



**HAL**  
open science

# Conditions de travail dans la sous-traitance : des salariés sous pression un questionnaire sur les contours de la segmentation des emplois

Laurence Lizé

## ► To cite this version:

Laurence Lizé. Conditions de travail dans la sous-traitance : des salariés sous pression un questionnaire sur les contours de la segmentation des emplois. 2020. halshs-02967180

**HAL Id: halshs-02967180**

**<https://shs.hal.science/halshs-02967180>**

Submitted on 14 Oct 2020

**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.

CES

Centre d'Économie de la Sorbonne  
UMR 8174

**Conditions de travail dans la sous-traitance :  
des salariés sous pression – un questionnaire sur les  
contours de la segmentation des emplois**

Laurence LIZÉ

2020.21



Laurence Lizé

Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne - Centre d'économie de la Sorbonne (CES), UMR 8174 (CNRS), axe économie politique

[Laurence.Lize@univ-paris1.fr](mailto:Laurence.Lize@univ-paris1.fr)

**Conditions de travail dans la sous-traitance :  
des salariés sous pression  
un questionnement sur les contours de la segmentation des emplois**

Abstract:

The economic environment is marked in particular by an increase in relationships between contractors and subcontractors and more flexible management of production or employment. The different forms of labour flexibility imposed on employees have an impact on working conditions, which often prove difficult or deteriorated in subcontracting. A qualitative survey based on interviews was conducted to identify contrasting cases of career paths marked by subcontracting employment. It sheds light on cases in the business services sector: cleaning or security and guarding professions. The survey also makes it possible to understand which are the main forms of labour flexibility sought by subcontracting firms (external quantitative flexibility, internal quantitative flexibility, employee versatility, wage flexibility). The results show how this flexibility is experienced by subcontracting employees. More generally, these results question the renewal of forms of labour market segmentation.

Keywords : working conditions, subcontracting, business services, job segmentation

JEL Classification : L24, J2, J81

Résumé :

Les différentes formes de flexibilité du travail imposées aux salariés se répercutent sur les conditions de travail qui s'avèrent souvent difficiles ou dégradées dans la sous-traitance. Une enquête qualitative par entretiens ayant pour objectif de repérer des cas contrastés de parcours professionnels marqués par l'exercice d'un emploi dans la sous-traitance a été menée en ce sens. Notre approche se focalise sur la sous-traitance dans des fonctions où les pratiques d'externalisation sont fréquentes et variées dans les métiers de l'hôtellerie, du nettoyage, du gardiennage et de sécurité. L'enquête permet de comprendre quelles sont les principales formes de flexibilité du travail recherchées par les entreprises preneuses d'ordres (flexibilité quantitative externe, flexibilité quantitative interne, polyvalence, flexibilité des rémunérations). Les résultats montrent comment cette flexibilité est vécue par les salariés. Plus globalement, ils questionnent les renouvellements des formes de la segmentation du marché du travail concernant notamment les emplois du segment secondaire très présents dans la sous-traitance.

Mots clés : conditions de travail, sous-traitance, services aux entreprises, segmentation des emplois

## **Conditions de travail dans la sous-traitance : des salariés sous pression**

### **un questionnement sur les contours de la segmentation des emplois**

#### **Introduction**

Les relations de sous-traitance qui se sont beaucoup développées sur la période récente ont de fortes répercussions sur les conditions de travail des salariés dans les entreprises dites « preneuses d'ordres » (PO)<sup>1</sup>. Selon l'Insee, « la sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise, dite donneur d'ordres, confie à une autre, dite preneur d'ordres ou sous-traitant, le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité finale »<sup>2</sup>. Si la sous-traitance dans le secteur industriel fait l'objet d'études régulières et relativement nombreuses (Perraudin et *al.*, 2013), ce type d'organisation de la production et du travail est nettement moins souvent analysé dans le secteur des services. Notre intérêt pour cette question est motivé par l'ampleur du phénomène et ses conséquences sur les conditions de travail des salariés des entreprises sous-traitantes. Le champ étudié porte sur la sous-traitance dans le secteur des services aux entreprises - les donneurs d'ordres (DO) peuvent avoir une autre appartenance sectorielle, cet aspect n'étant pas investigué par notre enquête. Les activités de support sont traditionnellement des fonctions sous-traitées, toutefois, certaines fonctions de cœur de métier peuvent aussi être concernées dans l'hôtellerie ou la banque par exemple. Par ailleurs, les études sur la sous-traitance se penchent souvent sur le côté « entreprise » en s'intéressant aux chaînes de valeur, à l'organisation de la sous-traitance en cascade (Picart, 2014) ou à des monographies d'entreprises souvent fort éclairantes sur les relations entre donneurs et preneurs d'ordres. L'apport de cette contribution est de se placer du côté des salariés, en s'efforçant de mieux comprendre comment leurs conditions de travail sont vécues. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le témoignage de certains d'entre eux en explorant comment ces conditions de travail sont perçues, dîtes et relatées par les individus.

