

Du ketchup dans les veines

*Collection « Sociologie clinique »  
sous la direction de Vincent de Gaulejac*

Longtemps, la sociologie s'est construite contre le vécu, le personnel, le subjectif. Elle s'ouvre peu à peu à l'analyse des sentiments sociaux, des passions collectives, des processus sociopsychiques, de la subjectivité, de la question du sujet. L'ambition de cette collection est de favoriser cette ouverture en publiant des ouvrages qui s'intéressent à la dimension existentielle des rapports sociaux, c'est-à-dire aux relations profondes qui relient l'être de l'homme et l'être de la société. Pluridisciplinaire et ouverte à des approches plurielles, cette collection s'adresse à tous ceux qui cherchent à concilier les exigences de la rigueur scientifique et les nécessités d'une écriture sensible, accessible à des non-spécialistes, en évitant le double travers de la théorie sans vie et du vécu sans théorie.

Retrouvez tous les titres parus sur  
[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)

Hélène Weber

# Du ketchup dans les veines

Pratiques managériales et illusions

Le cas McDonald's

Préface de Vincent de Gaulejac

« Sociologie clinique »

The logo for Éditions érès, featuring a stylized lowercase 'é' with a vertical line through it, followed by the word 'éditions' in a small font, and the word 'èrès' in a larger, bold font.

Je voudrais remercier chaleureusement Vincent de Gaulejac, qui m'a patiemment accompagnée, conseillée et encouragée tout au long du chemin qui m'a conduite de l'adhésion à McDonald's jusqu'à l'écriture de ce livre.

Je voudrais également exprimer toute ma reconnaissance aux différentes personnes qui ont accepté de me parler de leur expérience de travail chez McDonald's : certains étaient passionnés par l'organisation et d'autres plutôt révoltés par le système, mais tous ont évoqué avec sincérité des moments singuliers vécus au sein de leur restaurant, qu'ils aient été franchisés, syndiqués, licenciés, en haut ou en bas de l'échelle hiérarchique, depuis quelques semaines ou depuis plusieurs années dans l'entreprise, encore salariés dans l'organisation où l'ayant laissé loin derrière eux...

Que tous mes proches sachent enfin combien leur soutien m'a été précieux. Merci surtout à Yann, Louise, Léon, Lise et Violaine.

Conception de la couverture :

Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012

ME - ISBN PDF : 978-2-7492-3010-8

Première édition © Éditions érès 2005

33 avenue Marcel-Dassault - 31500 Toulouse

[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC),

20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris,

tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| PRÉFACE, Vincent de Gaulejac .....                        | 9  |
| PRÉAMBULE. « MOI ET McDONALD'S » .....                    | 13 |
| INTRODUCTION.....   | 27 |
| 1. DE L'AUTRE CÔTÉ DU COMPTOIR .....                      | 37 |
| Ne payer que les gens                                     |    |
| qui sont effectivement au travail.....                    | 41 |
| Mais qui est-ce qui t'a formé, toi ?.....                 | 44 |
| Vous n'avez qu'à vous exécuter .....                      | 48 |
| Le service McDo dans toute sa grâce .....                 | 62 |
| Formé pour contrôler.....                                 | 64 |
| Les catalyseurs .....                                     | 66 |
| La pyramide des chefs .....                               | 68 |
| 2. LES JEUX DE POUVOIR AU SERVICE DE LA RENTABILITÉ ..... | 71 |
| Les signes de la hiérarchisation .....                    | 73 |
| Les attributions du manager .....                         | 75 |
| L'illusion du pouvoir.....                                | 78 |
| Connaître les normes donne du pouvoir .....               | 82 |
| La duplicité de l'organisation                            |    |
| concernant l'application des règles .....                 | 83 |

