

## L'action syndicale et la mesure du travail dans un contexte de sous-traitance

Cristina Nizzoli

► **To cite this version:**

Cristina Nizzoli. L'action syndicale et la mesure du travail dans un contexte de sous-traitance. Journées internationales de sociologie du travail, Jan 2012, Bruxelles, Belgique. pp.157 - 166, 2012. <halshs-00646428>

**HAL Id: halshs-00646428**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00646428>**

Submitted on 29 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## MESURES ET DEMESURES DU TRAVAIL

### Axe III: tensions et conflits autour de la mesure du travail

mots clefs :

action syndicale – sous-traitance – mesure – évaluation – nettoyage.

### Titre : L'action syndicale et la mesure du travail dans un contexte de sous-traitance

**Abstract:**

La mesure du travail est strictement liée à l'instauration du rapport salarial par le capitalisme. Notre communication vise à mettre en lumière le rôle que revêt *la mesure du travail* dans un secteur d'activité comme celui du nettoyage où une relation tripartite s'instaure entre donneur d'ordres/employeur/salarié. Plus précisément, on traitera des relations qui s'établissent entre les acteurs d'un système de sous-traitance et l'acteur syndical. En nous appuyant sur les premiers résultats de notre thèse, on souhaite décrire et analyser comment chaque acteur parvient à construire sa propre évaluation – à travers sa mesure du travail - pour pouvoir ensuite analyser les tensions qui en découlent. Notre prisme d'analyse sera le rapport entre les tâches imparties aux salariés et le temps dont ces derniers disposent pour les mettre en œuvre. L'évaluation de ce rapport constitue un élément clef dans le cadre des stratégies patronales et un des aspects fondamentaux pour la constitution de l'action syndicale, dont l'objectif est la diminution des tâches à accomplir dans un temps donné. Les stratégies des salariés sont aussi façonnées sur la base de leur propre mesure du travail : « Faire ce que l'on arrive à faire dans un temps donné, sans s'efforcer de faire plus », étant une des stratégies utilisées par les salariés lorsqu'ils décident de faire pression sur leur employeur.

C'est à partir de ces éléments que nous nous proposons de contribuer à la compréhension des dynamiques qui sont à la base de la construction de l'action syndicale dans un contexte de sous-traitance - comme celui du secteur du nettoyage - tout en mettant en lumière les tensions qui voient le jour autour des mesures du travail.

### Introduction : Formes d'organisation du travail et mesure

Nous ne pouvons pas traiter de la mesure du travail, sans citer la théorie qui a amené la *mesure* au cœur de l'organisation du travail dans le système de production capitaliste. Le taylorisme naît dans

un contexte de progrès technique et scientifique par lequel la standardisation des produits et des moyens de production commence à être possible surtout grâce au perfectionnement des méthodes de mesure. Un des soucis principaux de Taylor était la nécessité de centraliser et rationaliser les lignes d'autorité à l'intérieur de l'entreprise. L'étude scientifique des méthodes de travail se révélait donc indispensable. Il s'agissait, avant tout, de parvenir à les décomposer pour pouvoir, ensuite, les mettre en rapport avec les temps d'exécution, la position physique du travailleur, l'utilisation de certains outils etc. Un temps théorique devait alors être fixé, temps qui devait être l'addition des temps enregistrés du travail de chaque travailleur pris singulièrement. De même, le calcul des soit-disant coefficients de correction du temps théorique était établi toujours dans un souci d'augmentation de la productivité.

Dans cet article, nous prendrons en considération le Taylorisme, sans nous arrêter sur ses applications historiques. Cela dit, étant une théorie fondamentale pour la compréhension des transformations au sein de l'organisation du travail dans le système de production capitaliste, nous sommes amenés à la questionner lorsqu'on traite du système de production tertiaire contemporain. Dans une société mondialisée, où la production de services prend de plus en plus d'ampleur et d'importance, nous devons nous interroger sur ce que devient l'organisation du travail. De notre point de vue, elle peut être saisie sous deux points de vue : en étudiant sa mise en place concrète ou au-travers des stratégies de management.

Dans les pages suivantes nous visons à rendre compte du premier aspect en nous concentrant sur ce qu'est la dynamique – ainsi comme on a pu l'observer et l'analyser – de l'organisation du travail, dans une branche d'un secteur de production de services : le nettoyage. Notre prisme d'analyse demeure la mesure du travail. Nous pouvons donc supposer que l'augmentation de la productivité demeure l'intérêt principal de l'employeur – tout comme dans la théorie de Taylor – mais que la façon d'y parvenir n'est plus corrélée à une organisation du travail « scientifique » (basée sur la mesure). En effets, grâce au système de relations entre les trois acteurs (employeur, donneur-d'ordre et travailleur), on a pu constater à quel point la question de la mesure est laissée dans la sphère de l'incertitude et du non-écrit. La subjectivité de la mesure devient ainsi un élément clef pour le contrôle de la main-d'œuvre et pour l'augmentation de la productivité.