Au niveau des conditions de travail chez les sous-traitants, on assiste particulièrement à une gestion du temps plus contrainte et plus morcelée qui exige des salariés de s'adapter à de nouvelles formes d'intensification du travail (Coutrot, 2016 ; Askenazy, 2006 ; Algava et Amira, 2011). L'enquête qualitative qui est mobilisée ici permet d'affiner certains résultats quantitatifs de Bruyère *et al.* (2017) et Bruyère et Lizé (2020) issus de l'enquête Conditions de Travail 2013 (Dares). Ces derniers ont montré comment, selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur (dominante ou dominée), les conditions de travail peuvent s'améliorer pour certains salariés et se détériorer pour d'autres, voire entraîner une perte de sens de leur travail. Le sens du travail apparaît en effet comme dégradé dans les entreprises sous-traitantes tant sur l'utilité ressentie par les salariés que sur la pression temporelle ou le collectif de travail.

Nos hypothèses portent sur l'utilisation des formes de flexibilité du travail dans la sous-traitance et leurs liens avec l'évolution de la segmentation des emplois, sachant que ces pratiques de flexibilisation sont déjà anciennes car intrinsèques à l'existence de ces modes d'externalisation du travail. Les entreprises sous-traitantes imposent une forte flexibilité du travail qui met les salariés « sous pression » : pour ces emplois réputés peu ou pas qualifiés, comment les employeurs arrivent-ils à s'assurer que les salariés qu'ils recrutent pourront tenir

---

<sup>1</sup> Une première version de ce texte a été présentée aux XXXIX<sup>e</sup> journées de l'AES, Amiens, 4-6 septembre 2019.

<sup>2</sup> Avis du Conseil économique et social du 26 avril 1973 et loi n° 75-1334 relative à la sous-traitance du 31 décembre 1975.

le poste ou supporter la pression ? Sur quels critères et selon quelles modalités ces salariés sont-ils sélectionnés par les employeurs ?

Dans une première partie, les hypothèses et la problématique mettant l'accent sur les formes de flexibilité du travail mobilisées dans la sous-traitance et leurs conséquences sur les conditions de travail seront exposées. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de l'enquête qualitative, à la démarche et la méthode utilisée. La troisième partie se centrera sur les résultats de l'enquête sur les conditions de travail dans la sous-traitance articulés autour de certains portraits de salariés.

## **1. Conditions de travail dans la sous-traitance et flexibilité du travail**

Les entreprises sous-traitantes 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 qui seront sélectionnés lors du recrutement sur leurs capacités à accepter une flexibilité multidimensionnelle et de conditions de travail dégradées, ce qui ressort dans les critères de sélection à l'embauche des entreprises PO. Ces hypothèses s'appuient sur des travaux récents concernant l'accroissement des rapports de force entre les entreprises (Perraudin *et al.*, 2014, a, b ; Devetter et Puissant, 2018) et le renouvellement des formes de segmentation des emplois (Bruyère et Lizé, 2020).

