

Ingrid MALOT

N°d'Auditrice : 04-31668

## **Du ketchup dans les veines**

Pourquoi les employés adhèrent-ils à  
l'organisation chez McDonald's ?

Hélène WEBER

Edition éerès 2005

UV : OR 02  
2004/2005

# SOMMAIRE

## I. BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

## II. POSTULAT

## III. HYPOTHESES

## IV. RESUME

Préambule : La connaissance des lieux

1. De l'autre coté du comptoir
2. Les jeux de pouvoir au service de la rentabilité
3. L'incorporation à l'univers McDonald's
4. L'intériorisation des contraintes
5. Les correspondances psycho-organisationnelles
6. Le processus d'adhésion
7. Le désengagement

## I. BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Diplômée en psychologie, Hélène Weber a passé le concours de psychologue de la Protection Judiciaire de la Jeunesse après avoir soutenu sa thèse de sociologie. Depuis janvier 2004, elle exerce en qualité de psychologue dans un Centre de Placement Immédiat (structure d'hébergement accueillant « en urgence » des mineurs de 15 à 18 ans placés sous mandat judiciaire). Cette institution s'est progressivement imposée comme son nouveau terrain de recherche.

## II. POSTULAT

Comment comprendre l'implication dans l'entreprise des employés de McDonald's qui adhèrent au système ? Pourquoi se révèle-t-elle si intense et si profonde ? Dans cet ouvrage, présenté comme une enquête et qui fait aussi référence à une expérience personnelle, l'auteur analyse dans une première partie l'adhésion, dans une deuxième partie l'adhésion et les mécanismes de pouvoir, et enfin dans une troisième partie la théorie du processus d'adhésion par la mise en évidence de l'apport inconscient de l'organisation et des modifications sur l'employé.

Pourquoi et comment les salariés adhèrent-ils à l'organisation McDonald's ?

## III. HYPOTHESES

L'implication dans l'entreprise des employés de McDonald's qui adhèrent au système est si intense et profonde pour plusieurs raisons :

- la reconnaissance
- le langage McDonald's
- le discours et les pratiques managériales
- le choix de faire carrière (la diversité des postes)
- le désengagement : le sentiment d'ennui et de désolidarisation

#### IV. RESUME

##### Préambule : La connaissance des lieux (histoire de l'auteur)

Après une année scolaire difficile, elle est embauchée chez McDonald's pour un job d'été.

Enfant, McDonald's constituait pour elle une sorte de mythe ; elle allait régulièrement y manger, et pour son frère et elle, ils appréhendaient ce moment là comme une fête.

De retour chez elle avec son uniforme, elle éprouve une fierté immense et c'est comme un jeu : elle prépare son entrée avec application.

Dès son arrivée, la responsable du personnel la présente à l'équipe ; elle est accueillie avec un mélange d'enthousiasme et de curiosité. Tout est très codifié, les uniformes diffèrent selon les échelons, chacun sait ce qu'il a à faire ou ne pas faire. Pour son premier jour, elle doit s'atteler à la préparation des filets de poisson, chaussons aux pommes, nuggets de poulets. A la fin de cette journée, elle est félicitée pour son travail.

Ensuite, elle apprend à maîtriser son poste au FCN (poste en cuisine où sont préparés les produits frits à l'exception des frites), mais surtout chose importante après chaque journée, elle est félicitée.

De là l'envie d'être premier est nourrie. Et McDonald's offre une multitude d'opportunités qui permettent à tous d'assouvir ses ambitions.

Elle sympathise avec ses collègues, mais ce qu'elle réalisera plus tard, les sujets de conversation qu'ils abordent sont systématiquement autour de McDonald's. Elle finit par y passer tout son temps et à ne parler que de cela. Même après la fermeture du restaurant, ils restent en « salle équipier » (salle de repos) pour se remémorer les histoires de la journée.

Ensuite, elle prend goût à la compétition, se dépasser pour obtenir un bon chiffre, de plus les managers encouragent ce type de pratique (meilleurs résultats et records à battre).

