
Discussion sur les conséquences de la transparence au Subway

VALENTIN DELOBEL – VALENTIN LE GAUCHE

ÉTUDE PÉDAGOGIQUE PH13

P17

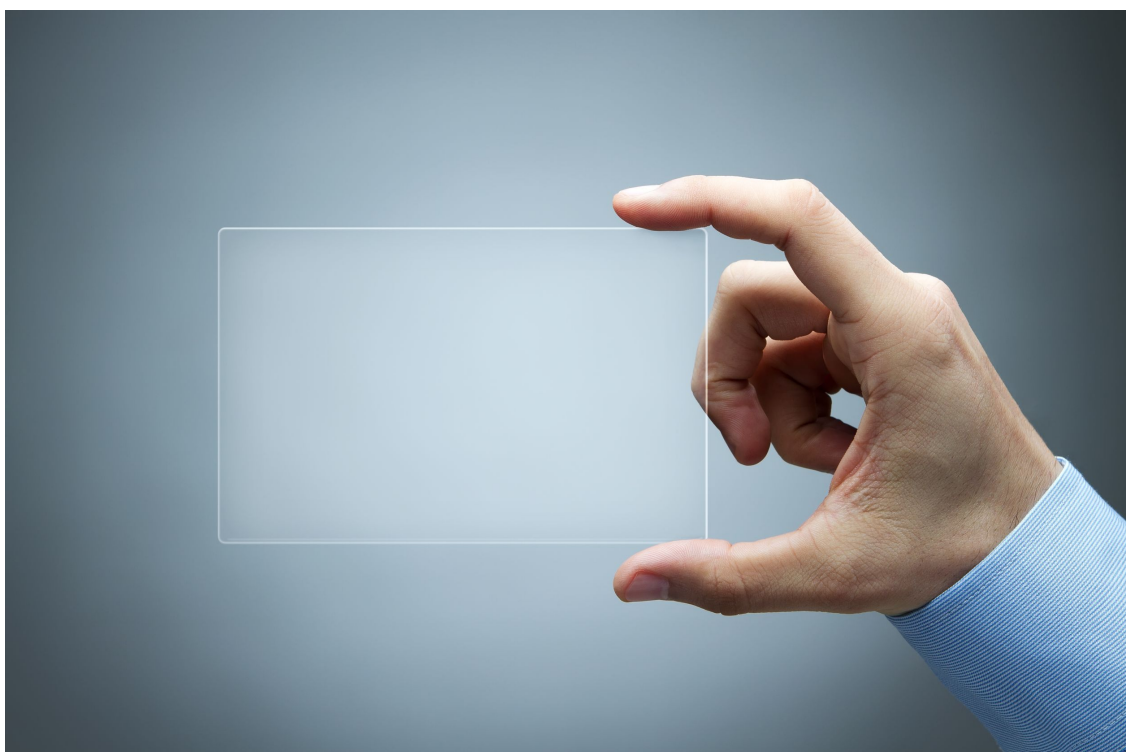


Table des matières

1	Introduction	2
2	Présentation du travail de Guillaume : découverte d'une entreprise visant la transparence	3
2.1	Présentation des tâches	3
2.2	Le bon travail	3
2.3	Qu'est-ce que la transparence au Subway ?	4
(a)	Description de la transparence dont fait actuellement preuve Subway	4
(b)	Faire valoir son métier grâce à la transparence	5
(c)	Une marque qui cherche à se démarquer de ses concurrents en responsabilisant ses employés	5
2.4	Conclusion : FAST de la transparence	6
3	Conséquences positives de la prise d'importance de la transparence	8
3.1	Accès au réel du travail	8
3.2	Une meilleure évaluation	9
3.3	Une meilleure reconnaissance	10
4	Une observation permanente peut négativement affecter le travail d'employé polyvalent	12
4.1	La fin du zèle au travail ?	12
4.2	Une transparence totale obligerait l'employé du Subway à s'assujettir lui-même à la prescription sans zèle	13
4.3	Deux autres dérives : le stress au travail et l'encouragement aux pratiques de lean management	14
5	Conclusion	16

1 Introduction

Dans le cadre de notre étude, nous avons, dans un premier temps, voulu effectuer un travail comparatif entre le travail d'un employé de *fast-food*, c'est-à-dire l'employé qui sert la nourriture au client, et celui d'un cuisinier dans un restaurant traditionnel. Nous avons choisi de comparer Subway aux restaurants traditionnels. Mais face au refus de ces derniers de nous recevoir, nous nous sommes concentrés sur le métier d'employé polyvalent chez Subway. Nous avons donc interrogé Guillaume qui travaille dans l'établissement compiégnois depuis six ans en tant qu'employé polyvalent et Steven, un des managers de ce même établissement. Nous avons effectué deux entretiens avec Guillaume et un avec Steven¹.

Dans les restaurants, se pose souvent la question de l'hygiène, de l'origine des produits, du « fait maison ». Ces questions sont d'autant plus pertinentes dans les *fast-food*, l'autre du prêt à manger. La restauration rapide fait souvent penser à une usine où l'on enchaîne la cuisson des frites et la décongélation des hamburgers. Certains de ces établissements ont d'ailleurs été touchés par des scandales sanitaires mettant en cause une hygiène ou une origine des produits douteuses. Il ressort de ce constat que le client ne sait pas vraiment ce qu'il mange, comment sa nourriture a été travaillée, préparée. Cependant, un *fast-food* semble sortir du lot : Subway.

En effet, cette enseigne cherche à rendre le client confiant vis-à-vis de ce qu'il mange puisque les sandwichs sont faits devant lui. De plus, l'enseigne est en train d'instaurer une nouvelle politique de décoration mettant en place des vitres séparant la cuisine du reste de la salle. Derrière ces deux faits nous trouvons l'idée de transparence vis-à-vis du client, c'est-à-dire le fait de ne rien lui cacher, d'être honnête avec lui.

Nous nous demandons donc quel est l'impact de cet effort de transparence vis-à-vis du client sur le travail des employés. Aussi, nous nous questionnons sur les conséquences de l'installation d'une vitre renforçant cette idée de transparence.