### **1.1. Un questionnement sur la nature de la flexibilité du travail imposée aux salariés**

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. Historiquement, dans les années 1980, le recours à la sous-traitance s'est inscrit dans une recherche d'externalisation des tâches pour les donneurs d'ordres (Boyer, 1986) ou de relations qualifiées de « cœur-périphérie » par Atkinson (1984). Selon Brunhes (1989), la flexibilité du travail est par essence multidimensionnelle, elle consiste à « faire varier le nombre d'heures de travail en fonction des besoins de l'activité sans modifier le nombre de salariés ; à supprimer certaines fonctions assumées par l'entreprise par le recours aux services d'entreprises extérieures soit de production, soit de services ; à adapter le coût du travail et les salaires à la situation des entreprises, de ses performances et du marché du travail ». De notre point de vue, la typologie des formes de flexibilité construite par cet auteur et qui a fait depuis référence reste pertinente pour analyser les conditions de travail et d'emploi chez les entreprises sous-traitantes. Ces dernières peuvent imposer aux salariés une flexibilité de type « quantitative externe » qui passe en général par des contrats de travail courts, « quantitative interne » en faisant varier le temps de travail (amplitude des horaires, heures supplémentaires, temps partiel fractionné ou modulable...), « qualitative interne » en jouant sur la flexibilité fonctionnelle et la polyvalence des tâches ou encore « salariale », en modulant les salaires et les primes en fonction du rendement ou des objectifs par exemple.

Plus en détail, ces différents types de flexibilité du travail sont fortement mobilisés chez les preneurs d'ordres de notre enquête. Si les deux modalités quantitatives de la flexibilité sont plutôt classiques et bien connues, elles restent néanmoins au cœur de certains enjeux actuels. La flexibilité quantitative externe questionne les relations entre le droit du travail et la sous-traitance : « le droit du travail est moins marqué par une évolution du régime des contrats (CDD versus CDI) ou encore par un manque de capacité à élaborer la norme au niveau de l'entreprise que par les mutations des structures des entreprises et de leur mode de gestion de l'emploi », (Guiomard, 2008, p.135). A l'évidence, les nouveaux modes d'organisation du travail - et en premier lieu la sous-traitance - contribuent à distendre le rapport de travail

subordonné que les juristes qualifient de « directe ». Avec ces nouveaux leviers, cette flexibilité externe participe à la transformation de la relation d'emploi et tend à reporter le risque d'entreprise sur les salariés.

La flexibilité fonctionnelle et la polyvalence sont également utilisées par les entreprises sous-traitantes. Du fait de leurs positions dominées dans la chaîne de valeur, elles doivent faire changer les salariés de postes de travail selon des besoins qui dépendent des donneurs d'ordre ou des entreprises clientes. La polyvalence renvoie au fait de passer d'un poste à l'autre au cours du travail habituel et ces personnes disposent en réalité d'une très faible marge de manœuvre. Le travail d'exécution d'ouvrier ou d'employé peu qualifié est le plus concerné par cette polyvalence associée à une prescription des tâches, celui des cadres ou les personnes qualifiées n'étant généralement pas affecté. Le temps de formation sur ces postes y est court et très réduit, ce qui permet une rotation rapide du personnel. Cette polyvalence est présente dans les métiers non taylorisés de la sous-traitance, situation fréquente dans le secteur des services aux entreprises.

En jouant sur la flexibilité des rémunérations, l'entreprise peut faire varier les salaires en fonction de l'activité économique et comprimer le coût du travail. Les preneurs d'ordres subissent souvent une pression sur les coûts de la part des donneurs d'ordre, ce qui induit différentes stratégies de minimisation des rémunérations. Cet aspect a été testé empiriquement par Castel, Delahaie et Petit (2013) dans les centres d'appel où le taux de rémunération est au cœur de la négociation du contrat de sous-traitance et se reflète dans les salaires chez les PO. Des tests empiriques qui ont été menés aux Etats-Unis montrent également un différentiel de salaire entre PO et DO pour une même tâche de nettoyage et de sécurité (Abraham et Taylor, 1996). Plus récemment, Berlinski (2008) a mesuré un écart de salaire de 16 % entre PO et DO, toutes choses égales par ailleurs et Perraudin *et al.* (2014 b) ont testé le phénomène de compression du coût du travail et des rémunérations en fonction de la place de l'entreprise dans les chaînes de sous-traitance.

Plus largement, les différentes formes de flexibilité qui pèsent 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 des coûts des facteurs de production, du travail notamment. Pour les salariés, les enjeux sont de taille car ces pratiques d'entreprises risquent d'ouvrir de nouvelles voies de flexibilisation de la relation salariale et/ou de baisse du coût du travail. Comme le souligne Askenazy (2004), la recherche de polyvalence, de polycompétences, de juste à temps sont des pratiques qui fonctionnent en cluster ou en grappes et sont souvent présentes simultanément dans une même entreprise. Ces exigences de réactivité forment l'un des signes d'un nouveau productivisme qualifié de « réactif » par cet auteur. Askenazy et Erhel (2017) ont aussi montré comment l'accroissement de la flexibilité peut conduire non seulement à dégrader la qualité de l'emploi, mais également à affaiblir la dynamique de la productivité.

