport au travail des jeunes travailleurs chez Quick comme étant un phénomène de rupture. Rupture tout d'abord « symbolique » puisque l'individu se rend compte que le charme est rompu. Il s'aperçoit qu'il ne veut plus ou ne peut plus faire partie du système. Rupture ensuite « matérielle » parce qu'il remet finalement sa démission.

5.1. La rupture symbolique

Comme nous avons pu le voir au travers de la deuxième partie de ce mémoire de fin d'études, les jeunes travailleurs sont contraints à passer par un processus identificatoire dès leurs premiers pas dans l'organisation. Ils doivent par exemple porter un uniforme, se conformer aux règles, prôner les valeurs et pratiquer la « langue » spécifique à l'organisation Quick et cela dans

le but d'éviter d'être mis à l'écart par les membres du groupe. Involontairement, ils développent un sentiment d'identité organisationnelle qui atténue au fur et à mesure leur identité sociale originelle. Il est question d'un nouveau sentiment propre à chaque nouveau salarié qui s'identifie personnellement à cette chaîne de restaurants. Ces jeunes salariés apprennent ainsi à apprécier l'organisation, y développent des liens personnels avec le reste de l'équipe et intègrent finalement le cercle magique de la société. Ils sont sous le charme, ils sont « dedans ».

Dès lors, lorsqu'un individu désire quitter l'établissement, nous pouvons tout d'abord parler de rupture symbolique. « Symbolique » car il est question d'un désir de réintégrer le « dehors ». C'est une décision qui survient lorsque le jeune individu se rend compte que le charme est rompu et qu'il veut passer à autre chose (Wallemacq, 2000).

« On s'aperçoit tout à coup qu'on ne fait plus partie du système, que quelque chose s'est cassée et que ce lien implicite et informel était en fait essentiel. » (Wallemacq, 2000).

Cette forme d'auto-exclusion est perçue, selon Wallemacq (2000), comme un moment essentiel dans la vie d'un « Quickos ». C'est un déclic qui serait dû à des préoccupations de vie et qui survient la plupart du temps lors d'un moment de pause tel que des vacances ou congé-maladie. L'auteur reprend notamment des expressions habituelles dans le but d'illustrer ces dires : « *je deviens fou* », « *qu'est-ce que je vais faire dans ma vie ?* » (Wallemacq, 2000).

5.2. La rupture matérielle

Lorsqu'un jeune travailleur se rend compte, après un moment de pause, qu'il ne se sent plus identifié à l'organisation et qu'il n'a guère envie d'y retourner, cela découle généralement sur une rupture matérielle. « Matérielle » car il est question de concrétiser le désir de départ, et cela en signant sa cessation de contrat (Wallemacq, 2000).

« Une fois la rupture symbolique opérée, la rupture matérielle des relations de travail semble inéluctablement suivre. » (Wallemacq, 2000).

5.3. Conclusion

Le dernier rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick concerne le désir de quitter l'établissement, de réintégrer tout particulièrement le « dehors ». Les individus considèrent alors avoir fait leur temps dans l'organisation, ont trouvé une autre possibilité de travail ou n'arrivent tout simplement plus à accepter l'intensification, le contrôle régulier et le manque de reconnaissance. Ils ont tendance à développer des stratégies défensives pour ne pas sombrer dans la folie mais, malgré cela, ils se rendent compte que cela nuit tout de même à leur santé mentale.

Cette décision de ne plus faire partie du système survient lorsqu'un jeune individu se rend compte que le charme est rompu et qu'il veut passer à autre chose. C'est la raison pour laquelle nous pouvons considérer ce dernier rapport au travail comme étant un phénomène de rupture. Rupture tout d'abord « symbolique » car l'individu s'aperçoit qu'il y a quelque chose qui a changé et qu'il ne veut alors plus faire partie du jeu. Rupture « matérielle » ensuite, car il décide de concrétiser son désir de départ en signant sa cessation de contrat.

Conclusion

Ce travail de fin d'études avait pour objectif d'étudier l'évolution du rapport au travail des jeunes travailleurs dans les restaurants fast-food Quick. En prenant notamment en compte mes observations et mon expérience professionnelle de ces dernières années dans le restaurant se situant à Bierges en Belgique.

Plus précisément, il s'agissait de comprendre pourquoi et comment les jeunes travailleurs restaient généralement une période plus longue que celle escomptée lors de la signature de leur contrat et pourquoi ces derniers convergeaient finalement à ne rester que très rarement plus de cinq années consécutives dans cette même organisation.

Dans cette perspective, il m'a semblé judicieux de mettre en lumière cinq rapports au travail successifs. Ceux-ci ont bien évidemment été justifiés par mon expérience dans le restaurant à Bierges et sont les suivants : la mise à distance du travail par les jeunes salariés chez Quick, la revalorisation du travail, l'implication organisationnelle, les sources d'un éventuel déclin et la rupture.