Nous nous attacherons, dans un premier temps à l'étude de la situation de travail actuelle d'employé polyvalent de Subway. Ensuite, nous étudierons les potentielles conséquences de l'installation d'une vitre au niveau de la cuisine sur la reconnaissance et la visibilité du réel du travail. Enfin, nous verrons quelles conséquences cela peut avoir sur l'évaluation du travail et sur le comportement du travailleur.

À l'inverse, nous observerons que cette transparence peut être vecteur de stress, mais aussi encourager aux pratiques de lean management et orchestrer une surveillance intensive.

1. Le premier entretien avec Guillaume a duré 1H45. Le deuxième et celui avec Steven ont tous deux duré une heure.

2 Présentation du travail de Guillaume : découverte d'une entreprise visant la transparence

2.1 Présentation des tâches

Selon son contrat, Guillaume est un « employé polyvalent », il effectue donc des tâches assez diverses. Il prépare les pains. Les différentes pâtes sont reçues congelées. Elles décongèlent à température ambiante toute la nuit et sont travaillées le lendemain matin. Certaines doivent être mélangées à des épices ou des graines avant d'être mises dans une sorte de four pour les faire lever. Il doit aussi couper la viande : seulement le poulet, les autres viandes sont reçues coupées. Une partie du poulet est aussi mélangé à de la sauce. Les légumes – tomates, oignons, poivrons et concombres – sont coupés grâce à des machines manuelles, cela fait des tranches régulières et prend beaucoup moins de temps qu'à la main. Avant d'être coupés, les tomates et les concombres sont désinfectés dans l'eau vinaigrée – 10 - 20 centilitres de vinaigre blanc pour 20 litres d'eau. Ainsi, contrairement à McDonald's ou Quick, l'aliment est travaillé par les employés et la décongélation n'est pas brutale : il n'y a pas un seul micro-ondes dans la cuisine de Subway.

Une part du travail de Guillaume est aussi administratif. Il est chargé de faire l'inventaire. Il faut alors remplir quatre pages, peser les légumes, etc. Les comptes de l'établissement Subway sont envoyés toutes les semaines au siège, aux États-Unis. Guillaume fait aussi le nettoyage de l'établissement.

Le relationnel avec les clients, lors du service, est important dans le travail d'un employé de Subway. Guillaume a développé des relations plus particulières avec certains habitués, souvent des étudiants. Il discute, leur demande des nouvelles, si leurs études ou les vacances se passent bien. Ces discussions peuvent sembler anodines mais elles ont une importance : elles personnalisent la relation au client et améliorent le service, ce qui est une fierté pour Guillaume.

2.2 Le bon travail

Le bon travail d'un employé polyvalent comporte quatre dimensions : standardisation, hygiène, travail d'équipe et enfin transparence. Nous nous attarderons plus longuement sur cette dernière car elle occupe une place particulière dans le travail de Guillaume.

La standardisation est assurée par le découpage des légumes à la machine : toutes les tranches sont identiques, pour un « beau sandwich » nous dit Guillaume. Ensuite, les normes d'hygiène ont une grande importance. Aucun aliment ne doit être touché à mains nues. Il est alors impossible de développer une sensibilité particulière pour savoir, au toucher, si une viande est de bonne qualité, comme pourrait le faire un boucher ou un cuisinier. Également, les aliments disposés derrière la vitre, devant le client, ne doivent y rester qu'un certain temps. Une heure limite est notée sur chaque récipient, elle doit être respectée à la minute près. Les femmes ne doivent pas porter de longues boucles d'oreille et une visière est obligatoire pour tous les employés. Aussi, une coordination entre les différents employés est nécessaire : si les pains ne sont pas préparés le matin, les sandwiches ne pourront pas être prêts pour le déjeuner. Quant aux caractéristiques de la transparence, elles méritent d'être plus longuement développées, la partie suivante y sera consacrée.

Il est important de noter que ces quatre dimensions constitutives du bon travail ne nous ont pas

étés livrées sur un plateau. Elles n'ont pas été scandées comme un slogan d'entreprise. Au contraire, elles apparaissaient en creux dans ce que nous disent Guillaume et Steven. Nous avons dû les déceler, pour formaliser la définition de ce qu'est le bon travail pour un employé de Subway.

2.3 Qu'est-ce que la transparence au Subway ?

À travers nos entretiens, nous avons constaté une chose : le métier d'employé polyvalent à Subway ne se limite pas à la simple préparation des sandwiches.

Nous avons donc demandé à Guillaume pourquoi Subway ne communiquait pas plus sur cet aspect par la publicité voire même au sein de l'établissement. Guillaume et Steven nous ont alors informé que la décoration intérieure de tous les Subway français allait changer. L'élément qui a le plus attiré notre attention est une vitre se trouvant au niveau des cuisines. Par conséquent, le client pourrait voir les employés faire les « préps » à n'importe quel moment. Si on ajoute à cela le fait de faire le sandwich devant le client, une notion importante se dégage : la transparence.