## **1.2. Un questionnement sur le renouvellement de la segmentation du marché du travail**

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. A ce sujet, Favereau (2016) avance l'idée de sa transformation en un segment secondaire « new look » associant une forte flexibilisation subie par les salariés et des innovations contractuelles s'appuyant sur les politiques de l'emploi. Favereau (2016) 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. Les renouvellements des formes de la segmentation identifiés ici montrent 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 » (Favereau, 2016, p. 25<sup>3</sup>). 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 entreprises<sup>4</sup>.

Dans le même temps, les possibilités de sortie du segment secondaire ont tendance à se réduire pour les salariés. Ceci suggère que le marché du travail actuel s'éloigne du modèle de file d'attente où les emplois instables pouvaient être des tremplins vers l'emploi stable pour se rapprocher d'un modèle segmenté où les emplois stables et instables représentent deux mondes séparés : « les emplois instables constituant une trappe pour ceux qui les occupent (Picart, 2014, p. 45), avec un risque d'enfermement sur des positions professionnelles dégradées et dans la précarité.

Sur ce segment secondaire du marché du travail, certains modes de gestion de l'emploi par les entreprises attestent de pratiques de sélection de leurs salariés ciblés sur des catégories de personnes présentant des signes de vulnérabilité sociale et qui s'inscrivent dans des pratiques de segmentation fine de la main d'œuvre (Caroli et Gautié, 2009<sup>5</sup>). Les entretiens de notre enquête qualitative permettent d'illustrer ces tendances : pour pourvoir des postes de bas niveau de qualification, ces salariés de la sous-traitance ont été sélectionnés sur des critères tels que leurs origines immigrées ou leur situation familiale et/ou sociale qui sont autant d'indices pour l'employeur d'obligations à « tenir et garder le poste ».

## 2. Présentation de l'enquête qualitative exploratoire

L'objectif de l'enquête qualitative est de présenter des cas contrastés de parcours professionnels marqués par l'exercice d'un emploi dans la sous-traitance. Elle vise à repérer comment la flexibilité recherchée par les entreprises sous-traitantes, elle-même portée par les donneurs d'ordres (baisse des coûts, report des contrats de travail sur le sous-traitant<sup>6</sup>) est vécue par les salariés. Cette enquête qualitative a été élaborée suite à un travail quantitatif qui a exploité l'enquête Conditions de Travail 2013 de la Dares. Il a notamment 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).

Différentes méthodes d'investigation sont mobilisées ici de façon complémentaire : observations sur le terrain, étude des données recueillies sur différents supports (médias, presse, film), enquêtes disponibles sur le sujet et surtout, réalisation d'entretiens de salariés travaillant dans la sous-traitance (12 personnes, cf. annexe 1). Ces entretiens sont de type

<sup>3</sup> Cf. Gautié et Margolis (2009) pour autre une étude sur les liens entre la politique de l'emploi et la segmentation du marché du travail.

<sup>4</sup> Processus déjà évoqué par Piore (1978).

<sup>5</sup> Des logiques de même nature que celles observables dans la sous-traitance à partir de notre enquête ont été mises en évidence par Caroli et Gautié (2009) dans la grande distribution où « certains directeurs de magasin reconnaissent embaucher comme caissières de préférence des jeunes mères célibataires ayant des enfants à charge ».

<sup>6</sup> Les donneurs d'ordres exercent leurs activités dans d'autres secteurs : hôtellerie, administration, HLM, commerce, grande distribution, industrie agro-alimentaire... L'enquête ne porte pas sur leur activité.

semi-directif, individuels et ont été menés en face à face. 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 (cf. annexe 2). 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. Le champ de l'enquête concerne certaines fonctions et certains métiers rattachés aux services aux entreprises dans les secteurs de la propreté-nettoyage et de la sécurité. Au niveau de la NAF de l'Insee, les entreprises sous-traitantes de notre enquête font partie des « services administratifs et de soutien aux entreprises » (NAF 82) et plus particulièrement parmi « les autres services de soutien » (NAF 82.9), ceux rattachés à la sécurité et la propreté<sup>7</sup>. L'enquête a été enrichie et complétée par des entretiens avec des syndicalistes (délégué du personnel et animatrice syndicale).