C'est ainsi que nous essaierons d'analyser le fonctionnement d'un secteur caractérisé par la sous-traitance, tout en prenant en compte les éléments qui sont en lien avec l'organisation du travail et sa mesure. En conclusion il s'agira de proposer ce qu'est notre réflexion sur le rôle de la mesure dans le rapport syndicat – travailleurs et dans la formation de la négociation.

## **Sous-traitance et Nettoyage**

Le secteur objet de notre analyse est le nettoyage. Pour comprendre le fonctionnement des rapports qui s'instaurent entre les acteurs de cette branche d'activité, il faut commencer par celle qu'on identifie comme la relation de sous-traitance. Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». Les travailleurs sont donc embauchés par leur employeur – dans notre cas le patron de l'entreprise de nettoyage - qui est le gagnant de l'appel d'offre. L'entreprise peut gagner des appels d'offre avec plusieurs donneurs-d'ordre. Cet aspect a un impact important sur l'organisation du travail car des travailleurs d'une même entreprise se retrouvent à opérer leurs services dans des lieux de travail différents. Ces lieux sont appelés chantiers et, dans la plupart des cas, les salariés qu'y travaillent n'ont pas l'occasion de voir et connaître leurs collègues travaillant sur des autres chantiers. Pour cela on parle d'éparpillement de la main-d'œuvre dans ce secteur [J.-M. Denis, 2009], élément qui rend *a priori* difficile toute intervention de la part du syndicat.

Dans ce contexte, il est intéressant de remarquer l'importance que revêt la relation entre donneur-d'ordre et travailleur de l'entreprise sous-traitante. Le chantier, qui appartient au donneur-d'ordre, est en même temps, le lieu de travail de l'ouvrier du nettoyage. C'est ainsi qu'on assiste à la mise en œuvre d'un contrôle du donneur-d'ordre, lequel peut opérer des vérifications de façon constante, sur les travailleurs sous-traitants. Nous pouvons ainsi parler d'une double forme de contrôle (employeur, donneur-d'ordre) auquel le travailleur est constamment soumis.

Des règles informelles sont alors déployées par les trois acteurs qui prennent part à cette interaction. Il s'agit de règles dont la validité est basée sur des constructions de mesure qui diffèrent d'un acteur à l'autre.

## La mesure du travail et l'accord tacite – l'enquête<sup>1</sup>

Cette communication se base sur l'exploitation des premiers matériaux d'une enquête que nous avons fait à partir d'une problématique sur le rapport entre syndicat et travailleurs (immigrés) du nettoyage, dans une ville du Nord de l'Italie. L'objet de notre réflexion est ici bien précis : la mesure du travail. Notre souci est celui de traiter de la mesure ainsi comme elle est mise en œuvre par les acteurs qui participent à la situation étudiée, sans questionner le rôle et le poids qu'elle revêt dans le travail du chercheur.

Selon la définition du dictionnaire Larousse, *mesurer* signifie « déterminer une quantité par le moyen d'une mesure », alors que la *mesure* est la « quantité servant d'unité de base pour l'évaluation d'une grandeur ». Les deux concepts qui éveillent notre attention sont alors l'action de déterminer et ce qui est l'objet de cette action, c'est à dire, la quantité. Comment appliquer ces concepts au Travail et, en particulier, au secteur du nettoyage ?

Tout d'abord il s'agit de définir le rapport fondamental qui caractérise toutes les interactions dont nous traiterons ici. Il s'agit du rapport entre les Tâches à effectuer et le Temps imparti par l'employeur (Tâ/T). Cette relation n'est pas nouvelle, car elle est à la base du système de production capitaliste et du calcul de la productivité. Dans ce sens, on ne sort pas du paradigme taylorien, puisque le but de l'employeur reste l'augmentation du résultat de ce rapport. Cette augmentation peut se produire lorsque l'employeur augmente M à parité de T ou quand il diminue T à parité de M. On peut aussi assister au cas où il augmente M tout en diminuant T (chose actuellement mise en place grâce à un discours très rôdé sur l'impact de la crise économique dans le secteur). La mesure de ce rapport se révèle fondamentale d'une part pour comprendre l'organisation du travail à l'intérieur du secteur du nettoyage, et d'autre part pour comprendre le rôle qu'elle recouvre dans la construction des revendications et de la négociation syndicale. Le temps T est le temps imparti par l'employeur et il n'est pas à confondre avec le temps t1 avec lequel on fait référence au temps nécessaire pour accomplir les Tâches.