(a) Description de la transparence dont fait actuellement preuve Subway

Bien que nous ayons vu uniquement l'établissement compiégnois, tous les Subway français reposent sur le même principe : garnir les pains devant le client. En effet, lorsqu'un client passe commande, il voit directement les aliments préparés (coupés, mis en sauce, *etc.*) et peut même voir les pains qui sont en train d'être cuits car le four se trouve derrière le comptoir. Une fois la commande passée, l'employé agence les aliments dans le pain. Le client peut ainsi voir si le sandwich correspond bien à sa commande. Ici, l'écart entre la prescription et le sandwich final est très minime. En effet, Guillaume nous a indiqué qu'en général, le client observe scrupuleusement comment il prépare le sandwich. Il fait attention à la propreté, notamment au port de gants ou encore à l'aspect des aliments. C'est une forme d'évaluation. Il peut également donner des indications de quantité ou changer des recettes. Ainsi, si le sandwich ne correspond pas à la prescription, le client le fait savoir. Par conséquent, ce dernier sait comment son sandwich est préparé, contrairement à d'autres *fast-food*. En effet, dans un Quick, le sandwich arrive tout prêt dans une boîte, certainement décongelé il y a quelques minutes. Une relation de confiance s'installe alors entre le client et Subway. Or un client qui a confiance est un client qui peut revenir. La confiance est d'ailleurs un pilier du management de la qualité car elle est elle-même synonyme de qualité. Subway informe également le client à propos de la provenance des aliments par des affiches dans le restaurant, ce qui peut renforcer la confiance entre client et établissement. Pour finir, cette confiance s'accroît par le respect de l'hygiène. Le port des gants est important pour le client, nous l'avons dit plus tôt mais le respect des dates limites de consommation l'est tout autant, voire plus. Les aliments sont disposés dans des cambros sur lesquels sont inscrites les dates de limite de consommation. Tout ceci est d'ailleurs disposé face au client qui est témoin du respect des règles. Guillaume nous assure qu'à McDo, les DLC ne sont pas toujours respectées et malheureusement, le client n'a aucun moyen de le vérifier. En effet, la DLC s'exprime sous la forme du nombre de minutes restantes avant de jeter l'aliment. À Subway, c'est une heure précise qui est indiquée. Ainsi, le client peut savoir si elle est dépassée.

Ainsi, on peut voir que l'employé préparant le sandwich est celui qui assurera la construction

d'une relation de confiance. Et pourtant, il manque une partie du travail de Guillaume qui ne participe pas à cette relation de transparence : la préparation des aliments. Guillaume nous a justement montré les cuisines et les chambres froides. Certains aliments arrivent certes congelés mais il n'y a pas de décongélation brusque. Puis, la plupart des aliments sont travaillés par les employés eux-mêmes, sans que le client le sache, bien que cela participerait à la transparence vis-à-vis du client. C'est pourquoi Subway veut installer une vitre au niveau de la cuisine.

(b) Faire valoir son métier grâce à la transparence

La transparence au Subway n'est pas anodine en ce qui concerne la reconnaissance au travail. Dans un McDo, le contact avec le client se réduit au dépôt de la commande sur un plateau. Or au Subway, l'employé prépare le sandwich face au client. Or, selon Christophe Dejours, parce qu'il y a des actions qui sont difficiles à faire valoir, qui appartiennent à la « partie immergée de l'iceberg », le travailleur fait tout pour faire impression sur l'examineur (ici la contrôleuse de Subway France et même le client). L'employé a donc recours à une certaine dramaturgie qui a pour but de montrer la « grandeur de chacun », de révéler ses capacités, ses aptitudes, les efforts fournis, comme pour dire « regardez, je sais faire ça » ou « regardez tout ce qui est nécessaire pour faire ça ». Christophe Dejours reprend le terme de Patrick Champagne : « le paradoxe de l'acrobate de cirque ». Christophe Dejours examine les techniques utilisées par les employés évalués : amplification des gestes pour faire ressortir certaines émotions (joie, peine, souffrance). Le travail devient alors une arène dramaturgique où chacun a son « moment de grandeur ». Ainsi, le travail caché est rendu intelligible à autrui. A Subway, les employés confectionnent les sandwiches devant les clients. Dans les *fast-food* comme MacDonal'd's, on ne voit pas les « cuisiniers » faire un Big Mac si bien qu'on peut penser que tout arrive congelé et déjà préparé. Chez Subway, les ingrédients préparés le sont devant le client et l'employé les réunit dans du pain dont le four se situe derrière le comptoir, à la vue du client. Si Guillaume nous fait comprendre qu'il ne dramatise pas, il dit le contraire à propos des nouveaux. En effet, non seulement ils peuvent être un peu perdus à leurs débuts mais en plus ils recherchent la reconnaissance du client pour pouvoir s'épanouir un peu plus dans leur travail. Ainsi, avec un peu de dramaturgie, qu'ils perdent au profit de l'expérience, ils attrapent le client en quelque sorte pour avoir plus de reconnaissance. Nous verrons que l'implantation d'une vitre au niveau de la cuisine n'est pas sans conséquences sur cela. Mais pour l'heure, voyons quel est le véritable intérêt d'une telle transparence pour la marque Subway.

(c) Une marque qui cherche à se démarquer de ses concurrents en responsabilisant ses employés

Il est évident que la transparence dont font preuve les employés face au client est très influente sur l'image de marque du Subway. D'une part, elle permet de montrer au client qu'on ne lui ment pas, qu'il n'y a rien à cacher. D'autre part, elle permet de mettre mieux en évidence le « bon travail » comme nous l'avons défini plus tôt. Ainsi, en faisant bien son travail, l'employé de Subway contribue à la bonne réputation de l'établissement. Dans une usine de voitures, si un travailleur fait une erreur dans son travail, le client ne le verra pas ou s'il la voit, il ne fera pas nécessairement le lien avec les ouvriers. Or, chez Subway, Guillaume nous disait que s'il ne respectait pas les consignes, les demandes

du client, ce dernier le verrait directement. Il nous disait alors que le client ne reviendrait pas car mécontent. Ainsi, la transparence met directement l'employé en avant car ce dernier doit participer à l'image de marque de Subway. Si Subway a une bonne image auprès des clients, le travail de Guillaume l'est aussi, enfin une partie. En voulant se démarquer des autres *fast-food*, on peut dire que Subway responsabilise l'employé qui doit faire attention au moindre détail quand il est devant le client. Si on ajoute à cela le rythme assez soutenu du travail de Guillaume, on comprend que son métier est assez fatigant.

2.4 Conclusion : FAST de la transparence

Grâce à notre étude de la situation de travail de Guillaume, nous pouvons dresser un diagramme FAST des fonctions de la transparence au Subway. Nous avons identifié trois grandes fonctions :

- La transparence permet à l'employé de faire valoir son métier ;
- La transparence permet au client d'établir une relation de confiance avec l'établissement ;
- La transparence permet à l'entreprise Subway de se démarquer de ses concurrents.

On peut alors en déduire l'essence fonctionnel-technico-humaine suivante : La transparence au Subway permet à l'employé de faire valoir son travail, ce qui apporte reconnaissance, en rendant intelligible son travail ce qui permet au client d'établir une relation de confiance et tout ceci permettant à Subway de se démarquer des autres *fast-food*.