L'enquête ne vise aucune « représentativité ». Il s'agit d'éclairer le vécu des salariés et la façon dont la flexibilité se diffuse dans la relation salariale. Cette flexibilité peut être subie ou combattue si elle fait l'objet de conflits sociaux, c'est dans ce cadre qu'elle peut alors être négociée dans certains cas rencontrés. Une variété de portraits a été recherchée dans ce travail exploratoire dans le but de mieux comprendre comment les salariés supportent (ou non) les formes de flexibilité du travail associées à la sous-traitance. Les résultats présentés ici sont fondés sur l'analyse de ces questionnaires. 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).

### **3. Résultats**

Trois logiques de flexibilité du travail dans la sous-traitance seront distinguées : l'utilisation des leviers classiques par les PO, un renouvellement de certains s'appuyant sur des dispositifs d'incitation au travail et l'émergence de nouvelles formes de flexibilité du travail avec une sous-traitance du cœur de métier.

#### **3.1. Une utilisation renforcée des leviers classiques de flexibilité du travail chez les entreprises sous-traitantes**

##### **3.1.1. 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 le nettoyage industriel 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 de type 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

---

<sup>7</sup> 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).



que certaines « qualités » sont requises, particulièrement celles de femmes capables de résister aux conditions de travail et qui seront testées via l'intérim.

*« J'ai un CDD d'un an, avant, j'étais à l'essai 5 jours, je suis entrée par l'intérim, il y a beaucoup de rotations, des gens pas sérieux... il y a seulement 2 personnes stables ».*  
(Cap)

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 » ».*  
(Cap)

Avez-vous des conditions de travail pénibles ? Fatigantes ? (ouvert)

*« 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 ! A 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 !!! ».*  
(Cap)

Avez-vous des contacts avec des produits dangereux ?

*« oui : acide chlorhydrique, éther... Des produits très forts, on trouve pas dans le commerce ».* (Cap)

Des risques d'être blessé ou accidenté ?

*« oui quand il faut faire les vitres à l'extérieur, il y a pas d'échafaudage... elle (la patronne) avait pas le permis pour ça... ».* (Cap)

De mauvaises conditions de travail ressenties ? (ouvert)

*« L'équipe de nettoyage, on était dénigré, des femmes en plus... femmes de ménage... ».* (Cap)

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

*« Non, (rire) 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 chef d'entreprise recherche du personnel en qui elle peut avoir confiance et cultive les relations personnelles avec Cap. A propos de la valorisation et de la reconnaissance de son travail, ses propos attestent d'une forte ambivalence :

*« Elle (la patronne) disait que c'était du bon travail, elle me donnait les clés de la voiture de l'entreprise... un sentiment de confiance ».* (Cap)

La situation professionnelle de Cap témoigne d'un déclassement très net par rapport à son niveau d'étude car elle est diplômée d'une licence de lettre moderne, aurait souhaité devenir enseignante mais qui n'est pas ressenti comme tel :

« j'avais pas le choix, c'était le jeu ! » (Cap).

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.

### 3.1.2. Fragmentation du temps de travail dans la sous-traitance du nettoyage de bureaux dans l'administration

Les portraits de Sy et Cat font ressortir la pénibilité subie dans le nettoyage de bureaux, dans le cadre d'une flexibilité du travail type « 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.

Cat, en travaillant pour trois employeurs différents, arrive à cumuler 25 heures hebdomadaire pour une rémunération inférieure à 1 000 euros nets mensuel (l'entretien porte sur son emploi dans l'entreprise nommée 1).

Qu'est-ce qui peut vous déranger dans votre travail ? Question ouverte, après relance :

« 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 a 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 1 » 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 par mois net. 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 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 posent le plus de problèmes :

« Les horaires, c'est éclaté, sur les différents lieux de travail : déjà de 6h à 13h puis ici (entreprise 1) de 17h à 19h... En plus je rentre chez moi pendant la coupure. » (Sy).