Ensuite, elle postule à un travail en CDI avec pour objectif d'être la meilleure et d'obtenir le plus haut poste possible, elle devient critique, applique les normes à la lettre et devient insupportable sur son lieu de travail mais aussi à son domicile avec son conjoint (travaillant lui aussi dans l'univers McDonald's). Elle obtient la promotion escomptée, et malgré une année de fac éprouvante, elle décide de travailler pendant les congés scolaires. Elle a du ketchup dans les veines.

Puis, travaillant à mi-temps et se trouvant bloquée dans son poste, l'intérêt pour son travail décroît en même temps que l'investissement pour son travail de recherche à l'université croit.

Elle perd le goût de se surpasser, elle cherchait à se dépasser pour découvrir ce qu'il y avait après, mais quand il n'y a plus d'après, on se retrouve à considérer avec attention ce que l'on fait dans le présent. Or ce présent n'est pas extraordinaire et loin de là. Elle prend quinze jours de congé et à son retour elle ne peut supporter de recommencer le même travail alors elle démissionne.

Par la suite elle commence à prendre du recul et ce qu'elle voyait ne lui permettait plus de trouver du plaisir à s'inscrire dans l'organisation. Elle ne comprend pas pourquoi elle a travaillé si dur pour ne vendre que des sandwiches. Cet acharnement au travail valait-il le prix qu'elle avait payé ? Elle pensait maîtriser son travail grâce à sa volonté et ses qualités propres or elle n'avait fait que ce que l'on attendait d'elle.

### **1. De l'autre côté du comptoir**

Les personnes ciblées sont majoritairement des jeunes qui ont 22 ans, 60% d'entre eux sont étudiants et travaillent 20 heures par semaine. L'embauche de ces jeunes sans expérience comporte des avantages (une certaine docilité de la main d'œuvre et une relative non connaissance du droit du travail).

Moins le nouvel employé aura d'a priori plus on suppose qu'il va *se fondre dans le moule*.

#### Ne payer que les gens qui sont effectivement au travail

Le but est de ne payer que les gens qui sont effectivement au travail. Il faut pointer pour pouvoir travailler sinon le salarié est considéré comme absent.

Si on arrive avec 10 minutes d'avance deux choix sont possibles, soit on a besoin de la personne et on l'autorise à pointer pour que celle-ci commence plus tôt, soit on n'a pas besoin de la personne et on la laisse patienter devant la pointeuse, parfois même on lui demande de patienter dans la salle équipier afin de venir la chercher que lorsqu'il y'aura un peu plus de clients à servir. Tous les équipiers ne savent pas qu'ils ont le droit de pointer s'ils sont prévus au planning et ce même s'ils ne sont pas indispensables.

Il existe aussi des moyens d'adapter les règles aux besoins du restaurant. Par exemple, on fait signer des avenants aux équipiers quand ceux-ci ont dépassé les 30% d'heures complémentaires alors que ces heures devraient être rémunérées en heures supplémentaires. Et si un équipier n'effectue pas son contrat parce qu'il n'a pas été assez planifié, il faut qu'il aille signaler l'erreur sinon, les heures non effectuées pourraient se retrouver comptabilisées en heures d'absences.

Cependant, les heures complémentaires sont plus fréquentes que les heures manquantes. Ces heures complémentaires n'apparaissent pas au salarié comme une obligation mais plus comme quelque chose de gratifiant, car la personne a l'impression d'être « le sauveur », c'est pour « donner un coup de main aux autres qui sont dans la galère ». Travailler prend un sens différent, la personne n'est pas là que pour vendre des sandwiches, elle est là pour rendre service.

L'apparition des pointeuses a marqué la volonté de contrôler efficacement l'application des lois en matière de temps de travail. Ainsi, dès qu'un équipier se trouve en anomalie sociale (dépassement maximum d'heures complémentaire par exemple), la pointeuse se met à sonner. Et l'équipier

concerné doit arrêter tout ce qu'il est en train de faire pour dépointer. C'est à lui seul de dépointer, personne ne peut le faire à sa place.

