

Conditions de travail dans la sous-traitance : une enquête auprès de salariés du nettoyage et de la sécurité

LAURENCE LIZÉ¹

Si la sous-traitance dans le secteur industriel fait l'objet d'études régulières et relativement nombreuses (Perraudin *et al.*, 2013, 2014a, 2014b), ce type d'organisation de la production et du travail est nettement moins souvent analysé dans le secteur des services. Par ailleurs, les études sur la sous-traitance s'intéressent souvent au côté « demande de travail », aux rapports entre les donneurs d'ordres et les preneurs d'ordres ou l'organisation de la sous-traitance en cascade. L'apport de cette contribution est de se pencher sur le côté « offre de travail » et plus particulièrement, sur les conditions de travail des salariés des preneurs d'ordres. Dès les années 1980, la sous-traitance va être analysée comme un instrument de flexibilité du travail au service des donneurs d'ordres qui permet une externalisation de certains emplois et de certaines fonctions afin d'adapter la production en fonction des aléas de l'entreprise (variations de la demande, conjoncture...). Depuis, les relations entre les entreprises DO et PO se sont renouvelées, les rapports de force entre les entreprises se sont accrus et la flexibilité du travail s'est déployée de manière multidimensionnelle.

Notre questionnement porte sur l'utilisation des formes de flexibilité du travail dans la sous-traitance et leurs liens éventuels avec l'évolution de la segmentation

¹ Université Paris 1, Centre d'Économie de la Sorbonne.

des emplois, sachant que certaines pratiques de flexibilisation sont intrinsèques à l'existence de ces modes d'externalisation du travail et que d'autres semblent plus novatrices. Notre intérêt pour cette question est motivé par la mise en évidence des effets délétères de l'accroissement de la flexibilité du travail sur les conditions de travail des salariés de la sous-traitance (Algava et Amira, 2011 ; Desjonquères, 2019). Ces entreprises ont des besoins particulièrement forts de flexibilité du travail afin de réduire leurs coûts et de rester très rapidement réactives à la demande des donneurs d'ordres. Elles répercutent ces contraintes sur leurs salariés de différentes manières : en imposant une forte polyvalence des tâches ou encore en accroissant la pression temporelle, ce qui se traduit par une intensification du travail (Askenazy, 2006 ; Coutrot, 2016).

Les conditions de travail font référence aux conditions matérielles d'exercice du travail sur le poste de travail (outils de travail) et en relation avec son environnement (bruit, lumière, température...). Elles renvoient aussi aux conditions temporelles telles que la rapidité, les délais et les horaires. Les contraintes physiques sont également prises en compte (nuisances, rythmes, répétitivité, fatigue, posture physique...), de même que la charge mentale (contact avec le public par exemple). Elles concernent aussi les pressions psychologiques qui peuvent être ressenties (pressions sur les objectifs de production ou de vente, mise en concurrence des salariés, sentiment d'utilité, isolement, autonomie dans le travail, qualité du collectif de travail). Étant donné le nombre et la variété des caractéristiques des conditions de travail, toutes ne seront pas abordées ici. Notre intérêt se centrera sur celles abordées dans l'enquête qualitative² et pour lesquelles nous pouvons établir un lien avec la position de sous-traitance de l'employeur.

² Cf. Lizé, 2020, guide d'entretien. Ces annexes ne sont pas reproduites ici.

Après avoir présenté nos hypothèses et la démarche méthodologique dans une première partie, les résultats de l'enquête qualitative exploratoire seront exposés dans une deuxième partie. Trois axes se dégagent : des conditions de travail marquées tout d'abord par une flexibilité du travail « traditionnelle » dans la sous-traitance mais particulièrement intense, ensuite par une flexibilité qui se renouvelle en s'appuyant sur des dispositifs d'incitation au travail, et enfin par une flexibilité qui active de nouveaux leviers pour mettre les salariés sous pression et tenter de diviser le collectif de travail.

1. Sous-traitance et conditions de travail : hypothèses et démarche méthodologique

1.1. Comment la sous-traitance alimente-t-elle la segmentation du marché du travail ?

Les liens entre les conditions de travail dans la sous-traitance et la recherche de flexibilité des entreprises (DO et/ou PO) sont anciens, forts et en renouvellement. Dès 1984, Atkinson avait fait l'hypothèse que la flexibilité de la « périphérie », avec des emplois instables ou encore avec le cercle éloigné de la sous-traitance, permettait de stabiliser « un cœur » d'emplois stables, ce qui correspondait à une hypothèse de complémentarité entre ces deux formes d'emplois. Ces types de flexibilité sont supposés concerner des salariés différents dans cette approche. Actuellement, la segmentation *core/periphery* d'Atkinson ressort comme une hypothèse discutable pour la sous-traitance car elle touche dorénavant aussi des activités du cœur de métier de l'entreprise. À notre sens, étudier les conditions de travail des salariés de la sous-traitance permet de mieux comprendre comment ces relations de complémentarité ont pu se renouveler, voire se transformer en relations de substitution.