|   |     |
|---|-----|
| La hiérarchisation des normes .....   | 88  |
| La liberté dans l'assignation .....   | 90  |
| Des normes impersonnelles<br>ne pouvant être qu'infaillibles .....                                  | 92  |
| Un lien direct avec une entité imaginaire .....   | 94  |
| L'impératif de rentabilité.....   | 96  |
| La rationalisation des performances.....  | 97  |
| La quantification des données subjectives .....   | 100 |
| <br>  |     |
| 3. L'INCORPORATION À L'UNIVERS MCDONALD'S.....  | 103 |
| L'incorporation par les sens : l'emprise sur le corps .....   | 104 |
| L'incorporation par la gestion de l'espace :<br>l'emprise sur les relations .....                   | 107 |
| L'incorporation par la gestion du rythme :<br>le taylorisme au cœur de l'organisation du travail .. | 112 |
| L'incorporation par la promotion d'un esprit de corps ..  | 120 |
| <br>  |     |
| 4. L'INTÉRIORISATION DES CONTRAINTES .....  | 125 |
| De l'identité professionnelle<br>à l'identité organisationnelle .....                               | 125 |
| La négation de soi .....  | 134 |
| L'accès à l'habitude<br>comme moyen de se soustraire à la routine .....                             | 139 |
| La « langue McDo » participe<br>à l'intériorisation d'un mode de pensée .....                       | 141 |
| Une entreprise à la fois immortelle et invulnérable.....  | 145 |
| L'adhésion au nouvel esprit du capitalisme .....  | 147 |
| L'imaginaire au cœur de l'adhésion .....  | 151 |
| <br>  |     |
| 5. LES « CORRESPONDANCES PSYCHO-ORGANISATIONNELLES » .....  | 157 |
| Les « structures de sollicitation » .....   | 158 |
| Le « système socio-mental » .....   | 160 |
| Le « système psychique organisationnel » .....  | 161 |
| Les différentes « correspondances<br>psycho-organisationnelles » de l'adhésion .....                | 163 |
| Les trois périodes du processus .....   | 165 |
| <br>  |     |
| 6. LE PROCESSUS D'ADHÉSION .....  | 167 |
| La phase initiatique : pour une adhésion engagée.....   | 168 |
| De l'illusion groupale à l'illusion organisationnelle.....  | 173 |
| La phase perverse : pour une adhésion fusionnelle.....  | 177 |

|   |     |
|---|-----|
| La phase imaginaire : pour une adhésion fantasmée .....                                     | 188 |
| Tableau des correspondances psycho-organisationnelles<br>de l'adhésion chez McDonald's..... | 196 |
| 7. QUITTER MCDONALD'S ? .....   | 199 |
| Le processus de désengagement.....  | 199 |
| Une prise de distance rendue nécessaire .....   | 201 |
| Un regard sur soi transformé<br>par l'observation de l'autre .....                          | 204 |
| Le désir qui s'essouffle dans la répétition .....   | 205 |
| La poursuite de l'idéal en dehors de McDonald's.....  | 208 |
| Est-il envisageable de se désengager<br>tout en demeurant au sein de l'organisation ? ..... | 209 |
| CONCLUSION .....  | 211 |
| GLOSSAIRE .....   | 213 |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 217 |

*À mes parents*



# Préface

La sociologie clinique a pour objet de décrire, analyser et comprendre des univers sociaux en conciliant deux postures. Une posture de sociologue qui consiste, comme le proposait Durkheim, à *analyser les phénomènes sociaux comme des choses*. Il s'agit d'appliquer la démarche scientifique d'objectivation et de distanciation pour analyser la société, comme les physiciens ou les biologistes analysent la matière et le vivant. Une posture de clinicien qui consiste à aller au plus près du vécu, à s'immerger dans cet univers, pour saisir « de l'intérieur » la façon dont les acteurs vivent les situations que l'on cherche à comprendre et à expliquer. « Une des expériences les plus importantes à faire sur l'homme, écrivait Charles de Saint-Simon, consiste à l'établir dans de nouvelles relations sociales... Parcourir toutes les classes de la société, se placer personnellement dans le plus grand nombre de positions sociales différentes ».

La démarche d'Hélène Weber illustre ce propos : une immersion sur le terrain pendant plus de deux ans, puis un travail de chercheur pendant sept ans. Elle a su se placer dans différentes positions pour comprendre l'univers McDonald's. À l'intérieur, comme employée puis chef d'équipe, mais aussi épouse d'un manager de l'entreprise. À l'extérieur comme étudiante, pendant le temps où elle y travaillait, puis comme doctorante, dans le cadre d'une thèse, et comme chercheur au laboratoire de changement social à l'université Paris 7 Denis-Diderot.