### La formation

Celle-ci comporte trois étapes :

- On montre la cassette vidéo de formation du poste en question à l'intéressé ;

- On lit ensuite avec l'intéressé la fiche de contrôle de poste en lui expliquant sur le papier les différentes étapes à suivre ;

- Puis l'intéressé et le formateur passent sur le terrain pour commencer la pratique (souvent, par manque de temps, cette étape est la première)

Petit bémol, la présentation édulcorée de la cassette vidéo n'est pas ce qui attend le nouvel arrivant, qui s'en aperçoit assez vite.

Lorsque l'on est en formation, on est normalement planifié à un moment où il n'y a pas trop de monde. Mais ce n'est pas toujours le cas, (les nouveaux équipiers sont presque toujours formés alors que l'affluence est importante). Il arrive que le formateur soit appelé à effectuer une autre tâche plus importante alors qu'il est en train d'expliquer comment fonctionne le distributeur de ketchup. Et comme on n'arrive pas à comprendre le fonctionnement malgré que ce soit la troisième explication, on se retrouve au milieu de la cuisine à voir deux ou trois personnes complètement surexcités courir de droite à gauche, des plateaux dans les mains, et d'autres qui hurlent des commandes du comptoir. A cet instant on se demande ce que l'on fait là et on se demande pourquoi on a voulu venir travailler chez McDonald's.

### Les différentes missions possibles :

- Au FCN : un équipier est chargé de la préparation de tous les produits frits à l'exception des frites (nuggets de poulet, chaussons aux pommes, filets de poissons...)

- *Le producteur* est chargé de commander aux autres membres de la cuisine le nombre de sandwiches à réaliser et de les emballer pour les disposer dans le *bin* (meuble situé entre la cuisine et le comptoir, où les produits sont gardés au chaud).

Il gère également la réalisation des tâches annexes de cette zone (vider la poubelle, nettoyer le sol, faire les stocks...) et doit faire en sorte que le moral des équipiers reste bon.

- *Les équipiers de livraison* s'occupent du déchargement des produits frais, congelés et secs, et de leur rangement dans les stocks selon le principe du PEPS (Premier entré, premier sorti).

- L' *opener* cuisine et comptoir est responsable de préparer ces zones de rush du midi. Il s'agit pour lui de faire les stocks et de ranger les différents postes avant l'ouverture du restaurant et pendant la matinée.

Il existe trois postes *équipier* : la caisse, les boissons et les frites.

- Le poste à frites fait partie de ceux pour lesquels le nombre de choses à retenir est très restreint. Il faut remplir une panier, la plonger dans la cuve, la vider sans asperger tout le passage et emballer les frites (il faut alterner ces quatre étapes en rythme).

- La machine à *shakes-sundaes* réserve des surprises. Il faut acquérir le tour de main pour réaliser les glaces selon les normes.

- *Le caissier* : il représente l'image de l'enseigne. Lorsque la première formation a été faite en cuisine, on devient caissier, c'est comme une promotion.

- *Le chargé de dépôt* prépare les caisses et les remet à 100 ou 150 € (selon les restaurants). Il saisit sur ordinateur les types de paiements effectués et les montants correspondant pour chacun (espèces : billets de banques, tickets restaurant, chèques et cartes bancaires).

- *Le swing manager* (ou responsable de zone) est un catalyseur : il doit induire une accélération du rythme de travail et une bonne ambiance dans l'équipe.

- *Le premier assistant* est le directeur adjoint du restaurant. Il a la charge d'organiser le travail de l'équipe de gestion (l'ensemble des managers du restaurant, le responsable administratif et l'hôtesse principale) en fonction de la politique établie par le store qui est elle même orientée par le siège. Il a par ailleurs un rôle de formateur auprès des managers, dont il doit assurer le suivi. Il s'occupe enfin des tâches administratives et de gestion (commandes, planning des membres de l'équipe de gestion).