Le recours à la sous-traitance s'est aussi inscrit d'emblée dans une recherche de flexibilité quantitative externe pour les donneurs d'ordres (Boyer, 1986). Depuis la typologie de Bruhnes (1989), quatre grandes formes de flexibilité du travail sont habituellement distinguées. Les entreprises peuvent imposer aux salariés une flexibilité de type « quantitative externe » qui passe en général par des contrats de travail courts, de type « quantitative interne » en faisant varier le temps de travail (amplitude des horaires, heures supplémentaires, temps partiel fractionné ou modulable...), de type « qualitative interne » en jouant sur la flexibilité fonctionnelle et la polyvalence des tâches, ou encore de type « salariale », en modulant les salaires et les primes en fonction du rendement ou des objectifs par exemple. Les différentes formes de flexibilité qui pèsent particulièrement sur les salariés de la sous-traitance sont le reflet de la capacité des donneurs d'ordres à faire pression sur leurs preneurs d'ordres. Ces pressions qui se répercutent sur les salariés ressortent particulièrement dans leurs conditions de travail difficiles. Elles s'inscrivent dans des exigences de rentabilité qui passent par la hausse des cadences et la baisse du coût du travail. Comme le souligne Askenazy (2004), la recherche de polyvalence, de poly-compétences ou de juste à temps sont des pratiques qui fonctionnent en cluster ou en grappes et sont souvent présentes simultanément dans une même entreprise³. Ces exigences de réactivité forment l'un des signes d'un nouveau productivisme qualifié de « réactif » par cet auteur.

Notre questionnement porte plus spécifiquement sur le segment secondaire du marché du travail qui était déjà très flexible avant le mouvement de financiarisation des entreprises des années 1990 et qui le serait encore davantage aujourd'hui. À ce sujet, Favereau (2016) avance l'idée de sa transformation en un segment secondaire « *new look* »

³ À ce sujet, voir l'analyse de Peroumal (2008) qui porte précisément sur les agents de sécurité.

associant une forte flexibilisation subie par les salariés et des innovations contractuelles s'appuyant sur les politiques de l'emploi. Il désigne ces innovations comme une « institutionnalisation de la marchandisation » qui passe par un recours massif aux formes particulières d'emploi et aux « emplois allégés » tels que les *mini jobs* en Allemagne, les *zero-hour contracts* au Royaume-Uni ou encore certains contrats aidés et le RSA activité/prime d'activité en France. Le renouvellement des formes de la segmentation identifié ici montre que « le dualisme ne procède plus seulement des pratiques des employeurs ou des salariés, il procède aussi d'innovations contractuelles à l'initiative des pouvoirs publics » (*op. cit.*, p. 25). Ce segment secondaire concerne toujours des salariés et des entreprises différentes de ceux et celles présentes sur le segment primaire, mais il aurait tendance à s'étendre ou à grignoter le segment primaire en traversant les mêmes entreprises⁴.

Ces hypothèses conduisent à s'interroger sur la nature de ce segment secondaire. Dans les travaux fondateurs de Doeringer et Piore (1971), ce segment secondaire était qualifié de « marché non organisé ». En revanche, pour les socio-économistes radicaux américains qui étudiaient les emplois industriels de l'époque, il était déjà le fruit d'une construction sociale et politique (Marglin, 1974 ; Edwards *et al.*, 1982). Le développement des emplois dans la sous-traitance s'est, à l'époque, appuyé sur la création d'une classe laborieuse bon marché, en l'occurrence des femmes, immigrées ou des personnes supposées dociles et dures à la tâche car fragilisées sur le marché du travail. Actuellement, les modes de mobilisation de la main-d'œuvre par les entreprises sous-traitantes ne semblent pas en rupture, bien au contraire.

⁴ Processus déjà évoqué par Piore (1978).

1.2. Démarche : une enquête qualitative exploratoire

L'enquête qualitative présentée dans cette étude a été élaborée suite à un travail quantitatif qui a exploité l'enquête Conditions de Travail 2013 de la Dares (Bruyère *et al.*, 2017). Les résultats ont montré comment le sens du travail pour les salariés peut varier en fonction du contexte économique, notamment le fait de travailler dans une entreprise sous-traitante ou donneur d'ordres (Bruyère et Lizé, 2020). Le questionnement de cette enquête exploratoire se situe dans le prolongement de cette recherche.

Le champ étudié dans notre enquête porte sur la sous-traitance dans le secteur des services aux entreprises, plus précisément dans la propreté-nettoyage et de la sécurité⁵ – les DO peuvent avoir une autre appartenance sectorielle, cet aspect n'étant pas investigué ici. Le secteur du nettoyage est dynamique : son chiffre d'affaires a progressé de 65 % en dix ans sous l'effet de l'externalisation massive des fonctions support des entreprises. Cette croissance est nettement plus élevée que celle de l'ensemble des services aux entreprises (Souquet et Geay, 2018). Si les activités de support sont traditionnellement des fonctions sous-traitées, certaines fonctions de cœur de métier peuvent aussi être concernées, dans l'hôtellerie notamment.

Notre enquête qualitative propose une mise en visibilité des conditions de travail à partir d'entretiens avec des salariés. Il s'agit d'une enquête qualitative par entretiens semi-directifs qui a été réalisée en face-à-face en 2018 auprès de 12 personnes⁶. Elle a pour objectif de repérer des cas contrastés de parcours professionnels marqués par l'exercice d'un emploi dans la sous-traitance et ne prétend

⁵ En 2015, le secteur de la propreté emploie 485 288 personnes dont 66 % de femmes, et celui de la sécurité 151 100 salariés. Source : Carif-Oref (2018, 2016).

⁶ Cf. Lizé, 2020, annexe 1 (tableau synthétique des entretiens) et annexe 2 (guide d'entretien).

pas à une quelconque représentativité. L'enquête a été enrichie et complétée par des entretiens avec des syndicalistes (déléguée du personnel et animatrice syndicale).