Le premier rapport au travail, à savoir la mise à distance, nous a permis de comprendre la tendance générale des jeunes actuels à rejoindre la société Quick pour une courte période, notamment dans le but de combler un besoin spécifique. Le travail chez Quick est alors perçu par ces jeunes comme étant un job temporaire, facilement accessible et purement instrumental.

Par la suite, nous nous sommes rendus compte qu'il était fréquent dans cette société d'observer que les jeunes, dans un premier temps distants, revalorisaient, par après, leur fonction en décidant de s'y impliquer d'avantage. Ils sont alors sous le charme, sous l'emprise de l'organisation. C'est ce qui caractérise le deuxième et troisième rapport au travail.

De cette manière, nous avons mis en évidence les facteurs influant positivement sur le premier rapport au travail des jeunes salariés, et avons dès lors compris ce qui les poussait à rester plus longtemps que prévu dans un établissement.

C'est seulement à partir du quatrième rapport au travail que nous nous apercevons véritablement des facteurs concourant à pousser les jeunes travailleurs à se diriger prématurément vers le chemin de la sortie. Ces différents facteurs sont notamment dus à l'organisation interne stricte du restaurant, à savoir la rationalisation, la division des tâches, l'intensification du travail et le manque de reconnaissance. Ils sont également dus aux contraintes marchandes engendrées par une clientèle qui profite constamment de la politique du « client est roi » pour faire pression sur les jeunes travailleurs.

Le cinquième et dernier rapport au travail se définit finalement comme étant un phénomène de rupture. Rupture tout d'abord « symbolique » car l'individu se rend compte, dans un premier temps, que le charme est rompu. Rupture ensuite « matérielle » car il décide, dans un second temps, de remettre sa démission.

Limites de l'étude :

L'évolution du rapport au travail étudiée dans ce mémoire est principalement fondée par mon expérience subjective dans le restaurant Quick de Bierges, même si, pour ma part, je n'ai pas eu une approche aussi radicale lors de mes débuts dans l'établissement. En effet, je n'ai pas eu tendance à mettre le travail à distance car j'avais pour idée de travailler pour une période un peu plus longue. J'ai donc adhéré complètement et directement à l'organisation dès mon premier jour de travail, dans la perspective d'être accepté par mes pairs et de garder mon emploi.

De cette manière, nous pouvons comprendre que la tendance explicitée tout au long de ce mémoire ne peut caractériser tous les jeunes travailleurs actuels. Il existera toujours des exceptions, même si cette théorie définit l'évolution du rapport au travail d'une majorité de jeunes travailleurs chez Quick.

Etant donné que mon analyse se base principalement sur mon expérience personnelle donc subjective, il aurait été intéressant de confronter mon ressenti à une étude quantitative. Cela aurait permis alors de réduire les risques de biais et il aurait été ainsi possible d'étudier l'évolution du rapport au travail par catégories de jeunes travailleurs. Cependant, il fut judicieux d'élaborer tout d'abord une étude qualitative afin de répondre correctement à la question de

recherche de ce travail de fin d'études car il n'existe actuellement aucune analyse à ce sujet. De cette manière, nous avons pu établir les bases de manière exhaustive pouvant permettre une étude postérieure quantitative. En effet, il sera beaucoup plus intéressant d'élaborer un questionnaire à l'attention des jeunes travailleurs chez Quick en prenant en compte les divers éléments énoncés dans ce mémoire-recherche.

Voies futures :

Pour une future étude, alors quantitative, je proposerais tout d'abord d'analyser en profondeur les différentes catégories de jeunes travailleurs. D'une part, nous pourrions mettre en lumière les divergences d'intérêt entre les travailleurs estudiantins et les travailleurs non-estudiantins. D'autre part, il serait judicieux d'étudier plus précisément les différentes formes d'implications organisationnelles par types de jeunes salariés.

Ensuite, il serait intéressant d'étudier les risques psychosociaux éventuels provenant, d'un côté, de l'organisation interne stricte du travail chez Quick et, d'un autre côté, des contraintes marchandes.

Enfin, je trouverais opportun d'analyser statistiquement le nombre de jeunes travailleurs dépassant cinq années consécutives dans un même établissement dans le but d'apporter plus de substance à mon étude.

Bibliographie

Ouvrages et contributions d'un ouvrage collectif :

- Benvenuti, J-C. (2006). *Les salariés de McDonald's*, in Cours-Salies, P. & Le Lay, S. (dir.), Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes, Toulouse, ERES « Questions vives sur la banlieue », pp.39-52.
- Cifali, M. & André, A. (2007). *Ecrire l'expérience. Vers la reconnaissance des pratiques professionnelles*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard.
- Guivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- Léonard, E. (2015). *Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*. Louvain-la-Neuve, de boeck.
- Wallemacq, A. (2000). *Manger et être mangé : à propos du concept d'incorporation*. Discours, organisation et souffrance au travail, Namur, Ed. Jean Giot.
- Weber, H. (2005). *10 : Contraindre et convaincre par le biais des normes temporelles. Le management chez McDonald's*, in Linhart, D. & Moutet, A. (dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La découverte, pp.275-298.
- Weber, H. (2011). *Du ketchup dans les veines. Pratiques managériales et illusions : le cas McDonald's*. Ramonville-Saint-Agne, Erès.