- *Le store* ou directeur de restaurant est l'interlocuteur du siège de McDonald's France. Il a la responsabilité de mettre en œuvre les directives. Il est également responsable des relations avec les différents prestataires (société de nettoyage, société privée de ramassage des poubelles, achat en gros des places de cinéma). Pour eux la formation passe par une semaine de cours à la *Hamburger University* de Chicago.

- *Le manager* a la responsabilité de l'ensemble du restaurant sur une période déterminée de la journée. Il a un rôle de contrôle, d'animation et de surveillance mais il est souvent obligé à occuper des postes normalement réservés à des équipiers.

## **2. Les jeux de pouvoir au service de la rentabilité :**

L'organisation du travail au sein des restaurants McDonald's génère une dépendance très forte de chaque employé à l'égard de ses pairs, de ses supérieurs mais également de ses subordonnés. Le facteur humain demeure tellement prédominant que des zones d'incertitudes demeurent (Crozier, 1963). C'est d'ailleurs l'une des raisons qui expliquent 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 leur propres intérêts. Le mécanisme de dépersonnalisation du pouvoir trouve ainsi de multiples illustrations, sans pour autant affranchir l'analyse des relations de la pertinence de la notion de zone d'incertitude.

Voici un exemple des mécanismes d'exercice du pouvoir inhérents à l'organisation du travail :

Le choix des normes s'effectue en dehors des restaurants. Cela favorise l'appropriation par les employés, pour déresponsabiliser les managers au regard des équipiers et légitimer les employés quand ils estiment que d'autres ne les respectent pas. Les managers ne sont que les agents chargés de les faire appliquer.

### Les signes de hiérarchisation

L'organisation et la répartition des tâches au sein des restaurants ont été pensées de manière rigoureuse et précise. Chacun reste à sa place et se soumet docilement à l'autorité de son supérieur.

La tenue vestimentaire en est une preuve ; lorsque l'on monte en grade, la tenue change.

### Les attributions du manager

Il gère l'organisation, il est considéré par les employés comme étant celui qui décide et auquel on obéit. Il a le pouvoir de décision lors des évaluations et prépare le *football field* (décide qui sera présent et à quel poste).

Les attributions spécifiques conférées aux responsables permettent ainsi d'apparenter leur pouvoir, au sein des restaurants à celui détenu par les chefs au sein de l'entreprise traditionnelle.

Chez McDonald's, la qualité du travail réalisé (vite et selon les normes) est un enjeu de pouvoir. Les managers se savent vulnérables. Même si de multiples moyens sont mis en œuvre pour contrôler le travail des équipiers, un certain nombre de failles du système permet de contourner les règles.

Stratégiquement, transgresser les règles sans que cela se sache, semble donner plus de bénéfices que de les respecter. Le nouvel employé est contraint de se soumettre à l'autorité systématique et d'obéir aux nouvelles directives qu'il découvre au fur et à mesure.

La connaissance des normes permet aux subordonnés de se soustraire à l'autorité de leurs supérieurs dans la mesure où ceux-ci n'ont plus à jouer à leur égard qu'un rôle de surveillant.



Se soumettre au système ne signifie pas respecter toutes les normes mais donner l'apparence de le faire, tout en gardant comme principe premier de réaliser un maximum de chiffre d'affaire. Ainsi, ce sont les employés les plus motivés et les plus investis dans l'organisation qui vont sciemment détourner certaines règles à cette fin. Certaines normes se révèlent plus rentables à respecter que d'autres.

Les managers sont évalués sur la qualité, le service et la propreté au sein du restaurant placé sous leur responsabilité lors des *full fields* (*visite annoncée*). Mais, en dehors de ces visites, c'est la main d'oeuvre et l'atteinte des objectifs en terme de chiffre d'affaire qui sont pris en compte par le directeur de restaurant.

### *Le rapport de force*

Tant que les employés ne se soucient que de bien faire leur travail en se soumettant aux directives et à l'autorité de leurs supérieurs, ils ne sont pas amenés à privilégier le principe de rentabilité. Par contre, dès l'instant où ils entrent en rivalité avec leur pairs ou supérieurs, ils commencent à transgresser certaines normes et deviennent vulnérables.