Des portraits de salariés illustrant des situations particulières de travail ont ainsi pu être dressés. La question de départ est ouverte et large puis la grille d'entretien comprend de nombreux items utilisés (ou non) comme relance, complément ou pour affiner l'analyse de la situation professionnelle. Le questionnaire comporte une partie transversale sur les conditions de travail et le vécu des salariés au moment de l'enquête et une partie sur leur trajectoire individuelle. L'analyse du discours a été faite manuellement et, de par la taille de l'enquête, n'a pas nécessité l'utilisation d'un logiciel d'analyse textuelle. La parole des personnes et leur ressenti sont au cœur de l'enquête. L'objectif est de les restituer le plus fidèlement possible. Les portraits qui sont ici présentés sont ceux de personnes qui ont volontairement accepté de participer à l'enquête et d'y consacrer le temps qu'elles pouvaient – au minimum une demi-heure, voire plusieurs heures.

2. Conditions de travail et flexibilité dans la sous-traitance : résultats

L'enquête par entretiens permet d'éclairer comment la flexibilité imposée par les entreprises sous-traitantes peut conduire à des conditions de travail difficiles, voire dégradées et à une pénibilité sans contrepartie.

2.1. Une flexibilité du travail quantitative interne et externe particulièrement intense chez les entreprises sous-traitantes

Des conditions de travail marquées par une utilisation intensive des leviers de flexibilité traditionnels à la sous-traitance seront ici présentés.

2.1.1. Du salariat vers le non emploi... Cas de la sous-traitance dans le nettoyage

Le portrait de Cap est celui d'une femme âgée de 29 ans, agent de services dans une TPE de 4 salariés sous-traitante pour des chantiers de nettoyage pour des logements sociaux. Son travail demande de fortes capacités d'autonomie et d'auto-organisation, associées à des conditions de travail difficiles et ce, dans un collectif de travail marqué par un fort turn-over. Cap décrit un cumul de formes de flexibilité quantitative externe et interne : son contrat de travail est un CDD à temps partiel rémunéré sur la base du smic horaire (paiement à l'heure, soit 900 € net par mois). Les horaires ont été négociés sur 4 jours mais sans délai de prévenance. Pour occuper ce type d'emploi précaire, Cap explique que certaines « qualités » sont requises, particulièrement celles de femmes capables de résister aux conditions de travail et qui seront testées via l'intérim.

« Q : Y a-t-il souvent des départs ? Si oui, selon quelles modalités ou motifs ?

Oui ! C'est même pas des démissions. Les départs, c'est souvent pendant la période d'essai, les gens restent même pas une semaine, ce travail c'est trop dur. [...] Il y a presque que des femmes, un seul homme. Mais le travail est trop dur pour lui, trop fatigant, il est resté une après-midi : c'est lui qui l'a dit : "travail trop physique".

Q : Avez-vous des conditions de travail pénibles, fatigantes ?

Oui, la position de travail au sol avec la brosse, le seau, toujours s'abaisser, on devait ramener les seaux, à chaque coin fallait se baisser, on devait à chaque fois ressortir le matériel, c'est lourd... Si on peut laisser le matériel le soir, on était soulagé ! À cela s'ajoute une température basse : les carreaux sont gelés, on nettoie et ça regèle dessus... les locaux pas chauffés... Pas de toilettes, c'est pas chouette !

Q : Avez-vous des contacts avec des produits dangereux ?

Oui : acide chlorhydrique, éther... Des produits très forts, on trouve pas dans le commerce.

Q : Des risques d'être blessé ou accidenté ?

Oui quand il faut faire les vitres à l'extérieur, il n'y a pas d'échafaudage... Elle [la patronne] avait pas le permis pour ça...

Q : De mauvaises conditions de travail ressenties ?

L'équipe de nettoyage, on était dénigré, des femmes en plus... femmes de ménage...

Q : Vous pensez vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à votre retraite ? Si oui, le souhaitez-vous ?

Non, [rires] non impossible, c'est usant, il y a de la poussière partout, le dos, les mains... je me déshabillais dans l'entrée de ma maison en arrivant. » (Cap)

La position de sous-traitance en bas de chaîne de l'entreprise ressort comme une contrainte supplémentaire au niveau des délais et du rythme de travail : « Je dois refaire certaines choses, forcément, ça plaisait pas assez... c'est imposé par le client » (Cap).

La situation professionnelle de Cap témoigne d'un déclassement très net par rapport à son niveau d'étude – elle est diplômée d'une licence de lettre moderne et aurait souhaité devenir enseignante – mais qui n'est pas ressentie comme tel. Elle a fini son CDD mais n'a pas demandé de renouvellement, préférant être sans activité, élever son jeune enfant et préparer un autre projet de vie.

2.1.2. Le travail à temps partiel fractionné : une pratique habituelle et ancienne dans la sous-traitance du nettoyage

Les portraits de Sy et Cat font ressortir des conditions de travail marquées une flexibilité du travail quantitative interne particulièrement intense et accentuée par les relations de sous-traitance. Cat, femme de 51 ans, et Sy, femme de 43 ans, sont employées comme personnel de service dans une entreprise sous-traitante de nettoyage industriel et propreté de 300 salariés. Le DO est un établissement

public administratif. Leurs contrats de travail sont des CDI à temps partiel fractionné avec 13 heures d'amplitude quotidienne, hors trajet domicile-travail. Les deux entretiens portent sur le nettoyage de bureaux.