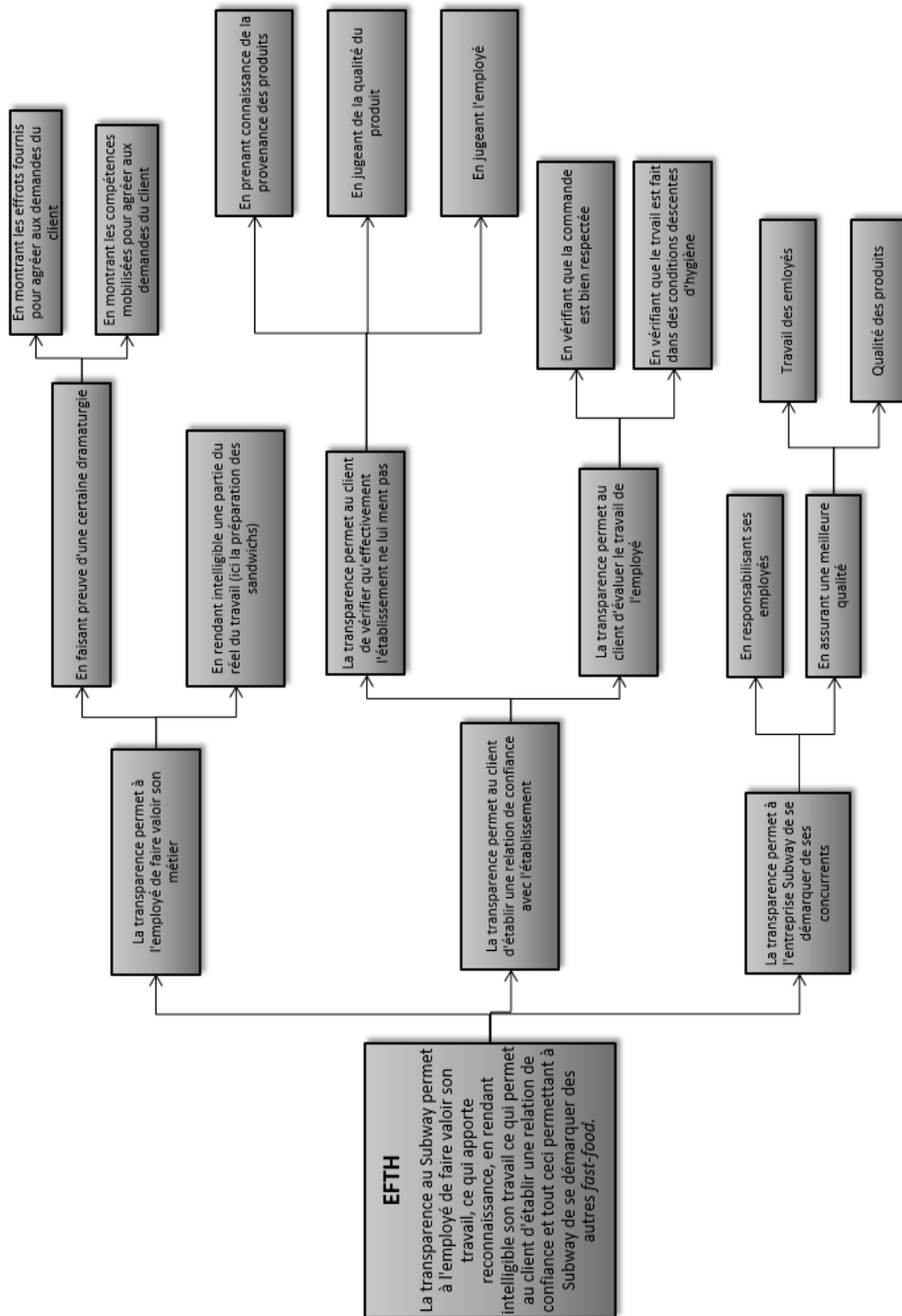


FIGURE 1 – Diagramme FAST de la transparence au Subway

3 Conséquences positives de la prise d'importance de la transparence

Nous allons, dans cette partie, examiner et étudier ce que cette prise d'importance de la transparence peut apporter de positif. Nous identifions trois principaux axes.

Tout d'abord, la mise en transparence d'une part supplémentaire de l'activité d'un employé polyvalent de Subway permet d'avoir, en partie, accès au réel de celle-ci. Bien évidemment, le réel de cette portion du travail ne sera pas totalement accessible : il reste toujours une partie immergée. Ensuite, cet accès à une part plus importante du réel du travail peut conduire à une évaluation plus juste, à la fois de la part du manager que de la part du client. Enfin, par voie de conséquence, le travail d'employé polyvalent pourra être mieux reconnu.

3.1 Accès au réel du travail

Les managers du Subway compiégnais ont déjà accès à une part conséquente du réel du travail de leurs employés. En effet, eux aussi se chargent, parfois, des différentes préparations, à la fois des pains ou des viandes. Ils peuvent également assurer le service – comme nous l'avons constaté lors de nos trois entretiens – ou encore prendre en charge le nettoyage ou réceptionner les commandes. De ce fait, l'image du travail qu'ont les managers n'est pas uniquement le fruit d'une impression sur celui-ci ou de quelconques suppositions : elle est le résultat d'un vécu. Ils savent quelles ressources personnelles il est nécessaire de mettre en œuvre, quelle sensibilité peut se développer ou encore quelle règle doit être contournée pour accomplir un bon travail. Ils connaissent le zèle, la part de soi à mettre au travail car ils effectuent eux-mêmes ce travail.

Cependant, les managers ne sont pas des « employés polyvalents ». Ils exécutent d'autres tâches, leur métier est différent. Il est nécessaire, entre autres, qu'ils aient une vision à plus long terme, pour permettre la viabilité économique de l'établissement. Également, ils peuvent prendre des initiatives, parfois celles-ci vont à l'encontre des recommandations de Subway France. Par exemple, Steven propose parfois des légumes de saison : radis, salades, etc. Cela a pour but de présenter une offre variée au client pour ainsi le fidéliser. Les domaines de compétences, de savoir-faire et de sensibilité d'un employé polyvalent et d'un manager se recoupent par certains aspects, mais sont au fond différents.