L'enjeu du pouvoir constitue le fait de connaître les normes et les pressions contradictoires inhérentes à leur application.

L'employé est dépositaire du pouvoir de contrôle dès l'instant où il connaît les normes que son supérieur devra appliquer.

Mettre en question le fonctionnement du système reviendrait à le disqualifier. Tant que l'employé adhère à l'organisation il ne peut pas et surtout ne veut pas la mettre en question. L'impératif de rentabilité demeure le principe dominant de l'organisation, le processus de rationalisation a de multiples conséquences sur la façon d'évaluer les employés, ce qui se révèle être un moyen d'exercer sur eux une emprise encore plus forte.

### *La rationalisation des performances*

Le chiffre d'affaire se révèle être l'indicateur prévalant de la qualité de travail réalisé. Il est difficile de déterminer si c'est l'organisation du travail au sein des restaurants, ainsi que les contraintes temporelles et financières qui ont pour effet d'encourager les employés à s'intéresser à ce genre d'information (résultat heure après heure de chacun) ou si c'est le fait de les avoir à disposition qui a pour effet de le stimuler.

### **3. *L'incorporation à l'univers McDonald's :***

L'emprise de l'organisation sur le corps par la saturation des cinq sens. Celle-ci s'impose à tous les employés sans que ceux-ci puissent s'y soustraire car elle demeure une conséquence directe des conditions de travail. Les employés se retrouvent comme « phagocytés » par l'organisation. La sensation de dégoût de l'organisation laisse place à l'indifférence.

Le sentiment d'appartenance à l'entreprise et les signes physiques de l'intégration sont valorisés, voire délibérément accentués. Au sein de l'organisation on dit des employés qui adhèrent au système qu'ils ont « du ketchup dans les veines ».

Une multitude de zones de stockage auxiliaires permettent aux employés de limiter leurs allées et venues pour se ravitailler dans les stocks principaux. Les différents espaces du restaurant fonctionnent de telle sorte que les employés sont contraints d'être constamment en interrelation. L'organisation et la parcellisation des tâches induisent alors une forme de lien nécessaire, car ils ne peuvent travailler indépendamment des autres ; le fait que chacun soit sous le regard des autres en permanence renforce ce phénomène.

L'agencement de l'espace agit directement sur les individus, car celui qui est soumis à un champ de visibilité et qui le voit reprend à son compte les contraintes du pouvoir. Il permet d'intervenir à chaque instant et la pression constante agit avant même que les erreurs ne soient commises.

### Le Taylorisme au cœur de l'organisation

La mise en œuvre des principes tayloriens, fordien et ohnistes au cœur de l'organisation du travail est repérable chez McDonald's par de nombreux indicateurs :

- l'analyse scientifique de chaque poste,
- la séparation de la conception et de l'exécution,
- la parcellisation des tâches,
- la mécanisation de la production,
- la standardisation des produits.

Tout cela va donner un protocole de normes et de règles précis. « Il est spécifié non seulement ce qu'il faut faire, mais comment et en combien de temps il faut le faire » Taylor.

### La promotion d'un esprit de corps

La phase d'incorporation à l'organisation passe le plus souvent par un investissement affectif tout à fait remarquable des collègues de travail. Le fait que de multiples initiatives soient prises au sein même de l'entreprise pour regrouper et animer les employés en dehors des restaurants et des heures de travail vise explicitement à renforcer la cohésion et donc les liens qui unissent les employés. Mais cela se fait sous le regard des responsables qui ont ainsi les moyens de contrôler et de mesurer la qualité de l'ambiance.

#### **4. L'intériorisation des contraintes :**

Ce processus conduit les employés à s'identifier à l'organisation. Il favorise la transformation du comportement et du mode de pensée des employés sur le modèle organisationnel.