Pour ce qui est des Tâches (Tâ), il faut tout d'abord différencier ce qui est le produit du travail de la manière dont ce produit est obtenu. L'employeur, lorsqu'il gagne un appel d'offre avec une entreprise donneur-d'ordre, s'engage à accomplir un produit déterminé, le résultat du travail de ses employés : la propreté. Ce résultat est établi par écrit, à travers un accord stipulé entre donneur-d'ordre et employeur. Sur la base de cet accord, le donneur-d'ordre peut établir une amende à l'égard de l'employeur, toute fois qu'il considère que le travail n'a pas été accompli comme il fallait. C'est à ce moment que l'employeur envoie une lettre de contestation au travailleur<sup>2</sup>.

Concernant l'organisation du travail, il faut souligner qu'il existe un accord non-écrit entre l'employeur ou le chef d'équipe - car souvent les travailleurs n'ont jamais vu leur patron – et

---

1 Tous les Prénoms cités dans cet article sont inventés.

2 En Italie, lorsque le travailleur a l'obligation de répondre à ces lettres (normalement à travers son syndicat) avec un délai précis et l'accumulation de ces lettres peut amener au licenciement.

travailleurs. On doit nettoyer un certain nombre de « lieux », mais il n'est écrit nulle part de quelle manière il faut le faire. Nous pouvons donc parler d'un accord tacite entre employeur et travailleurs ; accord qui, très souvent, ne coïncide pas avec ce qui est exigé par le donneur-d'ordre. De même, il ne faut pas oublier le rapport direct qui s'instaure entre donneur-d'ordre et salarié. Le chef d'équipe peut, par exemple, décider que les vitres doivent être nettoyées une fois par semaine, alors que le donneur-d'ordre exige, de son côté, qu'elles soient nettoyées chaque fois qu'elles sont sales (et peu importe si elles ont déjà été nettoyées)<sup>3</sup>.

Nous sommes confrontés à une dynamique où les interactions entre les acteurs produisent des règles apparemment unilatérales (imposées par l'employeur). Ces règles sont reconnues par l'ensemble des acteurs et permettent concrètement le déroulement du système de production au niveau de cette branche d'activité. Dans le moment où elle trouve son application, la règle, est comprise, même si nous ne pouvons pas affirmer qu'elle soit considérée comme favorable par tous les acteurs.

Pour reprendre les mots de Reynaud, on peut différencier les règles en autonomes et en règles de contrôle. Avec les premières, on fait référence aux règles produites par les groupes d'exécutants eux-mêmes, alors que lorsqu'on parle de règles de contrôle on se réfère à celles qui descendent du sommet vers la base [Reynaud, 1988]. Les logiques qui sous-entendent des règles informelles (régulation autonome) et des règles formelles (régulation de contrôle) rentrent dans la logique plus générale de la régulation, en l'inspirant. Dans le cas qui fait l'objet de cette communication, on parle de règles formelles lorsqu'on fait référence à tout ce qui est écrit (le service de nettoyage qui est à la base de l'accord entre donneur-d'ordre et employeur et les contrats de travail des employés). L'organisation du travail relève, par contre, d'un système lié aux règles informelles. Les Tâches ne sont pas établies de manière explicite et, pour cela, on parlera d'une mesure subjective de ces dernières. Néanmoins elles sont mesurées par chaque acteur selon une stratégie qui est strictement liée au système tripartite de sous-traitance. Notre but est donc de procéder à l'identification des dimensions qui sont à la base de la subjectivité de la mesure des Tâches.

### ***Les dimensions qui fondent la subjectivité de la mesure du travail***

Le cas étudié est celui d'un groupe de travailleurs – majoritairement des femmes - dont le chantier est une usine métallurgique qui fabrique des machines pour produire et emballer des cigarettes. Certains de ces travailleurs, déjà inscrits au syndicat, se sont adressés au responsable du nettoyage du syndicat CGIL<sup>4</sup>, pour lui expliquer leurs problèmes. Ils travaillent sur un même chantier (l'usine), mais l'employeur a décidé de leur enlever une demi-heure de leur temps de travail<sup>5</sup> pour qu'ils puissent la faire sur un autre chantier. Chaque salarié aurait ainsi à travailler tous les jours, pendant une demi-heure, dans une banque différente. Or, ce changement dans l'organisation déclenche un mécontentement de certains travailleurs. Même s'ils affirment que les déplacements seraient à leur charge (chose qui rend effectivement cette demi-heure plus coûteuse que le même temps travaillé dans le même chantier), ils ne sont dans aucun cas disposés à exécuter cette tâche, même lorsque l'employeur décidait de leur payer les déplacements. En même temps, ils garderaient immuable la charge de travail à effectuer dans le chantier de l'usine.« Comment peut on faire le même travail avec 30 minutes de moins ? ».