Cat, en travaillant pour trois employeurs différents, arrive à cumuler 25 heures hebdomadaires pour une rémunération inférieure à 1 000 euros nets mensuel.

« Q : Qu'est-ce qui peut vous déranger dans votre travail ?

Les horaires, les moyens de transport, le temps de transport... J'habite à [A. Sud], pour venir ici j'en ai déjà pour 20 minutes en bus qui arrive au centre commercial puis c'est ma collègue qui me récupère en voiture, il n'y pas plus de moyen de transport, sinon faut marcher. Si vous voyez le trajet... ! Je m'arrange avec ma collègue... » (Cat)

Cat s'exprime peu spontanément. Elle ne critique pas son travail, ne se plaint pas et accepte ce qu'on lui demande de faire. Son rapport au travail est distancié et non revendicatif : elle ne sait pas si son entreprise a des instances représentatives du personnel (IRP), n'a pas d'avis sur la société qui l'emploie, ne considère pas les produits ménagers comme « des produits dangereux ». Ses faibles possibilités de mobilités professionnelles et géographiques, ses maigres ressources financières, son isolement social et sa souplesse face aux horaires sont des atouts pour la sous-traitance du nettoyage. Elle représente un profil de salariée particulièrement « employable » pour son entreprise car « dure à la tâche » et particulièrement contrainte financièrement, ce qui génère une stabilité subie. Cat a accédé à cet emploi après un arrêt maternité : « Ça été rapide pour trouver le poste, je me suis inscrite chez [Entreprise x] et environ une semaine après je travaillais... J'y suis depuis 2003. » (Cat).

Le portrait de Sy fait ressortir les mêmes contraintes de la sous-traitance : elle cumule aussi trois emplois, ce qui lui permet d'atteindre 35 heures hebdomadaires. Elle gagne entre 1 200 et 1 500 euros net par mois. Les conditions de travail sont bien acceptées par Sy pour différentes raisons,

notamment car « il y a pire ailleurs » et surtout, parce qu'elle ne peut en aucun cas l'arrêter. Sy travaille dans cette entreprise depuis 2000. Ses paroles attestent d'une forte retenue. Elle ne se plaint pas et veut « tenir son travail ». Sy ne se sent pas surchargée, le rythme est jugé satisfaisant et les consignes pour les tâches sont présentées comme bien organisées. Les horaires sont mal supportés le soir. C'est ce qui lui pose le plus de problèmes : « Les horaires, c'est éclaté, sur les différents lieux de travail : déjà de 6h à 13h puis ici [entreprise x] de 17h à 19h... En plus je rentre chez moi pendant la coupure. » (Sy).

2.1.3. Comment les besoins de polyvalence et de flexibilité fonctionnelle se répercutent-ils sur les salariés de la sous-traitance ?

M., homme âgé de 31 ans, est agent de sécurité. Il a été recruté directement en CDI dans une entreprise sous-traitante de 150 salariés. Les entreprises clientes DO sont des magasins ou des chantiers. Ses fonctions relèvent du « gardiennage, sécurisation de biens et de matériel ». Il s'agit ici de relations de sous-traitance *a priori* « classiques » avec une externalisation de certaines tâches et un report de la flexibilité sur les salariés des entreprises PO. Ce qui apparaît comme plus nouveau, c'est le renouvellement des compétences exigées pour ce métier d'agent de sécurité et, chez les DO, la présence de tâches substituables entre leurs salariés internes et ceux de la sous-traitance. L'entreprise sous-traitante, en position dominée dans la chaîne de valeur, fait changer les salariés de postes de travail selon ses besoins dans le cadre d'une polyvalence imposée. Les entreprises clientes exercent de fortes pressions sur les salariés des PO, au niveau du type de tâches à effectuer et sur le planning. À ce sujet, M. fait part des changements incessants auxquels il doit faire face, par exemple lors de la modification de l'emplacement des produits dans les magasins qui implique une surcharge de travail pour la sécurité : « Les agents de

sécurité, là, ils pètent un câble, on connaît les produits chers, nous on est obligé de s'adapter... Souvent je ne suis pas prévenu des changements par le magasin, souvent ils font ça le matin, on est au courant de rien... ». M. doit accepter malgré lui des tâches qui sortent de ses compétences professionnelles, des injonctions contradictoires sur l'usage de la force, une exposition aux risques d'agressions verbales et physiques, un rythme de travail difficile à tenir ou encore une position debout longue et pénible.

« Q : En quoi consiste votre travail ?

On a des contrats avec des magasins. [Les patrons] démarchaient pour des boîtes de parking, en arrière caisse, des chantiers la nuit, de l'accueil, du dispatching de marchandises pour des magasins. C'était du travail de secrétariat, du téléphone. C'était un poste de sécurité à l'entrée de la boîte du filtrage des camions... Je travaille le week-end, leurs employés qui travaillent la semaine font le même boulot. » (M.)

Dans certaines situations, le contenu du travail des salariés internes et de ceux de la sous-traitance est le même, hormis les horaires atypiques de ces derniers. En d'autres termes, il s'agit de salariés substituables plutôt que complémentaires. Côté sous-traitant, la flexibilité horaire s'impose, M. se déclare toujours disponible, sur n'importe quelle amplitude horaire, les délais de prévenance étant inexistantes. Il signale qu'en cas d'imprévu personnel ou familial, c'est difficile de s'absenter de son travail, même quelques heures car il y a une forte pression sur les agents de sécurité en sous-effectifs, le DO impose du rendement, des cadences et une qualité de service. Pour ces niveaux de qualification, les salariés semblent *a priori* facilement remplaçables (ils sont des « roues de secours » selon M.). Mais en pratique, les remplacements s'avèrent difficiles car ils désorganisent l'équipe et mettent en cause les exigences de qualité du service. De ce fait, le profil de M. correspond bien aux critères de recrutement recherchés par cette entreprise où il y a peu de turn-over et qui réembauche des salariés « habitués ».