Les compétences acquises chez McDonald's ne correspondent pas à une catégorie socio-professionnelle spécifique, mais simplement à des qualités éparses qui peuvent être sollicités dans beaucoup de domaines : l'animation d'une équipe, la gestion des stocks, l'élaboration des plannings sont des activités que des responsables peuvent en effet être amenés à réaliser sans appartenir au même corps professionnel.

Dans le discours des employés, la dénomination de la fonction est indissociable de l'appartenance à l'organisation. Le sentiment d'identité est le fait que chacun se sente lié à l'organisation.

Les processus identitaires à l'œuvre dans le cadre de toute activité professionnelle ont donc effet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et à l'identification de celle-ci.

Desjours propose une interprétation concernant la capacité de certains collectifs à s'adapter à des situations de travail alors que celles-ci sont reconnues comme particulièrement pénibles, contraignantes et dangereuses. Il met en évidence le couple souffrance/défense pour rendre compte des pratiques collectives mises en œuvre pour qu'elles deviennent supportables. Les défenses utilisées en vue de supporter les souffrances, vont non seulement servir les intérêts de l'entreprise mais également permettre aux employés d'avoir accès à des sources de plaisir ou de satisfaction importantes.

#### **Négation de soi**

Au lieu de se laisser gagner par le stress et le mal-être, les employés se conforment sans s'y opposer aux cadences imposées par le système. La soumission s'apparente alors à une forme d'adhésion passive, dans laquelle ils se complaisent par facilité et lassitude. La résignation serait accordée pour se soustraire et non souscrire aux dispositifs contraignants favorisant la compétition, les rivalités et le besoin de performance.

Les salariés expliquent que la satisfaction qu'ils trouvent au sein de l'entreprise est inhérente à d'autres dimensions de leur activité : essentiellement aux relations qu'ils établissent avec leurs collègues ou avec les clients et aux challenges qu'ils ont à relever.

Certains salariés s'adaptent aux contraintes et les intériorisent. Ce processus leur permet d'accéder aux sources de satisfaction. Après l'intériorisation, beaucoup d'employés se sont appropriés le principe du système organisationnel. Il apparaît que les différents mécanismes d'intériorisation des contraintes vont dans le sens de l'augmentation de la productivité et de la rentabilité et donc d'un renforcement de l'emprise de l'organisation sur les employés.

### La langue McDonald's

Le vocabulaire, les formulations, la communication non verbale sont définis de manière très stricte et précise, cela permet d'optimiser les échanges d'information afin d'augmenter la productivité. Tout ce qui pourrait apparaître comme expression de la personnalité est banni. Le vocabulaire, les phrases à formuler, sont utilisées en vue d'accélérer le rythme d'exécution. Ces modalités de communication traduisent la capacité et la volonté de chacun d'être irréprochable et performant.

Les employés qui n'ont pas intériorisé le principe de rentabilité vivent la prescription de chaque geste et de chaque parole comme un carcan contraignant.

### Une entreprise immortelle et invulnérable

Le processus d'identification est précédé d'un processus d'idéalisation. La représentation imaginaire de McDonald's comme une entreprise juste, performante, immortelle, généreuse et invulnérable, lorsque le salarié s'identifiera à elle, aura pour effet d'enrichir la perception idéale qu'il a de lui-même. La dissolution de l'esprit critique devient l'une des conditions essentielles permettant au processus d'adhésion d'opérer.

### L'adhésion au nouvel esprit du capitalisme

McDonald's est une entreprise qui fonctionne en réseau.

Un certain nombre de fournisseurs, sous traitants et prestataires travaillent en étroite collaboration avec l'enseigne. Un certain nombre de pratiques chez McDonald's permettent de repérer que le principe de la direction par objectif est encore mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Des objectifs de chiffre d'affaire et de rentabilité sont ainsi attribués à chaque restaurant heure par heure sous la forme de prévisions. Les dirigeants tout comme les employés qui adhèrent au système, légitiment leur implication en se référant à l'esprit du capitalisme et aux valeurs morales et mettent de côté la logique implicite qu'il poursuit et qui demeure sa seule raison d'être : la recherche toujours renouvelé du profit.