Son livre est l'aboutissement d'une aventure humaine et intellectuelle fascinante. Elle raconte comment elle a adhéré passionnément à l'univers de McDonald's quand, jeune étudiante, elle est allée y travailler pour payer ses études. Comment elle s'est investie de plus en plus, professionnellement et affectivement, parce que cette entreprise semblait pouvoir combler ses aspira-

tions les plus profondes. Elle nous décrit « par le menu » un univers dont on ne connaît généralement que la vitrine. Elle nous invite à rentrer dans la cuisine, l'arrière-cour, les dessous. Elle nous décrit les procédures, les modes d'organisation, les activités, le travail concret. Mais aussi la vie du personnel, la subjectivité mobilisée dans la recherche de reconnaissance, dans la compétition pour améliorer les résultats, dans l'exigence du *toujours plus*. Elle raconte comment l'immersion dans l'entreprise s'est renversée au sens où elle s'est retrouvée immergée par l'entreprise, avant de tenter de se dégager de son emprise puis d'essayer de comprendre pourquoi et comment elle avait pu se laisser prendre et adhérer avec tant de passion à un travail somme toute peu exaltant. C'est sans doute le dévoilement de cette adhésion massive qui est la « découverte » la plus importante de ce livre, et comment une question fondamentalement existentielle est devenue une question sociologique.

Le travail d'Hélène Weber sur sa propre posture illustre l'intérêt d'un travail sur le transfert et le contre-transfert dans la recherche. La subjectivité du chercheur est mise au travail dans la mesure où ce sont ses capacités à analyser son rapport à l'objet qui lui permettent de comprendre les relations intimes entre les travailleurs et leurs organisations. Le rapport du chercheur à son objet est à la fois un analyseur et un moteur, à condition de trouver la bonne posture entre implication et distanciation. Le livre d'Hélène Weber est donc aussi l'histoire d'une désimplification qui illustre le désengagement qu'elle a entrepris, jusqu'à l'écriture de cet ouvrage.

À partir de l'analyse de son propre parcours, elle donne à voir les processus de liaison et déliaison, d'investissement et désinvestissement, d'idéalisation et désidérialisation. Elle montre en particulier comment une organisation de restauration rapide (*fast-food*), qui offre des conditions de travail somme toute assez pénibles, des rémunérations plutôt faibles, une image assez contrastée, provoque malgré tout un investissement psychique massif chez certains employés. Un certain nombre préfèrent garder des distances et partent assez rapidement. Ceux qui restent sont pris dans un système dont Hélène Weber nous donne les clés.

Comment est-il possible d'adhérer à une organisation qui offre si peu d'intérêt ? Lorsque nous avons travaillé sur *L'emprise de l'organisation*, avec Max Pagès, Michel Bonetti et Daniel Descendre, ou sur d'autres multinationales, avec Nicole Aubert,

nous avons constaté que l'adhésion des managers et des employés était sous-tendue par des éléments « objectifs » : des rémunérations élevées, des avantages matériels et symboliques conséquents, des conditions de travail plutôt agréables. Ils avaient, en quelque sorte, intérêt à adhérer. La mobilisation subjective exigée d'eux était étayée sur des avantages concrets. L'investissement psychique reposait sur des soubassements matériels importants.

Pour les employés de McDonald's, l'intérêt objectif n'est pas évident. Il faut donc explorer les sources conscientes et inconscientes qui les attachent à leur entreprise.

Pour conduire cette investigation, l'auteur croise différents référents théoriques empruntés à la sociologie du travail, aux sciences des organisations, à la psychanalyse, à la psychosociologie et à la phénoménologie. Mais cette combinaison n'est jamais jargonante. Elle sait explorer la complexité d'une problématisation multiple en conciliant rigueur et clarté. Elle met à jour des processus sociopsychiques multidimensionnels qui connectent des procédures organisationnelles et des processus psychiques. Ce sont les correspondances entre ces registres qui permettent de comprendre la réciprocité des influences entre système psychique et système organisationnel : « L'individu fabrique l'organisation autant qu'il est fabriqué par elle. »

L'exploration est d'autant plus fascinante que McDonald's est une entreprise emblématique de la globalisation. Elle a su s'installer dans le monde entier et imposer un nouveau modèle, non seulement par l'efficacité de son management, ses performances financières, mais surtout parce qu'elle représente un nouveau modèle culturel, dans le rapport à la nourriture et à la restauration. Un modèle où la mal bouffe est plébiscitée par les jeunes et leur famille, parce que les restaurants offrent un service rapide, une certaine convivialité, un accès commode, un état d'esprit apparemment convivial, une modernité accessible au plus grand nombre pour des sommes modiques. Ce modèle est paradoxal. Il suscite des sentiments contradictoires entre fascination et répulsion, émancipation et aliénation, liberté et oppression. La lecture de cet ouvrage permet de mieux comprendre pourquoi l'individu hypermoderne peut basculer dans une nouvelle forme de toxicomanie en se shootant au « ketchup dans les veines ».