L'accès au réel du travail se fait par la pratique, seule celle-ci permet un accès total. En effet, une partie des gestes, des savoirs et savoir-faire ne sont pas formalisables ou même dicibles : ils ne sont que tacites². Les managers n'ayant pas la même pratique que les employés – notamment en terme de volume horaire ou de tâches accomplies – ils ont donc un accès restreint au réel du travail. La pose de la vitre entre la cuisine et la salle montrerait, lèverait le voile, sur une partie des tâches accomplies et donc sur les gestes associés à celles-ci. Les managers pourraient alors voir, observer, analyser, comprendre et peut-être ressentir la part de soi qu'il est nécessaire de mettre au travail. Nous faisons ici appel aux registres du sentiment, de la sensation car ceux-ci sont éminemment présents au travail et c'est dans ceux-là que se cache une partie du réel du travail. C'est là que le tacite est le plus tacite. Comme nous l'avons noté ci-dessus, l'observation du travail par un tiers peut donner lieu à la création d'une

2. C'est ce que Richard Sennet, sociologue pragmatiste, pointe du doigt lorsqu'il étudie la transmission des savoir-faire artisanaux. SENNET, Richard. *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel, 2010.

« arène dramaturgique ». Lors de l'observation du manager, l'employé, s'il exagère ses gestes, accentue certaines émotions, pourra faire passer au domaine du visible ce qui est d'habitude enfoui. Alors, même si le manager n'a pas la pratique du travail de l'employé, il pourra voir et ressentir la part personnelle injectée dans celui-ci et ainsi avoir un accès plus important au réel du travail.

En résumé, la pose de la vitre, en créant une arène dramaturgique, fera passer au visible un ensemble de pratiques, gestes et sensations. Par là même, le manager aura accès à une partie plus grande du réel du travail de l'employé. Il est néanmoins nécessaire de rappeler que les sensations auxquelles aura accès le manager ne seront qu'un ersatz de celles vraiment vécues par l'employé : il y aura toujours une part d'inaccessible.

Le client, par opposition au manager, n'a quasiment aucun accès au réel du travail. En effet, il ne peut qu'observer la préparation de son sandwich lors de la commande. Cela ne dure que quelques minutes et n'est en rien représentatif de ce que doit accomplir un employé de Subway. À la rigueur, s'il est attentif et observateur, il pourra voir l'opération de préparation répétée un certain nombre de fois avec les clients le précédant ou lui succédant. Cependant, il ne sera sans doute pas aussi sensible aux tâches réalisées que l'est le manager. En effet, ce n'est pas son métier que de diriger un Subway : il n'est là que pour manger un sandwich. De plus, il est peu probable qu'il ait un regard aussi observateur et examinateur que le manager. Même s'il évalue le travail effectué, c'est-à-dire la manière dont est préparé son sandwich, la façon dont il est servi, il ne le fera pas aussi scrupuleusement que le manager : ce n'est pas lui l'employeur. Aussi, le client n'aura jamais accès à la partie administrative et gestionnaire du travail. Il n'est pas là lorsque l'inventaire est réalisé, ni quand les commandes sont passées et réceptionnées, ou encore quand la salle est nettoyée. Même s'il se doute que ces tâches sont accomplies, il ne s'imagine peut-être pas qu'elles le sont par la même personne qui en train de lui servir son sandwich. Enfin, une dernière chose que le client ne soupçonne sans doute pas est que l'employé prépare, en partie, les aliments qui sont disposés devant lui lors de la commande.

C'est précisément ce que l'installation de la vitre propose de montrer. Grâce à celle-ci le client pourra voir la cuisine, les machines pour couper les légumes, peut-être même des aliments en attente de préparation et bien sûr l'employé en plein travail. Uniquement le fait de rendre visible ce lieu – la cuisine – peut contribuer à un meilleur accès au réel du travail. Ensuite, comme dans le cas du manager la mise en place de l'arène dramaturgique rendra visible une partie de ce qui est d'habitude tacite et caché.

Le fait qu'à la fois le client et le manager aient un accès plus grand au réel du travail peut entraîner une meilleure évaluation du travail.

3.2 Une meilleure évaluation

Un des déficits de valeur de l'évaluation du travail réside dans le fait qu'elle porte trop souvent sur le travail prescrit et non sur le travail réel. Généralement, le zèle n'est pas pris en compte. Cela encourage les travailleurs à respecter scrupuleusement les règles même si cela ne conduit pas forcément à la réalisation du bon travail.

Dans notre cas, la pose de la vitre, en permettant un accès plus grand au réel du travail pourra palier à ce déficit de valeur. En rendant certains gestes, certaines techniques, sensibilités, émotions visibles, la fenêtre fera sans doute prendre conscience de la part subjective du travail à la fois au

manager et au client. L'ingéniosité nécessaire développée, l'écart entre le prescrit et le réel et son comblement seront au premier plan, ou tout du moins, plus présents.

Le comblement entre le prescrit et le réel est justement ce qui fait l'essence même du travail. Alors, l'importance grandissante de la transparence, pourra résoudre, ou au moins atténuer la tension inhérente à l'évaluation du travail c'est-à-dire le fait qu'il est nécessaire d'évaluer le travail, mais que le réel de celui-ci est par nature inaccessible. Globalement, en voyant, en se rendant compte de la diversité des tâches, le travail pourra davantage être apprécié à sa juste valeur. Il y a donc davantage de chances pour que l'évaluation soit juste et pertinente.

L'évaluation de la part du client sera nécessairement informelle : il n'y a pas d'entretien annuel ou de choses de ce genre qui impliquent le client, il n'y a pas non plus de questionnaires de satisfaction. Le fait de voir, d'observer l'employé préparant les viandes, les légumes, dans la cuisine a naturellement sa place dans ce processus informel : en un simple coup d'œil le client juge l'employé, comme nous l'avons noté plus haut. Aussi, l'évaluation effectuée par le manager relève de l'informel. Les employés du Subway compiégnois ne font pas l'objet d'un entretien annuel, ou d'une évaluation à 360°. Comme dans le cas du client, la transparence de la vitre se fond complètement dans cette évaluation informelle.