### L'imaginaire

Les employés construisent pour eux et entre eux une représentation imaginaire de l'organisation idéalisée. Cette représentation de l'organisation produite suscite l'adhésion et favorise l'intériorisation des valeurs qui lui sont inhérentes.

## **5. Les correspondances psycho-organisationnelles :**

L'adhésion des employés à l'organisation, est un système mettant en jeu différentes correspondances psychologiques. Elle résulte de l'articulation de déterminations psychiques, sociales, groupales et organisationnelles.

### Les structures de sollicitation

L'environnement social sollicite l'émergence de telle ou telle manifestation. De ce fait, quelque soit le fonctionnement psychique d'un individu, la façon dont celui-ci se manifesterà dans le rapport aux autres et aux choses sera conditionné par le contexte.

### Le système socio-mental

Les salariés vivent les exigences de l'organisation non pas comme étant contraignantes et autoritaires mais comme étant le moyen logique de contrer leur angoisse. L'accélération du rythme ou la recherche de la perfection dans l'exécution apparaissent alors comme des défenses clairement exploitées et sollicitées par l'organisation.

### Le système psychique organisationnel

L'adhésion des employés repose essentiellement sur une emprise d'ordre psychologique. Les organisations auraient un mode de fonctionnement dominant qui solliciterait un certain type de personnalité et un mode de fonctionnement psychique particulier.

### Les différentes correspondances psycho-organisationnelles

Chez McDonald's, l'adhésion des employés à l'organisation se révèle être le produit de déterminations (la structure psychique, la structure sociale, le groupe des employés au sein de chaque restaurant et la structure organisationnelle). Elles s'articulent les unes aux autres et génèrent des phénomènes communs.

## **6. Le processus d'adhésion :**

### Les trois périodes du processus

Trois périodes ont pu être repérées dans le discours des employés :

- La période pendant laquelle l'employé est accueilli au sein de l'organisation et trouve progressivement sa place dans le restaurant en investissant son travail avec application jusqu'à la maîtrise parfaite.
- La deuxième période, l'employé se sent reconnu pour son travail et envisage une promotion.
- La troisième période est celle où ses aspirations promotionnelles sont différées sans que cela amenuise ses ambitions.

### L'adhésion engagée

McDonald's se révèle une entreprise particulièrement encline à susciter une adhésion engagée de la part du public adolescent. L'analogie entre les

employés McDonald's et les bandes d'adolescents est ainsi une forme d'adhésion engagée. Les adolescents ont leurs propres codes langagiers et vestimentaires, des pratiques communes et une forme de solidarité spécifique les lie. L'illusion groupale est accentuée par le système organisationnel. La population des équipiers polyvalents peut être apparenté aux groupes d'adolescents tant par l'âge que par ce qui concerne leur préoccupation. Cela permet de constater que la fragilité identitaire constitue un terrain favorable à l'investissement. Ce type d'organisation renforce cette fragilité identitaire pour ensuite donner aux individus des moyens de la canaliser.

### *De l'illusion groupale à l'illusion organisationnelle*

Chez McDonald's, les individus ne sont pas simplement rassemblés, ils doivent travailler, vendre et communiquer en se référant aux normes imposées par l'entreprise.

Pour que l'illusion groupale advienne, le groupe doit être dans une situation de relatif isolement afin que ses membres en viennent à désinvestir la réalité extérieure. Plusieurs facteurs s'y prêtent (l'organisation du temps de travail, le vocabulaire et formulations spécifiques) alors que d'autres sont dirigés par l'entreprise dans le but d'alimenter l'esprit du corps. La différence entre l'illusion groupale et l'illusion organisationnelle, c'est que le seul moyen dont disposent les employés pour se sentir mieux c'est de se conformer aux règles et aux normes de l'organisation.

La culture propre à McDonald's transforme la perception que les employés pensent avoir de la valeur temporelle. L'adhésion des employés aux modalités de fonctionnement demeure l'un des plus surs gages de rentabilité de capital humain de l'entreprise.