Ancien militaire engagé dans l'armée à 18 ans, M. connaît les règles et la discipline des métiers de la sécurité. Titulaire d'un bac technique, il a des connaissances et un niveau d'étude largement suffisant pour exercer les tâches dévolues et s'estime à ce sujet « employé en dessous de son niveau de compétences ». M. a depuis démissionné de cet emploi et basculé dans l'inactivité avec des projets pour l'avenir totalement différents de cette activité professionnelle.

2.2. Mobilisation d'une main-d'œuvre particulièrement flexible en rendant « le travail payant »

Le portait de J.-M. est celui d'un homme âgé de 58 ans, agent de service dans le nettoyage spécialisé des cages de chiens et de chats. Il travaille dans un établissement sous-traitant de 15 personnes faisant partie d'un groupe de 34 000 salariés, intervenant pour un grand groupe agro-alimentaire DO, le site sur lequel J.-M. travaille réalise des tests sur des aliments pour les animaux domestiques. La flexibilité du travail qui pèse sur J.-M. s'inscrit à la fois dans la forme la plus classique du report sur les salariés de la sous-traitance d'un maximum de flexibilité quantitative externe pour réduire les coûts de production du DO et dans une forme qui vient renouveler ces pratiques, via les dispositifs d'incitation au travail associés aux aides sociales⁷. Le contrat de travail de J.-M. prévoit un minimum d'heures garanties dans le mois et une très grande flexibilité car il est tenu de répondre aux appels sans délai de prévenance et doit être tout le temps disponible, ce qui recouvre une situation de *call worker*. La précarité du travail de J.-M. tient au fait qu'il est dans une situation d'incertitude très forte sur son temps de travail et son salaire : il ne sait pas quand il va travailler (horaires et durée) et ni combien il va gagner.

« Q : Quel est votre contrat de travail ?

⁷ Il s'agit ici de la prime d'activité qui a remplacé le RSA activité depuis 2016.

C'est un CDD, je suis réembauché... Au départ c'était 5 jours puis 3 jours... Les horaires c'est de 7h à 12h ou de 14h à 16h mais dès fois c'est toute la journée, ça dépend... Je remplace quelqu'un qui est en congés maternité, je crois, à chaque fois... Le contrat CDD que j'ai signé, c'est minimum pour 2 mois. Je fais VSD (vendredi, samedi, dimanche). Et dans la semaine, c'est "si j'ai besoin de toi, je peux t'appeler"... Du jour au lendemain, on me dit "tu travailles", faut pas dire non !... En général je suis prévenu le jour même... » (J.-M.)

Associé à la prime d'activité qui vient en complément des revenus professionnels perçus, ce type d'emploi rend le « travail payant » dans une logique d'incitation au travail encouragée par l'OCDE (2003). Notons que les montages qui résultent du cumul entre emploi à temps partiel subi et prime d'activité laissent des personnes telles J.-M. en situation de travailleurs pauvres (il est payé sur la base du smic horaire). Les politiques sociales et les stratégies de gestion de la main-d'œuvre se combinent ici pour alimenter ce segment d'emplois dégradés.

La sous-traitance s'exerce sur le site du DO et les contenus des tâches des salariés internes et de ceux du PO sont ici complémentaires. J.-M. explique que le DO « s'est déchargé de certains travaux, il y a eu une hausse de la charge de travail sur le bas de l'échelle, sur le sous-traitant ». Les conditions de travail de J.-M. attestent d'une intensification du rythme et d'une pression temporelle particulière à la sous-traitance.

« Q : Comment ont évolué les exigences de votre entreprise depuis votre arrivée ? Y-a-t-il une montée des exigences de rentabilité ?

Oui oui ! Moi, on m'a dit que j'étais "trop lent" alors que j'arrête pas, mais j'ai quand même 58 ans... Moi, mon chef, il m'a dit "tu as 2 minutes 30 pour faire un panel". Entendez ça, on se croirait chez Renault à fabriquer des voitures. Chez [le DO], c'est des animaliers qui organisent le travail : à telle heure, ils donnent à manger aux chats, donc faut respecter l'horaire, il faut avoir fini le nettoyage, ils sont

toujours pressés... Même le dimanche, c'est pire ! Tiens, hier [dimanche] j'étais aux chiens, [l'animalière du DO] voulait déjà rentrer les chiens alors qu'on n'avait pas fini le nettoyage, alors qu'on était dans les temps. Le dimanche, ils veulent rentrer plus tôt. » (J.-M.)

À propos de l'organisation du travail, J.-M. ajoute :

« Il y a des mises en concurrence avec d'autres sous-traitants, des mises sous pression... S'il y a une autre entreprise moins chère, ils doivent négocier tout cela. Sinon il [le DO] rechercherait une autre entreprise si on mettait trop de temps. [...] Je ressens un problème de pression, de travail bâclé. Mais si on le fait pas, y aura une autre société qui le fera... » (J.-M.)