# Préambule

## « *Moi et McDonald's* <sup>1</sup> »

J'ai aimé travailler chez McDonald's. Pendant les deux années <sup>2</sup> où je m'y suis rendue plus de vingt heures chaque semaine tout en poursuivant mes études, où j'ai passé encore plus de temps à en parler, à y penser, à en rêver même, je me sentais bien.

Je venais d'avoir 19 ans. Mon année d'hypokhâgne à Paris n'avait pas été une grande réussite, et en ce milieu de mois de mai, plutôt soulagée de quitter les bancs du lycée, j'étais en quête de nouvelles rencontres et de nouvelles expériences. Je m'inscrivais en deuxième année d'histoire à la Sorbonne et j'attendais l'été patiemment.

J'aurais aimé faire l'expérience de l'humilité autrement. Élève plutôt douée jusqu'au bac, je me retrouvais l'année qui suivait parmi les dernières de ma classe. J'avais en plus choisi de m'inscrire dans un club de volley-ball d'un niveau assez élevé (Championnat de France Junior 1995) et je me retrouvais sur le banc des remplaçantes une bonne partie de l'année. L'idée de retrouver

---

1. Ce témoignage de mon expérience chez McDonald's résulte d'un travail d'écriture mené un an après ma démission.

2. J'ai travaillé deux ans chez McDonald's, entre avril 1997 et avril 1999.

la fac à la rentrée me satisfaisait donc plutôt bien, d'autant que cela me permettait de profiter pleinement de cinq mois de vacances.

Une amie qui habitait la même résidence universitaire que moi me fit part de son idée de postuler chez McDonald's afin de gagner un peu d'argent avant l'été. À la fois intriguée et amusée, je décidais de l'accompagner pour tenter moi aussi ma chance (j'avais un mois et demi à « combler » avant de partir comme animatrice de jeunes dans un centre de vacances). Nous choisîmes le McDonald's le plus proche, celui de Montparnasse. Il faisait alors partie des restaurants les plus rentables de la chaîne, et l'impression que me fit l'ambiance de travail en y entrant fut immédiate : j'étais impressionnée. Plusieurs fois pendant l'année, j'étais venue consommer des *Bigmacs* ou des hamburgers, mais en tant que cliente, sans considérer avec attention les gestes ou les paroles des employés. À vrai dire, McDonald's constituait pour moi une sorte de mythe. J'étais fan depuis longtemps des glaces et des sandwiches. Déjà, petite, j'allais régulièrement y manger avec mes parents, et mon frère et moi appréhendions ce moment comme une véritable fête. Le McDonald's faisait partie de ma vie, presque de mon quotidien, bien avant que j'y travaille.

Tout le monde connaît McDonald's. Même celui qui dit n'y mettre jamais les pieds passe devant au moins trois fois par semaine. Tous les quartiers de Paris ont le leur, toutes les grandes villes de France également, et presque toutes les capitales du monde. Comment ne pas connaître McDonald's ?

J'étais curieuse de découvrir ce que la grande arche jaune avait à proposer. L'accueil fut exemplaire d'amabilité et de prévention. Et la responsable du personnel sembla convaincue par ma prestation lors de notre entretien puisqu'elle me proposa de commencer dès la semaine suivante. On me demanda quelles étaient mes disponibilités (elles étaient complètes, vu que je n'avais, à ce moment-là, rien d'autre dans mon emploi du temps avant l'été), mes autres expériences professionnelles (excepté quelques centres de vacances, un travail de manutentionnaire dans une pharmacie et un peu de soutien scolaire, elles étaient assez limitées) et mes motivations. Je me souviens très bien de ce moment de l'entretien parce que ma réponse sembla quelque peu gêner mon interlocutrice. Pourquoi avais-je envie de travailler chez McDonald's ? Le problème, c'est que je n'avais pas de réponse toute prête : pas de voyage à financer, pas d'indépen-

dance à prendre ni de projet en chantier. J'étais là « comme ça », « pour voir ». J'avais envie de tenter une expérience, de rencontrer des gens ; j'étais curieuse de voir « comment c'était de l'autre côté », de porter l'uniforme, de découvrir comment on faisait un *Bigmac*, d'aller dans les cuisines. Elle semblait un peu décontenancée par ces réponses pleines d'enthousiasme, et surtout, dénuées d'impératif financier. Était-il possible de « choisir » venir travailler chez McDonald's ? Pouvait-on passer sous l'arche avec le sourire, sans un urgent besoin d'argent ?