Comme nous avons pu l'observer l'évaluation et la reconnaissance sont intimement liées. En effet, l'évaluation permet au manager d'obtenir une reconnaissance. Cette dernière dépend donc des conditions de l'évaluation.

3.3 Une meilleure reconnaissance

Nous avons pointé, lors de nos entretiens, un manque de reconnaissance du travail d'employé polyvalent ; à la fois sur le plan symbolique et sur le plan financier.

Guillaume travaille trente cinq heures par semaine et est payé au smic. Il touche donc 1 480 € brut par mois. Selon lui, cette somme est insuffisante comparée au réel de son travail, à la diversité des tâches effectuées et à la difficulté ou pénibilité de certaines. Le manque de reconnaissance se fait également sentir sur le plan symbolique. Guillaume davantage insisté sur ce point lors de nos entretiens. Par exemple, ses amis lui disent « Mais c'est pas fatigant de faire des sandwiches! » Ou encore, selon Guillaume, le client ne sachant pas tout le travail effectué, il ne peut reconnaître de manière juste ce qui est fait.

La prise de conscience des diverses tâches effectuées, peut amener à une plus grande reconnaissance de la part du client. Celle-ci sera forcément symbolique. Elle pourra passer par des petits mots, des remerciements ou des encouragements : « je ne savais pas que vous prépariez vous-même ». Aussi, la prise d'importance de la transparence continue de construire la relation de confiance qui se mettait en place durant la présentation du sandwich. Cette confiance grandissante du client peut conduire à une reconnaissance plus importante. Comme nous l'a confié Guillaume, les nouveaux employés cherchent dans le regard des clients de la reconnaissance lorsqu'ils préparent les sandwiches. Le fait d'être observés lorsqu'ils seront en cuisine leur donnera une autre occasion d'obtenir une quelconque reconnaissance. Cependant, ce sera aussi un stress supplémentaire, un moment où il faudra prendre garde à chaque geste : en bref, une cause d'intensification psychique du travail.

En revanche, selon nous, la prise d'importance de la transparence ne modifiera pas radicalement la reconnaissance de la part des managers. Comme nous l'avons affirmé plus haut, ils ont déjà accès à

une part significative du réel du travail : ils ne sont pas dans l'ignorance totale comme l'est le client. La pose de la vitre amène un degré supérieur de connaissance, mais la marche franchie est moins grande que dans le cas du client. Par exemple, lorsque nous sommes allés pour la première fois au Subway pour nous présenter et expliquer l'objet de notre étude, la gérante nous a confié : « ils font un boulot de chiens », en parlant de ses salariés. Même si le zèle et la part subjective à injecter lui échappe, elle est déjà consciente de la difficulté du travail. Le changement au niveau de la reconnaissance ne sera pas extrêmement important. Au niveau matériel, étant donné que des restrictions sont imposées aux franchisés, la marge de manœuvre est faible. Enfin, au niveau symbolique, si changement il y a, ce sera sans doute des remerciements, ou des petits mots au détour de discussions informelles, cela compensera, peut-être, en partie, le peu de rétribution financière.

4 Une observation permanente peut négativement affecter le travail d'employé polyvalent

Dans cette partie, nous voulons étudier, au prisme des lunettes de la philosophie du travail, quelles conséquences négatives peuvent affecter le travail d'employé polyvalent au Subway si la transparence devient quasi totale par l'installation d'une vitre au niveau des cuisines. Selon Guillaume, les conséquences négatives seraient assez limitées car il est habitué à travailler devant le client. Comme nous l'avons déjà dit, il n'a rien à cacher. Cependant, Guillaume nous a appris que les Subway sont franchisés : ce sont des personnes lambda qui peuvent ouvrir un Subway, sous couvert d'un cahier des charges. Ainsi, la gestion d'un Subway est très différente d'un établissement à un autre. Les managers ont différentes manières de gérer leur établissement, les employés ont des directives et des habitudes différentes. Si on ajoute à cela une clientèle au profil différent selon les zones géographiques, on peut s'attendre à ce que l'installation de ladite vitre impacte négativement le travailleur.

4.1 La fin du zèle au travail ?

Selon Christophe Dejours, le travail n'est pas possible sans qu'on n'y mette du sien, sans aller au-delà de la prescription. Le travailleur ne peut être autrement que zélé. À Subway, un employé peut avoir ses méthodes de travail sur les aliments, de confection des sandwiches.

Or, Christophe Dejours précise qu'à ce moment, le travailleur est dans la clandestinité : il ne respecte pas la prescription. Le travailleur pourrait être réprimé par un manager qui lui demanderait de se conformer à la prescription. Sans vitre, il peut rester dans le secret, dans la discrétion. Au contraire, avec une observation permanente possible, le travailleur n'aurait pas le choix que de se conformer aux prescriptions. De plus, Subway insiste beaucoup sur la standardisation, il ne serait donc pas étonnant que certains managers soient très stricts sur le respect des prescriptions. Steven nous donnait l'exemple de l'inspectrice de Subway France qui lui donnait une amende parce qu'il vendait des muffins ou des radis, sur demande des clients, alors que cela ne fait pas partie de la nourriture vendue traditionnellement à Subway. Dans le cas de la transparence, si un employé coupe la viande différemment de ce qui est prescrit, comme pourrait le demander les clients, le manager pourrait lui demander de se conformer aux méthodes prescrites. Il n'y aurait plus de possibilité d'être zélé, ce qui peut alors générer une tension chez le travailleur. En effet, il serait tiraillé entre la nécessité d'être zélé et l'obligation de se conformer à la norme. Le schéma ci-dessous illustre cette tension.