C'est suite à cet événement que les travailleuses (les travailleurs hommes sont deux, ils ne prennent jamais la parole pendant les AG et semblent se soumettre à la décision de leurs collègues femmes) s'opposent à ce déplacement journalier et décident de ne pas signer l'accord. Après une semaine, ils s'adressent au responsable nettoyage CGIL, pour lui demander un avis, la crainte étant celle de voir

---

3 Sur cet aspect voir F. Aubenas

4 Confederazione Generale Italiana del Lavoro

5 La plupart a un contrat à temps indéterminé de 5 heures par jour.

leur salaire baissé à cause de cette demi-heure qu'ils se sont refusés d'accomplir.

A partir de cette description, il est évident qu'une des questions fondamentales, ici posée, est celle de l'enjeu recouvert par la *mesure* dans la construction de la négociation entre ces travailleuses et leur employeur. Cependant, avant de nous attarder sur cette question, nous traiterons des dimensions qui constituent, à partir de l'analyse de ce cas, la mesure des Tâches ainsi comme elle est mise en œuvre par les différents acteurs.

### Le Temps nécessaire - t1 :

Les Tâches sont mesurées à travers le temps. Ce n'est pas le temps T, qui est le dénominateur du rapport  $T\hat{a}/T$ , le temps que nous allons considérer, mais le temps t1. C'est de cette manière qu'on identifie le temps nécessaire pour mettre en œuvre une certaine Tâche. Ce temps est mesuré d'une façon différente selon les acteurs qui participent à l'interaction à l'intérieur du système plus général de la sous-traitance.

Julie, par exemple, doit nettoyer 5 toilettes-salles de bain en 15 minutes. Ce temps T ne coïncide pas avec le temps considéré nécessaire par la travailleuse.

*Enquêtrice: le temps nécessaire pour nettoyer une salle de bain-toilette serait de combien de minutes ?*

*Julie : s'il est propre ok, 15 minutes, mais s'il faut vraiment le nettoyer [s'il est sale] tu dois nettoyer une salle de bain-toilette au-moins pour une demi-heure. Au-moins pendant une demi-heure !*

Julie est une des travailleuses qui ont participé à la grève. Elle est née au Brésil (où elle était bibliothécaire) et elle est en Italie depuis dix ans. Elle nous explique que dans les 3 minutes qu'il lui sont accordées pour nettoyer ces salles de bain, le temps nécessaire pour changer le papier toilette (en ouvrant, avec une toute petite clef, chaque boîte de papiers toilette) n'est pas comptabilisé. Elle doit aussi nettoyer les bureaux des dirigeants dans lesquels elle est exposée de façon permanente, aux reproches du donneur-d'ordre.

Une autre travailleuse explique : *Notre employeur, maintenant [en ayant diminué le temps pour des mêmes tâches], nous dit qu'il faut passer seulement la serpillière, mais comment puis-je laver par terre sans avoir d'abord balayé ?* ».

Cet exemple nous amène à réfléchir à la stratégie de l'employeur lequel, sous une première pression de la part des travailleurs, concède une diminution de la charge de travail. Dans les faits, cette diminution est apparente car, dans le métier en question, le travailleur ne peut pas exécuter certaines tâches sans en avoir accompli d' autres précédemment<sup>6</sup>. Il est évident que nous ne sommes pas confronté à une même façon de mesurer le temps t1. Chaque acteur opère sa propre mesure qui demeure un des éléments clef pour la compréhension des dynamiques du système de sous-traitance. Ces différents t1 sont laissés dans la sphère du non-écrit et c'est au travers à cette apparente incertitude que la main-d'œuvre du secteur est gérée et contrôlée. L'employeur, qui a gagné l'appel d'offre, s'engage à rendre un service. Malgré cela, lorsqu'il décide de diminuer le temps – T – il dit aux travailleurs de faire ce qu'ils arrivent à faire ou ce qui tient le plus à cœur au donneur-d'ordre. Dans ce cadre, on comprend l'influence qu'ont les exigences du donneur-d'ordre (qui est très souvent en contact direct avec les travailleurs et exige plus que ce qui est demandé par l'employeur au travailleur) sur l'exécution des Tâches de la part des travailleurs. Le temps nécessaire à produire du nettoyage est donc évalué et mesuré différemment selon les acteurs et il peut devenir l'objet

---

<sup>6</sup> A ce propos voir F. Aubenas qui, dans son livre, décrit une des stratégies des travailleurs du nettoyage qui consiste à de travailler en dehors du temps de travail (T) payé, pour pouvoir accomplir jusqu'au but le nettoyage du chantier en question.

d'une négociation syndicale.