De retour chez moi, je défilais devant tous ceux qui avaient la patience de me regarder dans mon uniforme bariolé de « M » avec, je dois le reconnaître, un sentiment de fierté immense. C'était comme un jeu : je préparais mon entrée avec application, lisant et relisant les documents que l'on m'avait donnés, essayant toutes sortes de coiffures différentes sous ma visière, repassant mes chemises et mes pantalons avec un extrême souci de perfection pour l'arrivée du grand jour. Je trépignais d'impatience. Tout était nouveau pour moi : le travail, les gens, le rythme de vie. La responsable du personnel qui m'avait fait passer l'entretien d'embauche me présenta les équipiers et les responsables présents sur le terrain. Tout le monde se tutoyait, tout le monde me souriait. J'étais accueillie avec un mélange d'enthousiasme et de curiosité. Chacun des employés, de l'équipier au directeur du restaurant, paraissait très sûr de lui. Tout était très codifié : les uniformes différaient en fonction des échelons hiérarchiques (cela m'aida d'ailleurs grandement à me repérer les premiers temps), chacun semblait très au courant de ce qu'il y avait à dire, à faire ou à ne pas faire. Et à moi, tout me semblait parfait. Tout me plaisait. Je passais d'un sourire à un regard amusé, et d'une poignée de main à un bonjour avenant. Vêtue de mon uniforme et affublée de mon badge avec mon prénom, je faisais de toute façon déjà partie de l'équipe. On ne répétera jamais assez l'importance de se faire appeler par son nom quand on arrive dans un lieu pour la première fois. Chez McDonald's, tout le monde m'interpellaient comme si j'avais toujours été là.

Je n'avais qu'une hâte : que l'on me donne véritablement quelque chose à faire (par la suite, je n'allais pas être déçue). On m'avait informée que j'allais vraisemblablement commencer « aux boissons » parce qu'il y faisait moins chaud qu'en cuisine et que le rythme était moins difficile à suivre pour une débutante. Pourtant, c'est au FCN\* (filet de poisson, chausson aux pommes

et nuggets de poulet) que j'allais devoir faire mes premières armes. Mais la difficulté ne me faisait pas peur. On aurait pu me demander d'éplucher dix kilos de pommes de terre ou de récurer toutes les toilettes, j'aurais été partante. La cassette vidéo de formation était charmante. Je la regardais avec attention, studieuse et déterminée à tout intégrer d'un coup. Enfin, j'arrivais « sur le terrain ». La formatrice me fit faire un tour du restaurant en me montrant les stocks, les arrières et les frigos. Ensuite, elle m'indiqua comment procéder à mon poste et me laissa essayer plusieurs fois. Rapidement, la période d'affluence arriva. Nous étions deux au poste que j'occupais. L'autre équipier était un « ancien ». Nous échangeâmes très peu de mots. Je voltigeais de gauche à droite avec mes filets de poisson et mes chaussons aux pommes. Rien n'aurait pu m'arrêter. J'étais en plein challenge : il fallait que je tienne le coup, il fallait que j'y arrive. Personne n'aurait pu me distraire tellement je m'étais immergée dans le travail que l'on m'avait confié. Je plongeais des bâtonnets de poisson dans l'huile bouillante. Je remplissais des boîtes de morceaux de poulet. Je courais me ravitailler en salade ou en tranches de fromage. Les tiroirs de l'unité de conservation des nuggets de poulet se vidaient à mesure que je les remplissais ; j'accélérais encore, jusqu'à ce que soudain, un manager vienne m'annoncer que mon *shift*\* était terminé et que je pouvais rentrer chez moi. Je fus convoquée dans le bureau du responsable : « C'est ton premier jour ? Eh bien, tu t'es très bien débrouillée ! Vraiment, tu as impressionné tout le monde ! » Mon verdict était sans appel : McDonald's, c'était vraiment super !