## **7. Le désengagement**

Le sentiment d'ennui résulte de la routinisation de l'activité et la désolidarisation avec l'organisation (possible par la prise de distance critique à l'égard des normes). Au moment où l'employé se trouve dans la troisième phase du processus d'adhésion, il entre dans la « spirale du toujours plus » (comme s'il avait un but à atteindre). Cependant il finit par s'essouffler dans la répétition. Si l'employé ne peut pas se projeter, il n'a plus de raison d'aller de l'avant, de se surpasser. Les employés continuent de le faire parce que le système organisationnel entretient leur sentiment en leur attribuant ponctuellement des signes de reconnaissance. La promotion semble proche.

Si le contentement se trouve différé, cela ne semble que provisoire et ce temps d'attente se trouve dynamisé par la promesse d'une réalisation imminente. Mais si la promesse disparaît ou qu'elle se transforme en perspectives incertaines, le « voile d'illusion » se soulève et la confiance placée dans l'organisation ne trouve plus d'appui suffisant pour perdurer.

Un des éléments dans le processus de désengagement réside dans la perte de crédit accordé au système organisationnel. N'ayant plus de but à atteindre, les employés finissent par s'exclurent de l'entreprise quand la situation ne leur convient plus.

## V. PRINCIPALES CONCLUSIONS

L'auteur constate qu'initialement elle cherchait à montrer combien l'entreprise offrait un cadre épanouissant où tout le monde était considéré de manière juste et gratifiante. Or son regard et sa perception ont été modifiés du fait de son travail de recherche. La question qu'elle se pose : Est elle devenue une pro ou une anti-McDonald's ?

L'adhésion impose l'abandon par les individus d'une grande part de leur liberté. Il n'existe pas un seul moyen de faire adhérer un individu à un système ou une idéologie. Il semble que ce soit au détriment de l'esprit critique de chacun. Il faudrait envisager une solution pour que les individus adhèrent à l'organisation tout en conservant la faculté de réflexion et de pensée.

## VI. DISCUSSION ET CRITIQUE

Lorsque je suis « tombée » sur ce livre à la FNAC, je ne savais pas trop à quoi je m'attendais. Car ce n'était pas mon premier choix de livre, et vu la date avancée, celui-ci était ma dernière tentative ; et je dois avouer que les précédents traitants de l'organisation ne m'inspiraient pas plus que cela. Et là, je vois ce livre, le sujet me plaît car j'ai grandi avec l'enseigne McDonald's, elle faisait partie de mon enfance comme Casimir. Donc, je lis le résumé (je sens que le sujet va m'intéresser) et je l'achète.

Dès les premières pages, j'étais plongée dans l'univers McDonald's. L'ambiance du restaurant, l'organisation de celui-ci, les personnes qui y travaillent, leur motivation, tout était là ; il ne manquait plus que l'odeur que l'on sent en passant devant.

J'ai apprécié ce livre pour une partie de ces raisons mais aussi parce qu'avant je ne m'étais jamais demandée ce qu'était une organisation.

McDonald's fait partie de notre environnement, cette entreprise prospère et pousse comme un champignon. J'ai constaté que beaucoup de couples de ma génération avec enfant sont clients, ensuite ce sont les étudiants qui y travaillent ou consomment. Pour moi, la population touchée est la tranche 2-35 ans.

Ce thème n'avait jamais été abordé auparavant, et l'approche personnelle de l'auteur apporte une connaissance précise de l'organisation. En effet, elle traite de l'aspect organisationnel du restaurant, autant que sur les motivations du personnel, sur la préparation des sandwiches, et aussi sur l'aspect ressources humaines.

Quelques questions posées par l'auteur concernent l'organisation mais des questions restent en suspend :

Pourquoi cela marche t'il ?

Pourquoi est-ce si rentable ? Est-ce du à l'image Ronald ou parce qu'on est sûr de trouver le même produit ?