### Le Temps juridique :

Un autre temps qu'il ne faut pas négliger est le temps juridique (tj). Il s'agit du temps qui est établi par le contrat de travail. Le fait d'avoir un CDI, un CDD, un temps partiel ou un temps complet a une influence sur la façon d'évaluer et mesurer les Tâches. La mesure d'une tâche est en lien avec le type de contrat, mais aussi avec les différences salariales associées aux horaires de travail. Une même tâche exécutée pendant la nuit devrait être plus coûteuse, pour l'employeur qui décide de suivre le code du travail, que si elle est accomplie durant la journée. Dans ce sens on a constaté à plusieurs reprises, que des travailleurs à temps partiel<sup>7</sup> étaient employés pendant la nuit avec une paye de jour, tout en gardant l'espoir de voir leur taux horaire augmenter avec le temps. A partir de ce type de contexte, nous proposons le temps juridique comme une autre dimension de la mesure des Tâches. En d'autres mots, faire travailler un salarié pendant les heures de nuit est – lorsque l'employeur applique la loi – plus coûteux que de lui faire effectuer les mêmes Tâches pendant la journée. De même, du côté du travailleur, une même Tâches peut être perçue comme plus onéreuse lorsque cela l'oblige à se déplacer pendant un moment de la journée qui ne lui convient pas (transport en commun, garde des enfants, etc.).

### La Saleté :

La saleté et sa mesure constituent un autre élément essentiel pour la compréhension des dynamiques à l'intérieur du secteur du nettoyage. Elle est à considérer sous deux points de vue. Tout d'abord en lien avec la constitution et la reconnaissance de la profession, en deuxième lieu du point de vue de son influence sur la mesure des Tâches. Dans le cadre de cette contribution on s'attardera sur le deuxième volet. Comme F. Aubenas témoigne dans son livre et comme nous avons pu le constater directement à partir de notre enquête de terrain; la saleté demeure une variable dont la mesure n'est pas facile à établir.

L'entreprise de nettoyage s'engage à produire de la propreté, mais ce résultat est extrêmement difficile à saisir lorsqu'on se situe du côté des différents acteurs.

*Une travailleuse vient nous voir à la permanence syndicale dédiée aux « contestations » [lettres qui sont adressées au travailleur par l'employeur et aux-quelles il faut impérativement répondre, normalement au travers du syndicat]. Dans la lettre on lit que la travailleuse n'aurait pas nettoyé les toilettes comme il faut. Cette contestation parvient vingt jours après l'événement. En discutant avec la travailleuse, on découvre que son horaire de travail dans ce chantier – les bureaux d'une Mairie – est le matin avant que les employés commencent à travailler. Cependant, l'employeur qui conteste la négligence, déclare avoir opéré la visite des lieux seulement le soir.<sup>8</sup>*

L'attention est ainsi attirée sur la question de la subjectivité de la mesure de la saleté. Un lieu qui a été nettoyé, peut être sali en très peu de temps. L'employeur met en œuvre des formes de contrôle qui n'ont pas besoin de justification car le travailleur peut, assez facilement, être accusé d'avoir mal fait son travail.

Lors des AG des travailleurs, il a plusieurs fois été souligné comment le niveau de saleté influence le temps nécessaire à l'exécution des tâches.

*Pendant une AG, Danielle explique au syndicaliste qui s'occupe de la négociation, que lorsque l'employeur diminue le temps [T] en leur disant de diminuer les tâches à accomplir, il devrait se rendre compte du fait que lorsqu'il pleut (très souvent en hiver) il faut beaucoup*

7 En Italie, dans le nettoyage, les CDD ne sont pas très fréquents. Dans la plupart des cas observés on a à faire à des CDI qui, seulement très rarement, sont aussi des temps complet.

8 C. Nizzoli, *notes de terrain*, observation participante à la CGIL de Bologne (Italie) entre le 1 – 03 – 2011 et le 30 – 05 – 2011

*plus de temps pour nettoyer un même lieu, les tâches devenant aussi plus compliquées.*<sup>9</sup>

La mesure et la perception de la saleté varie selon la qualification, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau d'études des travailleurs. C'est ainsi que l'on peut parler d'un lien existant entre la reconnaissance de la valeur professionnelle du travailleur du nettoyage et la saleté. Nettoyer jusqu'à aboutir au résultat – la propreté – ou se limiter à exécuter les tâches dans le temps imparti (T)? En participant à la vie syndicale dans les deux villes objets de notre enquête, on a été plusieurs fois confronté au cas de travailleurs qui décidaient d'acheter eux-mêmes les produits nécessaires à la réalisation de leur travail. Dans ce sens on a pu observer comment la stratégie des militants Cgt en France – en différant de celle des militants Cgil – était de viser à la reconnaissance des droits du travail indépendamment du résultat. « *S'il n'y a pas les produits tu travaille à l'eau!* » dit le responsable nettoyage Cgt à une travailleuse soucieuse de ne pas recevoir les produits pour pouvoir bien nettoyer. On peut donc supposer que le fait de bien nettoyer constitue, pour certains travailleurs, une des façons privilégiées pour la valorisation de leur métier et, conséquemment, de leur profession.