Le deuxième jour, j'arrivais confiante. Si j'avais impressionné la première fois, la deuxième, j'allais être parfaite. Je me présentais radieuse devant la pointeuse, cinq minutes avant de commencer, prête à affronter tous les défis de la terre. Comme la veille, je fus accueillie avec enthousiasme. Le manager me demanda où j'étais formée et depuis combien de temps. C'est alors qu'il me confia « une mission de la plus haute importance » : *faire le sens*. Le restaurant était agencé tout en longueur ; et il s'agissait pour moi d'enjoindre les clients de circuler dans une allée plutôt que dans une autre afin d'éviter les bouchons. À l'entrée du restaurant, une hôtesse faisait la même chose que moi

---

\* Tous les termes suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire qui figure en fin d'ouvrage.

pour l'allée opposée. J'étais frustrée. Je m'acquittais de ma tâche avec application mais je considérais que l'on ne me donnait pas une charge à ma mesure. J'avais envie de montrer combien j'étais capable et déterminée, et pour cela, il fallait que l'on m'en donne l'occasion.

J'appris à maîtriser mon poste au FCN. J'étais plutôt douée. En fin de compte, rien n'était vraiment compliqué. Je faisais ce que l'on me disait de faire, peut-être avec un peu plus de zèle que les autres et de bonne humeur. L'insouciance des débutantes ! Mais je trouvais de la reconnaissance à chaque geste que j'exécutais. On me remerciait après chaque *shift* et on me félicitait régulièrement. Après une année à s'entendre dire que l'on n'est pas à la hauteur, pas assez performante ou pas assez méritante, trouver un endroit où l'on se voit attribuer des signes de reconnaissance quotidiens, quels qu'ils soient, nourrit un incroyable sentiment de gratitude et de bien-être. Je retrouvais en moi l'envie d'être parmi les meilleures (sentiment qui s'était quelque peu émoussé pendant mon année en hypokhâgne). Au lycée, au collège, dans tous les sports que j'avais pratiqués jusque-là, je nourrissais en moi l'envie d'être première. J'avais envie de me mesurer aux autres et de l'emporter. Or, McDonald's offre une multitude d'opportunités qui permettent aux employés d'assouvir ces ambitions. Car non seulement les équipiers comparent entre eux leurs performances, mais des pratiques orchestrées par les managers eux-mêmes renforcent l'ambiance de rivalité (je n'aurais pas su dire à ce moment-là d'ailleurs qui, de moi ou d'eux, recherchait et amplifiait le plus l'esprit de compétition qui régnait). Le fait est que j'en pris mon parti avec un immense sentiment de délectation. Tout semblait en plus me réussir, ce qui ne rendait le tout que plus agréable.

Par ailleurs, je me faisais des amis et entraais dans les confidences de certains. Des équipiers me disaient la lassitude qu'ils éprouvaient à travailler chez McDonald's et la fatigue occasionnée par un tel emploi. Mais rien n'aurait pu m'enlever de la tête l'idée que tout ce qui se passait de ce côté-là du comptoir était extraordinaire. Les horaires de travail (tôt le matin alternés avec tard le soir) ne me dérangaient pas. Non seulement mon année scolaire était terminée (donc, pas de soucis du côté des études), mais en plus, je n'avais pas spécialement d'amis à voir à l'extérieur, et pas de petit ami. J'étais libre comme l'air. Passer du temps en « salle équipier\* » pour prolonger la journée à discuter des histoires du

restaurant avec les collègues était même tout à fait agréable. Or – et cela, je ne le réalisai que plus tard – notre quasi unique sujet de conversation, c'était McDonald's : est-ce que la nouvelle hôtesse sort avec un manager ? Est-ce que tel équipier va monter responsable de zone ou formateur ? Un nouveau restaurant va-t-il s'ouvrir sur les Champs-Élysées ? Tous nos échanges tournaient systématiquement autour de cet unique sujet, d'une dispute avec un client pendant l'après-midi, du fait que le directeur n'était pas assez compétent ou qu'il manquait des *happy meals*\* pendant le *rush*\*.