Ces mauvaises conditions de travail dans la sous-traitance passent aussi par un isolement et une absence de collectif. J.-M. ne sait pas s'il y a des IRP dans son entreprise, il ne peut solliciter aucune aide en cas de besoin. Le collectif de travail est malmené, voire inexistant. Les effets de ce cumul de flexibilisation du travail sur les conditions de travail de J.-M. ressortent dans ses propos où il exprime une grande solitude : « Je n'ai pas de lien, je ne vois plus personne... un peu les voisins... heureusement que j'ai l'activité avec le RSA, lundi, c'est l'atelier informatique, mardi y a le jardin, y a que le mercredi... » (J.-M.). La faible employabilité de J.-M. ne l'éloigne pas de ce type d'emploi, bien au contraire : son âge, sa faible qualification et son parcours difficile s'avèrent être des critères importants de recrutement et recherchés par l'employeur car formant un gage de docilité. Ce travail a été trouvé par son réseau de voisinage, il a été embauché tout de suite, après un très rapide entretien.

2.3. Pourquoi certains emplois du « cœur de métier » sont-ils sous-traités dans le secteur de l'hôtellerie ?

La sous-traitance du nettoyage dans les métiers de l'hôtellerie est certes utilisée pour réduire les coûts salariaux des hôtels (DO). Mais au-delà de ces raisons strictement économiques, elle permet également de s'assurer de la disponibilité des salariés et de diviser les collectifs de travail.

2.3.1. *Non-reconnaissance des qualifications*

L'entretien avec T., animatrice syndicale âgée de 30 ans, s'est déroulé dans le contexte d'un conflit social entre les salariés de l'entreprise sous-traitante et l'hôtel DO⁸. T. est salariée d'un syndicat de l'hôtellerie, en CDI et à temps plein. Elle est diplômée d'un Master 2 en sociologie et très investie sur les conditions de travail dans la sous-traitance. Pour T., le contexte de sous-traitance est essentiel si on veut comprendre ces pratiques de flexibilisation et de mode de gestion de l'emploi dans ce secteur. Elle insiste sur la nécessité de faire pression sur le donneur d'ordres pour arriver à négocier et obtenir des améliorations des conditions de travail chez les sous-traitants : « Il y a un contrat commercial... Le budget alloué à la sous-traitance diminue chaque année, le donneur d'ordres refait des appels d'offre, il prend le moins-disant, on parle de dumping social... ».

La baisse du coût du travail passe par une non-reconnaissance des qualifications dans les métiers du nettoyage sous-traités. À cette pratique s'ajoutent des écarts significatifs de politique salariale entre les salariés du DO et du PO et sur le type de négociations menées au sein de la sous-traitance car les accords de site limitent à l'évidence les possibilités d'extension des avantages obtenus.

⁸ cf. Lizé, 2020, annexe 3.

« Tous les ouvriers du nettoyage y compris les femmes de ménage ont un statut d'agent de service (AS). Il y a une convention collective pour les salariés AS, la grille de salaire progresse peu. AS, c'est comme balayeur. [...] Les salariés de la sous-traitance n'ont pas le même statut que dans l'hôtellerie, il y a deux conventions différentes : les HCR, ils ont la prime de panier mais pas dans le nettoyage. [...] En réalité dans la sous-traitance les avantages n'existent pas, ils sont obtenus que sur certains sites. À l'hôtel [X], ils ont gagné la prime de panier mais c'est que sur un seul site, c'est pas un accord d'entreprise : pour les 600 salariés de l'entreprise [sous-traitante]. Il n'y a pas d'accord d'entreprise. » (T.)

La déqualification des postes s'accompagne de critères de sélection de la main-d'œuvre cohérents avec cette recherche de flexibilité. Selon T., l'analphabétisme dans les entreprises de nettoyage fait partie des critères d'embauche des employeurs qui vont retenir « une femme qui ne sait ni lire ni écrire ». T. explique aussi que l'hôtel DO pourrait très bien, comme beaucoup d'autres, faire le nettoyage avec le personnel en interne. Pour T., le choix de sous-traiter le nettoyage s'explique par la présence très majoritaire de salariées d'origine africaine corvéables, dures à la tâche et que l'hôtel peut davantage exploiter que d'autres salariés. Ces pratiques sont confirmées par les propos de L., femme de chambre (AS), âgée de 42 ans, en CDD à temps partiel, salariée de la sous-traitance (entreprise de 4 000 salariés) dans l'hôtellerie : « Pour l'embauche, si vous ne savez pas lire ni écrire votre nom ou votre adresse, c'est mieux, et aussi si vous ne parlez pas beaucoup... Autrement vous ne serez pas rappelé. »

Au-delà des bas salaires pratiqués dans le secteur (smic horaire) et du système particulier d'abattement de cotisations sociales, le système du paiement à la chambre permet aux entreprises sous-traitantes de sous-payer leurs salariés :

« Concrètement, 3 chambres à l'heure, c'est le cas à l'hôtel [DO]... Tu vas jamais finir les 3 chambres, même si tu es *super woman*. Au vu des exigences de qualité, si tu arrives à faire 2 chambres en 1 heure par miracle... c'est dur !!! Et tu reportes la troisième chambre sur l'heure d'après et ainsi de suite... C'est une spécificité du nettoyage qui m'a marquée. » (T.)