### Les Déplacements :

Toujours à partir de notre expérience, nous avons décidé de retenir une autre dimension, pour contribuer à l'explication de la subjectivité de la mesure des Tâches. Pour pouvoir travailler dans le secteur du nettoyage, il faut pouvoir se déplacer. Même lorsqu'un travailleur est assigné à un seul chantier, dans la plupart des cas, il est obligé de s'y rendre à différents moments de la journée. Les travailleuses de notre enquête travaillent le matin et le soir. Danielle travaille tous les jours de 5h30 jusqu'à 7h30 et de 18h30 jusqu'à 21h30. Avec les nouvelles dispositions, à 21h elle devrait se déplacer dans une banque pour y travailler une demi-heure. Elle a une voiture, mais ce n'est pas le cas de la plupart de ses collègues qui seraient obligées de rentrer avec les transports en commun (de plus en plus rares le soir). C'est ainsi que l'on peut contextualiser le choix des travailleuses qui n'acceptent pas la nouvelle Tâche. Nettoyer une banque pour une demi-heure impliquerait des déplacements à accomplir pendant un moment de la journée qui n'est pas favorable. Dans le même cadre on peut insérer la question du coût des déplacements internes à un même chantier.

*Chercheuse: et du coup tu as à nouveau 4 heures et demi, mais avec plus de boulot...*

*Julie: Oui parce que maintenant je dois faire 5 toilettes-salles de bain, qui sont situés dans un autre étage, en une demi-heure.*

A partir de la mesure des Tâches faite par Julie on voit très clairement l'impact que peuvent avoir les déplacements intérieurs au chantier. Le fait que cette nouvelle tâche soit à accomplir à un autre étage, implique l'utilisation de plus de temps pour se déplacer et pour amener le matériel du point A au point B.

*Julie: tu peux bien imaginer que pour nettoyer 40 bureaux je ne fais pas un seul sac, j'en fais 2 ou 3! Et alors je devrais amener tout ça avec la serpillière et le chariot [pour aller nettoyer les toilettes dans l'autre étage]... en plus je dois faire le tri entre plastique et papier...[...] je dois faire tout ça pendant mes heures de travail. Maintenant [après la grève] je laisse les sacs de poubelle d'un côté je prends les affaires pour nettoyer les toilettes [...] en plus il faut compter qu'en nettoyant les toilettes les sacs de poubelle augmentent [...]. Une fois mon travail terminé, je vais me changer, je prends toutes les poubelles, comme je peux, et je vais les jeter.*

Le fait que la nouvelle Tâche doit être accomplie sur un autre étage du chantier a des répercussions sur la mesure faite par les travailleurs. L'employeur ne semble pas prendre en compte la question spatiale lorsqu'il détermine le temps T. Dans ce sens nous pouvons parler des déplacements comme d'un des éléments qui fondent la subjectivité de la mesure des Tâches, mesure qui varie selon les travailleurs et leur perceptions.

<sup>9</sup> C. Nizzoli, *notes de terrain*, observation participante à la CGIL de Bologne (Italie) entre le 1 – 03 – 2011 et le 30 – 05 – 2011



## Le Danger :

La dangerosité d'un chantier contribue à rendre une tâche, et donc une Tâche, plus ou moins coûteuse. La mesure du travail, que nous traitons ici à partir du rapport Tâ/T, varie selon la dangerosité ressentie par le salarié. Si on revient sur notre cas, nous constatons que, du point de vue de l'employeur, rien ne change lorsqu'il s'agit de nettoyer une banque plutôt qu'une usine : la mesure des Tâches reste la même. Ce n'est pas le cas de certaines travailleuses pour lesquelles le fait de travailler (seules) dans une banque, le soir, est perçu comme quelque chose de dangereux. Les exemples sont encore plus frappants lorsqu'on est confronté à des situations où des travailleurs (très souvent travailleuses) opèrent seuls, pendant la nuit, dans des chantiers situés dans les banlieues des grandes villes.

## Visibilité du résultat :

Les chantiers du nettoyage sont de nature diverse. Il existe une distinction fondamentale entre chantiers fréquentés par un public qui y travaille (donneur-d'ordre) et chantiers fréquentés par des autres personnes extérieures au rapport de sous-traitance. Lorsque on est dans la première situation, les travailleurs du nettoyage sont, dans la plupart des cas, obligés d'exécuter leur travail en dehors des heures de travail du donneur-d'ordre. C'est le cas des banques, de la Poste, des bureaux de la Fonction Publique etc. Cela dit, le type de fréquentation peut avoir une influence sur le rapport qu'a le travailleur avec son travail et avec la mesure. Le cas étudié appartient au premier cas. D'un côté le service de nettoyage se déploie dans les lieux fréquentés par les ouvriers de l'usine et, de l'autre côté, il est effectué dans les bureaux des dirigeants. Julie travaille dans ces derniers :

*(...) donc je voudrais préciser que... ces 40 bureaux... six d'entre eux, je dois les faire avec des pré-ci-sions! [...] si je travaille à cet étage-là. Sous stress, sous pression(...) . Imagine-toi que personne veut aller y travailler. A faire les substitution là-bas... parce qu'ils ont toujours quelque chose à te reprocher ! »*