Je finissais par passer tout mon temps chez McDonald's et à ne parler que de cela. J'y travaillais, j'en discutais, j'y pensais, j'en rêvais, tout en y passant tout mon temps, pointée ou pas, pour y travailler ou pour discuter avec les autres équipiers, pour attendre mes nouveaux amis afin de sortir de McDonald's avec eux tout en l'emportant également dans ma tête. Il n'y avait plus que McDonald's et j'adorais ça. Je me sentais bien, à ma place, presque couvée par tout ce monde qui me trouvait tellement performante, tellement dynamique et tellement douée. Et puis, il y avait l'ambiance ! Au moment du *rush*\* de midi, tout le monde était affairé à faire du chiffre, donc à être rapide et à ne penser qu'aux tâches à effectuer. Mais le soir, après 22 heures, le restaurant tournait à un autre rythme. Les clients se faisaient plus rares et l'on pouvait discuter et apprendre à se connaître tout en faisant les stocks pour le lendemain. Évidemment, il ne fallait jamais rester sans rien faire, mais cette idée de travailler tout en ayant le temps de discuter était encore plus dynamisante. C'était comme si nous allions au-delà de ce qui nous était demandé. Nous reprenions le dessus grâce à une parfaite maîtrise des gestes et nous nous appropriions le temps pour l'utiliser comme bon nous semblait. Nos mains continuaient à servir mais nos esprits étaient tous occupés à échanger avec les autres : à se draguer, se parler, se taquiner. À minuit, après la fermeture du restaurant, nous restions en salle équipier pour nous remémorer les histoires de la journée, qui prenaient de plus en plus de place par rapport à nos vies en dehors du restaurant. Plus on y passait du temps, plus on parlait, et plus on en parlait, plus on oubliait tout le reste. Le fait est que quand le reste ne marche pas particulièrement bien, se retrouver dans un lieu où tout vous réussit (le travail, les amis, le petit ami...) vous redonne le sentiment d'exister.

Le chiffre d'affaires de chaque caisse était accroché en salle équipier après chaque *rush*. C'est alors que je commençais, intriguée par ces informations « négligemment » exposées aux yeux de tous, à me préoccuper de mes résultats. Il ne s'agissait plus simplement d'effectuer un travail de qualité, mais également d'être performante. Je ne devais plus simplement répondre aux attentes mais également apprendre à les devancer. Ce jeu-là me passionnait. Après chaque *rush*, j'allais demander le chiffre d'affaires de « ma » caisse. Les managers encourageaient par ailleurs ce type de pratiques. Les meilleurs résultats et les records à battre passaient de bouche à oreille avec une fluidité remarquable. J'étais mise à l'épreuve par les meilleurs caissiers, et les managers organisaient des concours avec des lots à gagner (chèques cadeau, places de cinéma...). Mais c'était moins l'appât du gain que la gloire de la réussite que je recherchais. Les performances (calculées en temps et en chiffre d'affaires) constituaient la référence permettant de mesurer la qualité des employés : « Donne-moi ton chiffre d'affaires et je te dirai qui tu es... » Un jour que j'arrivais au restaurant, un manager qui débutait son *shift* dit en me voyant : « Ah ! Super ! Quelqu'un qui fait de bonnes caisses ! » Et je ressentais une fierté immense à être vue et reconnue comme une employée productive. C'est à travers cette image que l'on me renvoyait de moi-même que je me reconnaissais : j'étais une équipière rentable.

Mon contrat au restaurant de la rue de Rennes était à durée déterminée. Et je reprenais mes études à la rentrée qui suivait. Mais j'avais, cet été-là, rencontré chez McDonald's celui qui allait devenir mon mari. Lui était responsable de zone et souhaitait faire carrière. Je ne travaillais plus chez McDo, mais c'était comme si j'y étais encore. Lorsqu'on y travaille, on ne peut pas se l'enlever de la tête. Je me souviens même d'un ancien équipier qui racontait qu'un soir, arrivant chez des amis et rencontrant un équipier d'un autre restaurant qu'il ne connaissait pas, ils avaient passé la soirée à ne discuter que de cela. Moi, je vivais avec un employé passionné, convaincu de la grandeur de son entreprise et lui reconnaissant d'infinies qualités. Nous parlions, reparlions, encore et encore, de McDonald's : les équipiers, les relations entre les membres de l'équipe de gestion, les promotions, l'incompétence des uns, les bons résultats des autres. McDonald's est un sujet inépuisable. Au mois d'avril de l'année suivante, j'appris qu'un nouveau restaurant ouvrait à Paris. Connaissant le direc-