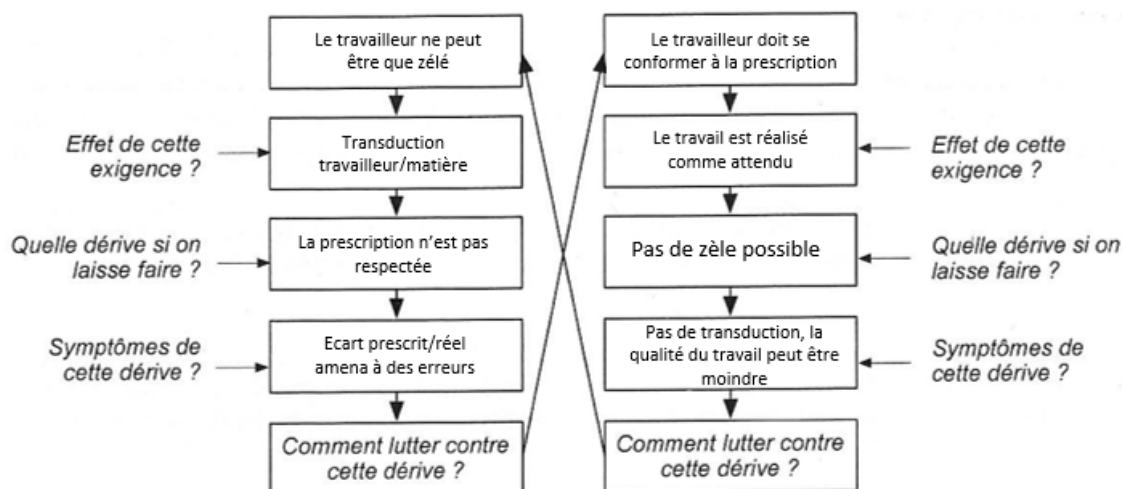


FIGURE 2 – Tension entre la nécessité d'être zélé et la nécessité de se conformer à la prescription

Face à cette tension, la pression managériale pourrait obliger l'employé à se conformer à la prescription. Il ne peut plus apporter de valeur ajoutée au produit, valeur ajoutée qui profite au client. Il serait également aliéné, dépossédé de son travail, de tout savoir-faire. De plus, la prescription n'est pas exhaustive et ne couvre pas les aléas (d'où un zèle nécessaire). Le travailleur peut être frustré et le travail perd sa dimension libératrice. En effet, il n'y a pas de dépassement de soi donc pas d'humanisation, d'individuation par le travail et donc pas de libération du travailleur.

Par conséquent, implanter cette vitre à Subway peut mettre fin au zèle du travailleur, ce qui pourrait le déposséder de son travail s'il ne peut plus « y mettre ses tripes ». Le travail serait alors aliénant puisqu'il répéterait une suite de gestes imposés sans réfléchir dessus.

Mais pourquoi la vitre réduirait-elle la possibilité de faire du zèle ? Nous pouvons répondre à cette question en s'appuyant sur l'étude du panoptique par Michel Foucault.

4.2 Une transparence totale obligerait l'employé du Subway à s'assujettir lui-même à la prescription sans zèle

Si une vitre est installée au niveau des cuisines, le client aura la liberté de surveiller quand il le souhaite les employés travaillant les aliments en cuisine. Il serait alors dans son droit car cette vitre symbolise une forte transparence vis-à-vis de lui. Dans *Surveiller et punir*, Michel Foucault étudie la surveillance d'un gardien de panoptique (prison dotée d'une tour centrale permettant de surveiller constamment les prisonniers par un jeu de lumière). Foucault prétend alors que la lumière est un piège, comme la vitre dans un Subway peut en être un. Reprenons une partie du raisonnement de Michel Foucault et appliquons la à notre situation d'étude.

L'implantation d'une vitre dans les cuisines peut impliquer chez le travailleur « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir³ ». La formule « le

3. FOUCAULT, Michel. *Surveiller et Punir*. Paris : Gallimard, 1975 p. 202.

client est roi » sera donc d'autant plus vraie dans cette situation. Ce dernier sera toujours en position de force car il peut décider d'observer l'employé polyvalent à n'importe quel moment. Ainsi, on peut adapter ce que dit Foucault sur le panoptique : l'employé se sait observé mais en même temps il ne sait pas quand le client peut décider de le surveiller. Il ne peut même pas savoir s'il le surveille effectivement. Par exemple, si des tables sont disposées devant la vitre et que des clients y sont assis, l'employé, à la tâche, ne pourra pas vérifier s'il est effectivement observé par les clients en train de manger, à moins qu'il le fasse au moment où il est surveillé. De plus, les Subway n'ont pas tous la même taille et dans certains cas, plus de tables peuvent permettre une observation de l'employé, ce qui rendrait encore plus difficile le fait de savoir que l'on est surveillé ou non. Foucault dit alors que la surveillance, soit l'évaluation par le client dans notre cas, est permanente dans ses effets mais discontinus dans les faits. Le paradoxe d'être vu sans voir qu'on est vu n'est pas aussi marqué que dans le panoptique, mais il pourrait bien être présent à Subway après l'installation de la vitre.

Pour Foucault, dans ce cas ci, le pouvoir n'est pas tant incarné par les personnes qui le possède mais plutôt par un arrangement spatial qui laisse planer le doute sur le fait d'être observé ou non. De plus, il est déséquilibré car à tout moment, il change de détenteur, ce qui implique également un changement de motivations. Pourquoi ce lien m'observe-t-il ? Sans doute pour des raisons différentes de celles de son voisin. Ainsi, avec un tel dispositif, l'employé se pliera plus à la prescription sans que quiconque emploie la force. En effet, sans la vitre, il faut rentrer dans la cuisine, dans un espace qui appartient totalement à l'employé et prouver qu'il fait erreur. Pour celui qui évalue le travail, ce sera plus compliqué et il faudra plus passer par la force. Ainsi, la vitre assujettirait l'employé plus facilement, voire l'obligerait à se conformer à la prescription sans qu'on lui demande car, comme le dit Foucault, il « reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement. ⁴ » Ceci allège d'ailleurs les managers dans leur exercice d'évaluation du travail car indirectement, le client s'en charge à sa place. Cependant, le manager reste un évaluateur du travail et il peut également observer ses employés comme le fait le client. Par exemple, il peut vérifier que ses employés vaquent effectivement à leurs occupations ou qu'ils respectent bien la prescription. Ainsi, il y a moins de place pour le zèle et on connaît les conséquences qu'a un manque de zèle sur le travail de l'employé.