Accomplir des tâches, là où le résultat est tout de suite visible par le donneur-d'ordre, a une influence sur la mesure faite par le travailleur. On pourrait considérer cet élément comme positif dans le système de gratification symbolique du travailleur, mais ce n'est pas toujours le cas. En effet, il faut considérer que le temps T (à disposition) est rarement suffisant pour accomplir les Tâches dans leur intégralité. Nous pouvons ainsi parler d'une visibilité du résultat qui n'est pas forcément coïncidente avec la visibilité des travailleurs. Le salarié dont le résultat est plus visible (bureaux des dirigeants d'une entreprise), n'est pas pour cela visible en tant que travailleur (étant donné qu'il doit accomplir ses Tâches en dehors des horaires de travail du donneur-d'ordre) [Aubenas ; Denis]. De ce point de vue, il était intéressant de constater comment, dans le cas de notre entreprise, le déclenchement de la grève a constitué un moment important dans le processus de visibilité de ces travailleurs. Le simple fait de tracter devant l'usine, en se montrant aux ouvriers et aux dirigeants, leur a permis de se rendre visibles pour la première fois.

## **La rupture de l'accord tacite et la négociation**

Une fois éclaircis les éléments qui fondent celle qu' a appelé la subjectivité de la mesure des Tâches dans le secteur du nettoyage, nous traiterons ici de l'impact que ces différentes mesures ont sur la constitution de la négociation. Comme nous avons déjà eu occasion de le souligner, il existe un accord tacite entre l'employeur et ses salariés. La dynamique, dont on a été témoins pendant les 6 mois de terrain entre la France et l'Italie, est très souvent d'un même type. Un employeur s'engage (au moment de l'appel d'offre) à produire un certain résultat, mais dans la plupart des cas, il n'y arrive pas à cause du budget. C'est à ce moment qu'il demande à ses travailleurs, d'une façon informelle, de nettoyer moins aux endroits où la saleté n'est pas trop visible. Les travailleurs, tout en

étant dans une position subalterne, au le moment où ils consentent à travailler dans une telle condition, acceptent cet accord. Dans le cas de notre observation, l'élément qui a permis le déclenchement d'un changement dans ce rapport fut la demi-heure qui a été déplacée dans un autre chantier (avec l'augmentation correspondante de la charge de travail). Ce changement organisationnel a suscité un mécontentement généralisé. C'est seulement à ce moment que les travailleurs ont fait appel au syndicat. La stratégie du permanent syndical a été empruntée à la constitution et au renforcement d'un groupe ayant les mêmes revendications. En sortant du cadre des revendications typiques (d'ordre salariale) [Denis ; 2008], on est ici dans une situation où la question de la mesure est au centre de la négociation.

Les AG, auxquelles participent de façon régulière une dizaine de travailleurs et le permanent syndical, sont centrées sur la question des Temps et des Tâches. Le syndicaliste prend note de la mesure qui est faite par les travailleurs (dimensions que l'on a identifiées plus haut) et s'engage à discuter avec l'employeur en essayant d'ouvrir une négociation qui porte sur la question des Tâches.

*Fabien<sup>10</sup> : Concrètement, le cas que tu as pu suivre [il s'agit de notre enquête], l'entreprise arrive et gagne un appel d'offre pour 3 ans (...). dans la réorganisation successive décide en partie de transférer [des travailleurs], en partie de couper les heures. (...) Elle a remis en ordre les choses du point de vue contractuel, mais pour pouvoir le faire et pouvoir rester dans les coûts, elle a intensifié les rythmes de travail. (...) plus de superficies à nettoyer dans le même temps. Le fait de parvenir à un accord avec l'entreprise où on dit qu'en 2 heures je fais ces choses et pas ces autres et s'il faut que je fasse quelque chose de plus tu dois me laisser le temps et donc me payer [plus], est un succès finalement.*

La revendication de la négociation est l'obtention d'un accord écrit : établir les tâches à accomplir par chaque travailleur. Il est évident que dans un tel contexte l'accord tacite augmente le chantage vis-à-vis des travailleurs et que l'évaluation (et donc la mesure) du rapport entre Tâches et Temps imparti n'est pas la même selon les acteurs considérés. Mettre par écrit les heures de service, les noms des travailleurs et les Tâches à accomplir pendant chaque jour de la semaine devient alors un objectif important.