Les contrats de travail sont à temps partiel avec des horaires qui ne sont pas respectés. T. cite un contrat de 5 heures payé 10 euros brut de l'heure mais qui nécessite 7 à 8 heures de travail effectif (donc 2 à 3 heures de travail non rémunérées). La salariée gagne alors entre 600 et 800 euros par mois. Pour arriver à ses fins, l'entreprise sous-traitante indique sur le bulletin de paie : « absences injustifiées » ou « heures non réalisées ». Or il s'agit d'heures effectuées mais non payées. Dans une autre entreprise sous-traitante du secteur, le paiement à la chambre est la norme. T. cite le cas d'un contrat à temps partiel où le salarié travaillait 56 heures par semaine et qui a été requalifié : « On a obtenu 30 heures pour éviter les horaires bidons à 3 heures » (T.).

Les clauses de mobilité sont très utilisées dans ce secteur. Les entreprises sous-traitantes du nettoyage dans l'hôtellerie cherchent ainsi à augmenter la polyvalence des travailleurs et la flexibilité de l'organisation du travail. T. explique comment les entreprises s'en servent pour transférer les salariés et les pousser à la démission, en ayant recours à des mobilités forcées ou des mutations : « tu habites à Sarcelles, tu travailles la nuit et on t'envoie à Ivry... » (T.) – soit une distance de plus de 30 kilomètres en banlieue parisienne, très mal desservie par les transports en communs, *a fortiori* la nuit. T. ajoute que ces clauses sont utilisées pour déplacer les salariés d'un hôtel à l'autre, dès qu'un salarié dérange pour « détruire la solidarité ».

2.3.2. Importance du collectif de travail pour supporter les conditions de travail dans la sous-traitance de l'hôtellerie

Deux portraits seront ici présentés : celui de F., femme de 51 ans, gouvernante d'étage dans un hôtel de luxe (DO) qui travaille pour une société de nettoyage sous-traitante de 4 000 salariés, et celui de Sa, gouvernante âgée de 40 ans, déléguée du personnel dans la même entreprise sous-traitante et qui travaille dans le même hôtel DO que F.

F. est employée en CDI à temps complet depuis 2005. Elle a connu différentes entreprises sous-traitantes au cours de sa longue ancienneté professionnelle. Rencontrée lors de la grève, F. est impliquée dans la défense des droits de ses collègues. Les revendications concernent l'intégration des salariés en sous-traitance et aussi les conditions de travail : les cadences (nombre de lits à faire), la pénibilité (port de charges lourdes), le matériel insuffisant ou inadéquat fourni par l'entreprise sous-traitante (le DO sous-traite le matériel de nettoyage). Les tâches que les gouvernantes et les femmes de chambre effectuent en interne ou en sous-traitance sont identiques, les salariées sont donc substituables.

« Q : En quoi consiste votre travail ?

Je dois contrôler les chambres, c'est un travail de chef d'équipe...Une gouvernante gère un étage, son équipe, 6 chambres.

Q : Quel regard portez-vous sur l'entreprise qui vous emploie ? Cela affecte-t-il votre travail quotidien ?

C'est une stratégie de prise de marché, [mon entreprise] est présente depuis 2017, c'est la dernière en place. Il y a eu quatre autres entreprises sous-traitantes avant dans cet hôtel. Le donneur d'ordres change de sous-traitant quand il veut, ça tourne mais nous on reste. C'est la rotation, les sociétés partent mais le personnel reste sur l'hôtel, l'ancienneté est conservée, c'est la loi qui le permet. C'est une protection importante. Autrement... Je suis dans la sous-traitance depuis 2005 mais pas avec [mon entreprise actuelle] depuis aussi longtemps. » (F.)

À la question ouverte portant sur le collectif de travail, F. répond :

« Sur ce site-là, ici c'est une équipe soudée. S'il y a un problème, on peut dire non, ça fait baisser la pression. Nous, on la gère ! Avant, on n'avait pas de délégué, il y avait beaucoup de pression, trop de charge de travail. Des collègues sont parties... On nous donnait 2 étages... ouiii ! le chef nous massacrait. Le chef nous menaçait, on pouvait rien dire. » (F.)

À propos des revendications d'intégration dans l'hôtel du personnel qui travaille en sous-traitance, Sa, déléguée du personnel précise qu'il s'agit d'une demande qui concerne les 60 salariés. L'hôtel a refusé et proposé d'en prendre 15 d'entre eux dans un autre hôtel. Selon Sa, l'hôtel veut casser le collectif de travail et la solidarité du groupe en dispersant les salariés, en morcelant les statuts et les conditions de travail car ils ont des salaires et des contrats de travail différents selon qu'ils soient en sous-traitance ou internalisés. Elle ajoute que c'est le cœur de métier de l'hôtellerie qui est sous-traité c'est à dire les gouvernantes ou l'entretien des chambres (à la différence des tâches de surveillance, qui ne font pas partie de ce cœur de métier selon elle). Elle se demande quelle est sa justification. En termes de coût pour l'hôtel ? Cet argument n'est pas convainquant pour elle : « L'hôtel ne veut pas de l'intégration du personnel [de l'entreprise sous-traitante]. L'hôtel dit que le coût est trop cher... Mais c'est le seul palace qui sous-traite les salariés sur le cœur de métier ! Ils veulent nous diviser. » (Sa).