4.3 Deux autres dérives : le stress au travail et l'encouragement aux pratiques de lean management

La présence d'une vitre dans les cuisines de Subway peut engendrer une situation de stress sur l'employé. En effet, le stress au travail est vu comme une réaction d'adaptation du corps face à une modification de l'environnement de travail, ce qui aura bien lieu dans les Subway français. Cette modification est qualifiée par l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail comme un « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. » ⁵ Dans « Le stress professionnel », Patrick Légeron identifie divers stressors psycho-sociaux. Nous pensons que certains d'entre eux

4. *Ibid.* p. 204

5. LÉGERON, Patrick. « Le stress professionnel ». In *L'information psychiatrique*. Volume 84, p. 809-820, 2008. p. 812.

seraient accentués par la présence d'une vitre dans les cuisines de Subway.

Le premier de ces stresseurs serait la charge. En effet, au Subway, la quantité de travail à fournir est assez importante et l'exigence de la qualité de ce dernier est très forte. Or, cette quantité de travail serait révélée au grand jour si Subway change la décoration. Si cela peut impliquer une meilleure reconnaissance du travail, comme nous l'avons déjà dit, l'exigence de qualité, de quantité de travail à fournir peut alors devenir plus importante. S'installerait alors ce que Patrick Légeron appelle un « culte de la performance ». Le deuxième et dernier stresser qui a attiré notre attention est la relation avec l'autre. En effet, nous avons vu précédemment que l'évaluation du travail de l'employé par le client serait modifiée, notamment à travers une impression d'être toujours observé. Nous avons vu également que le client était en situation de pouvoir : il est roi. Au prisme du texte de Patrick Légeron, on peut supposer que cela obligerait l'employé à coopérer avec des clients exigeants, mal élevés voire insultants, *etc.* L'Homme se retrouve être stressé par l'Homme car l'employé redoute ce genre de relations. Guillaume nous disait qu'il n'y avait pas eu de tels problèmes à Compiègne mais dans d'autres établissements, ce doit être plus fréquent.

Pour conclure sur le stress provoqué par une transparence plus importante à Subway, celui-ci serait provoqué par des facteurs de stress amplifiés par la vitre qui serait installée. En fait, si l'on se réfère à la vision du stress donnée par le modèle de Karasek, évoqué par Patrick Légeron dans « Le stress professionnel », le stress que nous étudions ici serait la résultante de deux facteurs. Le premier est l'amplification de la demande exercée sur l'individu, qui se résume en partie aux stresseurs que nous avons évoqués plus tôt, ce qui engendre une intensification psychique du travail. Le deuxième facteur est une réduction de la latitude décisionnelle. Selon le modèle de Karasek, la latitude décisionnelle correspond à la marge de manœuvre que possède le travailleur pour contrôler son propre travail, pour organiser ses tâches. Or, nous avons dit que la vitre pourrait empêcher le travailleur d'être zélé. Ainsi, sa latitude décisionnelle serait plus ou moins diminuée. À cause de ces deux facteurs, il y a bien un risque qu'une transparence presque totale provoque une situation de stress pour l'employé polyvalent de Subway.

Pour finir, nous pensons qu'une transparence quasi totale au Subway pourrait encourager les managers (de Subway France ou d'un Subway en particulier) à instaurer des pratiques de lean management. Deux raisons nous poussent à penser cela. La première est que Guillaume nous a dit qu'il devait servir les clients en deux minutes. Bien que ce ne soit pas une règle absolue, cela s'apparente à une prémisse de pratique de lean. Ainsi, rien n'empêche les managers de Subway de durcir ces consignes. La deuxième raison renvoie directement à l'observation permanente des travailleurs qu'offrirait une vitre au niveau des cuisines. Cette dernière permettrait effectivement de contrôler bien plus facilement le respect des consignes de temps qui peuvent être imposées par le lean. Or, une pareille situation de travail serait certainement à l'origine de stress chez les employés car un des deux facteurs présentés par le modèle de Karasek s'y retrouverait : une amplification de la demande exercée sur l'individu. De plus, face aux conséquences de l'implantation de pareilles méthodes de management à La Poste ou chez Orange, on peut s'attendre à des effets bien plus négatifs qu'un simple stress comme une fatigue physique et psychologique, voire pire...

5 Conclusion

Pour conclure, la prise d'importance de la transparence à Subway, comme nous l'avons vu, entraîne une meilleure reconnaissance du travail de l'employé du fait d'une meilleure évaluation due à un accès plus important au réel du travail. Les fonctions de ce dernier, en particulier celles de reconnaissance professionnelle et sociale, sont davantage remplies. Alors, le processus d'individuation qu'est le travail peut mieux s'accomplir.

Parallèlement, la transparence peut être un obstacle à l'individuation que représente le travail puisqu'elle est vecteur de stress et potentiellement de lean management et décourage les tentatives de zèle par une sensation d'observation permanente.

Nous pouvons conclure à la lumière du concept de *pharmakon* de Bernard Stiegler. En effet, celui-ci nous permet de mieux comprendre l'ambivalence inhérente d'une transparence quasi-totale au Subway : celle-ci engendre à la fois la construction et la destruction du processus d'individuation qu'est le travail.

Bibliographie

- DEJOURS, Christophe. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - Critique des fondements de l'évaluation* Versailles : INRA édition, 2003.
- FOUCAULT, Michel. *Surveiller et Punir*. Paris : Gallimard, 1975.
- GOMEZ, Pierre-Yves. « La valeur du travail ». In *Le travail invisible*. Paris : François Bourin Editeur, 2013.
- LÉGERON, Patrick. « Le stress professionnel ». In *L'information psychiatrique*. Volume 84, p. 809-820, 2008.
- SENNET, Richard. *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel, 2010.

Crédits images

- Couverture : image provenant de <https://reg-charity.org/about/transparency/>.