D'après Jean-Daniel Reynaud, la négociation est caractérisée par certains éléments spécifiques. Pendant une négociation le problème traité est commun aux parties et le conflit est très souvent une étape qui précède ou suit la négociation. On peut assister à un échec d'une négociation qui débouche sur un conflit, mais aussi à une négociation qui s'engage à la suite d'un conflit, comme c'est le cas dans le contexte de la grève étudiée où les grévistes parviennent à augmenter leur pouvoir de négociation grâce à la cessation de travail. De même, toujours en suivant le propos de Reynaud, on peut souligner que la négociation produit des règles. Dans une négociation on traite des règles avec lesquelles on établira les rapports qui suivent. En d'autres mots, le processus de négociation prévoit la production d'une règle qui est faite à plusieurs et, dans le cas en question, l'accord sur la règle passe forcément par un accord sur les mesures du travail, qui sont en partie fondées sur les dimensions que nous avons décrit.

## **Réflexions conclusives:**

Nous avons choisi de traiter de *la mesure du travail*, non pas du point de vue du chercheur et de ses préoccupations en lien avec la construction d'une problématique de recherche, mais à partir de la définition qui en est faite par les acteurs sociaux. Le but étant la compréhension de l'enjeu qui revêt la mesure dans la sphère des rapports du système de sous-traitance et de la négociation syndicale. Avec Vatin nous pouvons affirmer que "la mesure (...) apparaît comme une fonction de réduction de

---

10 Il s'agit du responsable Nettoyage de la Cgil de Bologne, Italie

l'incertitude née d'asymétrie d'informations au sein de la relation salariale" [Vatin 2010]. Dans le cas du nettoyage cette réduction de l'incertitude est à la base des revendications des travailleurs, soutenus ici par le syndicat. On est ainsi confronté à une situation où le contrôle de la main-d'œuvre se base sur la non explicitation des mesures. Pour cette raison, on fait référence au concept d'accord tacite [Reynaud] sur les Tâches et leurs mesures, accord qui peut cesser de valoir lorsque la charge de travail est ressentie comme insoutenable par les travailleurs.

Arrivé à ce point on peut assister au déploiement de formes de résistance. Le présupposé pour la création de *la communauté pertinente de l'action collective* [Segrestin 1980] a été, dans le cas de notre grève, la création d'un accord entre travailleurs sur la mesure des Tâches en rapport avec le temps à disposition (la mesure fonde ici la cohésion du groupe). La stratégie du syndicat (ou plutôt du syndicaliste) visait à trouver un premier accord sur cet aspect pour pouvoir ensuite passer à l'étape suivante: celle de la négociation avec l'employeur. Dans cette négociation il a été parfois nécessaire de faire pression (ou menacer de le faire) sur le donneur-d'ordre. Le résultat des deux jours de grèves, aux quels nous avons participé, a été un accord écrit où les noms des travailleurs correspondent à des tâches plutôt précises (élément qui aura des répercussions importantes sur la réorganisation de ce collectif de travailleurs et sur leurs relations).

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la mesure qui est à la base de la pensée taylorienne de l'organisation du travail ne peut pas être toujours considérée comme un instrument de contrôle. P. Thompson en donne un exemple lorsqu'il parle de l'introduction de l'horloge dans les ateliers : « installée par les patrons pour imposer le plein respect de la journée de travail, elle fut, nous dit-il, aussitôt appropriée par les ouvriers qui disposaient là d'un dispositif objectivant leur permettant de résister à l'exigence infinie de travail du patronat. »<sup>11</sup>. Néanmoins il ne faut pas négliger que le contexte de notre étude n'est pas celui de l'usine, mais celui d'un secteur de production de services où la mesure demeure un élément plus difficile à objectiver. La nature des dimensions que nous avons proposées en tant que composantes de la subjectivité de la mesure des Tâches (et que nous soumettons à critique dans le contexte de cette communication), nous amène à réfléchir au sens d'une négociation basée sur la revendication d'un accord écrit sur les tâches.

La question de l'efficacité et de la durabilité d'une telle revendication syndicale est donc posée. On a raison de penser que la mesure du résultat du travail d'un salarié du nettoyage reste un élément sur lequel l'employeur peut continuer à faire pression, même lorsque certaines règles ont été posées et écrites. Seulement un syndicat capable de dépasser cette question, en s'appuyant sur la défense de ce collectif de travailleurs sur des bases différentes, pourra essayer d'obtenir des résultats plus durables dans le temps et qui ne soient pas susceptibles d'être mis en cause à tout moment.

## Bibliographie:

Aubenas F., *Le quai de Ouistreham*, Paris, Editions de L'Olivier, Paris, 2010.

Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2000

Denis, J.-M. « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires », *Travail et Emploi*, 116 | octobre-décembre 2008.

Denis, J.-M. « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », De Boeck Université, *Politix*, 2009/1 - n° 85

Reynaud, J.-D., « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988, 5-18

---

<sup>11</sup> Edward . E. P. Thompson (2004). cité par Vatin François et al., « Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude », *Revue française de gestion*, 2010/4 n° 203169

Segrestin, D., « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*. 1980.

Vatin F. et al., «Réflexions croisées sur la mesure et l'incertitude», *Revue française de gestion*, 2010/4 n° 203