Conclusion

Cette enquête exploratoire a permis de vérifier l'intensité de la flexibilité interne, externe et salariale qui existe dans la sous-traitance et d'identifier des formes particulières à cette configuration. Par rapport aux hypothèses posées par

Atkinson (1984), une nette évolution peut être constatée : le « cœur » et la « périphérie » peuvent coexister au sein d'une même entreprise, se confondre, se mélanger mais en conservant des statuts distincts. Ceci ressort des portraits du personnel de nettoyage dans l'hôtellerie où l'on assiste à une sous-traitance de cœur de métier ou dans d'autres configurations où les tâches des salariés des sous-traitants et des DO sont également substituables. Ce segment secondaire du marché du travail semble donc être encore plus flexible actuellement. S'il ne s'agit pas forcément d'un segment « étanche », il n'en reste pas moins que les possibilités de mobilité professionnelle des salariés vers des emplois de meilleure qualité sont très réduites. Ces emplois se situent donc hors de la logique de file d'attente ou de portes d'entrée possibles vers des marchés internes. L'enquête qualitative a aussi permis d'éclairer comment, dans le bas de l'échelle sociale, les critères de sélection de la main-d'œuvre sont en cohérence avec les besoins de flexibilité des entreprises sous-traitantes et les conditions de travail difficiles.

Si de nouveaux leviers de la flexibilité ressortent dans la sous-traitance, peut-on pour autant considérer qu'il s'agit d'une transformation profonde du segment secondaire ? Oui, en partie, car au recours massif aux formes particulières d'emploi en France et en Europe s'est ajoutée l'utilisation de certains dispositifs de la politique de l'emploi ou de la politique sociale qui étendent les possibilités de cumul entre emploi à temps partiel et aides sociales. Nos résultats convergent avec des travaux récents sur cette question (Gautié et Margolis, 2009 ; Favereau, 2016 ; Devetter et Puissant, 2018).

Toutefois, les modes de gestion de l'emploi par les entreprises conservent un effet structurant dans la segmentation des emplois, ce qui nous conduit à analyser les évolutions à l'œuvre comme un prolongement plutôt qu'un réel renouvellement. Ceci invite à poursuivre la discussion sur la nature du segment secondaire, question qui divisait dès l'origine les auteurs fondateurs de la théorie de la

segmentation du marché du travail. Au regard des témoignages recueillis, les pratiques des entreprises PO se placeraient dans la continuité en matière d'organisation et de gestion de l'emploi sur le segment secondaire (Edwards *et al.*, 1982 ; Marglin, 1974 ; Caroli et Gautié, 2009).

Ces premiers résultats exploratoires comportent de nombreuses limites. Ils mériteraient d'être prolongés par une enquête de plus grande envergure qui permettrait de creuser les tendances repérées grâce à ces portraits de salariés. Par ailleurs, les hypothèses concernant l'articulation entre les modes de gestion de l'emploi chez les PO et les DO pourraient être testées sur des données d'entreprise, qualitatives ou quantitatives, afin d'approfondir ces premiers résultats.

Bibliographie

- Algava E. et Amira S., 2011, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, 11.
- Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail*, Paris, Seuil.
- Askenazy P. (dir.), 2006, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.
- Atkinson T., 1984, « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Boyer R. (dir.), 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- Brunhes B., 1989, « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit social*, 3, 251-255.
- Bruyère M., Lizé L., 2020, « L'impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 75, n° 2, 225-248.

- Bruyère M., De Terssac G., Lamote T., Lasserres S., Lizé L., Palpacuer F., Perez C., Saccomanno B., Seigneur A. et Westphal L., 2017, *Le malaise au travail comme expression de conflits sur le sens et les finalités du travail ?*, Rapport final, Dares, ministère du Travail.
- Caroli È. et Gautié J. (dir.), 2009, *Bas salaire et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Edition Rue d'Ulm.
- Coutrot T., 2016, « Salariés sous pression », *Revue Projet*, n° 355, 17-23.
- Desjonquères A., 2019, « Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? », *Dares Analyses*, n° 043.
- Devetter F.-X. et Puissant E., 2018, « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne », *Travail et Emploi*, n° 155-156, 31-63.
- Doeringer P. B. et Piore M., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington.
- Edwards R., Gordon D. M. et Reich M., 1982, *Segmented work, divided workers*, Cambridge, University Press.
- Favereau O., 2016, *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*, Rapport pour le Bureau International du Travail.
- Gautié J. et Margolis D., 2009, « L'impact de la politique publique sur le marché du travail à bas salaire : offre, demande et qualité de l'emploi. Introduction », *Économie et statistique*, n° 429-430, 3-19.
- Lizé L., 2020, « Conditions de travail dans la sous-traitance : des salariés sous pression, un questionnaire sur les contours de la segmentation des emplois », *CES Working Papers*, n° 2020.21.
- Marglin S. A., 1974, « What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production », *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, n° 2, 60-112.
- OCDE, 2003, « Making Work Pay, Making Work Possible », *Employment Outlook*, chap. 3, 113-170.

- Péroumal F., 2008, « Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 175, 4-17.
- Perraudin C., Thévenot N. et Valentin J., 2013, « Sous-traitance et relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail*, vol. 152, n° 3-4, 571-597.
- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B. et Valentin J., 2014a, « Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships », *Review of Radical Political Economics*, 46 (2), 199-220.
- Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B. et Valentin J., 2014b, « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », *Documents de Travail du Centre d'Économie de la Sorbonne*, 2014.89.
- Piore M., 1978, « Dualism in the Labor Market: a response to Uncertainty and Flux. The case of France », *Revue Économique*, vol. 19, n° 1, 26-48.
- Souquet C. et Geay M., 2018, « Le secteur du nettoyage », *Insee première*, n° 1690.