Revues :

- Brochier, C. (2001). Des jeunes corvéables. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138 (138), 73-83.
- Cette, G., Cuneo, P., Eyssartier, D., & Gautié, J. (1996). Coût du travail et emploi des jeunes. *Revue de l'OFCE*, 56(1), pp. 45-72.
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail, *Archives ouvertes HAL*, pp.44-67.
- Pinto, V., Cartron, D. & Burnod, G. (2000). Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un « petit boulot ». *Travail et emploi*, 83 (83), pp.137-157.

Sources internet :

- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. En ligne sur le site http://www.adelinotorres.com/economia/BOLTANSKI%20L_%20&%20CHIAPELLO%20E_%20%20Le%20nouvel%20esprit%20du%20capitalisme.htm (Consulté le 26/05/2015)
- Burlion, P. (2013). *Entre normes, calcul et affectivité: pourquoi et comment les équipiers des restaurants fast-food sont-ils impliqués dans l'organisation de travail? Le cas du restaurant Mc Donald's X*. Mémoire en ligne sur le site <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914610/document> (Consulté le 19/03/2015).
- Cartron, D. (2000). *Excès de vitesse. Les effets de l'intensification du travail sur les pénibilités et les risques*. En ligne sur le site du Centre d'études et de l'emploi <http://damiencartron.free.fr/textes/rpdi.pdf> (Consulté le 11/03/2015).
- Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. (...). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ?* En ligne sur le site <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf> (Consulté le 16/06/2015).
- Fié, C. (1994). *L'implication dans les travaux d'un groupe projet assure-t-elle un engagement individuel dans la diffusion du projet au sein de l'organisation ?* Mémoire en ligne sur le site http://www.memoireonline.com/12/07/743/m_implication-travaux-groupe-projet-diffusion-projet30.html (Consulté le 07/07/2015)
- Malot, I. (2005). Du ketchup dans les veines. Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ? En ligne sur le site http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877017815 (Consulté le 02/05/2015)
- Périlleux, T. (2009), Travail sur soi et affairément. Les voies de la subjectivation du travail. En ligne sur le site <https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/lagis/documents/CID-WP8TPSubjectiviteautravail.pdf> (Consulté le 18/05/2015)
- Quick (2007). Nos 7 engagements concernant la Qualité. En ligne sur le site <http://www.quick37.com/qualite.htm> (consulté le 20/03/2015)
- Quick (2012). Rapport annuel 2012. En ligne sur le site <http://backoffice.quick.fr/media/block/1435078857-quickra2012frbd-0.pdf> (Consulté le 17/05/2015)

- Quick (2013). Rapport annuel 2013. En ligne sur le site <http://backoffice.quick.fr/media/block/1435079770-12723quickrafrbd.pdf> (Consulté le 17/05/2015).
- Quick (2013). Dossier de presse : Un engagement continu en faveur de la nutrition. En ligne sur le site <http://backoffice.quick.fr/media/block/1433845315-quick-dossier-de-presse-0606.pdf> (Consulté le 17/05/2015)
- Quick (2015). Quick, le goût d'en faire plus. En ligne sur le site <http://www.quick.be> (Consulté le 16/06/2015)
- Quick (2015). Dossier de presse : Quick, l'esprit de conquête. Janvier 2015. En ligne sur le site <http://backoffice.quick.fr/media/block/1433844992-quick-dossier-presse-fr-2015-01-07.pdf> (Consulté le 17/05/2015)
- Quick (2015). Une histoire de goût. Quick, principale enseigne d'origine européenne de hamburger restaurant. En ligne sur le site <http://groupe.quick.fr/fr/une-histoire-de-gout> (consulté le 20/03/2015)
- Quick (2015). Dossier de presse : Quick, l'esprit de conquête. Janvier 2015. En ligne sur le site <http://backoffice.quick.fr/media/block/1433844992-quick-dossier-presse-fr-2015-01-07.pdf> (Consulté le 17/05/2015)
- Périlleux, T. (2009), Travail sur soi et affairément. Les voies de la subjectivation du travail. En ligne sur le site <https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/lagis/documents/CID-WP8TPSubjectiviteautravail.pdf> (Consulté le 18/05/2015)

Cours universitaires :

- Kestemont, M-P. (2015). *LSMS 2000 : Etudes et modèles de marché (2014-2015)*, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Périlleux, T. (2015). *LLSMS2072 : Sociologie clinique du travail*, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Documents non publiés :

- DRH Quick (2015). *Document interne*. Document non publié, S.A. Quick restaurant.
- Quick (2015). *Information annuelle*. Document non publié, S.A. Quick Restaurants, 21 avril 2015, Confidentiel.