Les questions ouvertes sur ses conditions de travail l'ont conduite à signaler que son entreprise a du mal à recruter et fait face à du turn-over :

*« On en discutait la semaine dernière avec mon chef, ils trouvent personne... Ils ont fait un speed dating avec Pôle Emploi, j'ai l'impression, il y avait que 20 demandeurs d'emploi sur A. (ville de 134 000 habitants) car il y avait que 20 personnes qui sont venues... » (Sy).*

### **3.1.3. Une forte flexibilité fonctionnelle imposée aux 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. A 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 pêtent 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).*

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.

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 marchandise 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 ». A propos des méthodes de sélection des salariés, M. précise :

*« Pour l'embauche, c'est un essai rapide : par exemple, rester une nuit seul dans une voiture pour surveiller une grue de chantier, faut tenir ! ... Quand ils prenaient du renfort, c'est toujours les mêmes personnes qui revenaient ».* (M)

Ces propos corroborent l'analyse de Peroumal (2008) sur les liens qui existent dans cette profession entre les conditions de travail, la précarité et les pratiques de recrutement<sup>8</sup>. M a depuis démissionné de cet emploi et basculé dans l'inactivité.

### 3.2. Une flexibilité renouvelée via l'utilisation de dispositifs d'incitation au travail

Le portait de JM est celui d'un homme âgé de 58 ans, agent de service dans le nettoyage spécialisé des cages des chiens et des 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 JM travaille réalise des tests sur des aliments pour les animaux domestiques. La flexibilité du travail qui pèse sur JM 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 sociales<sup>9</sup>. Le contrat de travail de JM prévoit un minimum d'heures garanties dans le mois et une très grande flexibilité car il est tenu de répondre aux appels sans délais de prévenance et doit être tout le temps disponible, ce qui recouvre une situation de *call worker*. La précarité du travail de JM 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.

Quel est votre contrat de travail ?

*« 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 », hier matin dimanche, j'ai travaillé. Du jour au lendemain : on me dit « tu travailles », faut pas dire non !... En général je suis prévenu le jour même... »* (JM).

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 JM 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'emploi dégradés.

<sup>8</sup>Selon Peroumal (2008, p. 17) : « Les entreprises sous-traitantes et les entreprises clientes trouvent des intérêts respectifs à la circulation de la main-d'œuvre. Les premières utilisent un volant de sécurité interne à partir d'une main-d'œuvre composée essentiellement d'agents d'exécution gravitant autour d'une petite poignée de personnel qualifié » ... « Les gardiens qui surveillaient autrefois les entrées des usines, des entrepôts et des sièges sociaux ont disparu pour mieux réapparaître sous une autre forme de recrutement ».

<sup>9</sup> Il s'agit ici de la prime d'activité qui a remplacé le RSA activité depuis 2016.

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. JM 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 JM attestent d'une intensification du rythme et d'une pression temporelle particulière à la sous-traitance.

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, elle (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 » ... (JM insiste sur ses responsabilités et précise que certains tests sur les animaux coûtent 200 000 euros). (JM)*

A propos de l'organisation du travail, JM ajoute :

*« il y a des mises en concurrence avec d'autres sous-traitants, des mises sous pression... Si 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... » (JM).*

Ces mauvaises conditions de travail dans la sous-traitance passent aussi par un isolement et une absence de collectif. JM 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 JM 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... » (JM).*

La faible employabilité de JM ne l'éloigne pas de ce type d'emploi, bien au contraire : son âge, sa faible qualification et son parcours difficile s'avère 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.

### **3.3. Sous-traitance du cœur de métier dans l'hôtellerie : de nouveaux leviers de la flexibilité**

Dans le secteur de l'hôtellerie, la sous-traitance permet de jouer sur de nouveaux leviers de flexibilité et de contrôle des salariés. La sous-traitance du nettoyage y 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 docilité, de la disponibilité des salariés et de diviser les collectifs de travail.

#### **3.3.1. Non reconnaissance des qualifications et critère de sélection**

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 DO (cf. annexe 3). 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'ordre 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'ordre refait des appels d'offre, il prend le moins disant, on parle de dumping social... » (T).*

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

*« 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 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. A 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 cohérent 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 en interne. Les raisons du recours à la sous-traitance ne sont pas qu'économiques, si c'était le cas, l'hôtel sous-traiterait d'autres services tels que la réception ou la restauration. 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. Le témoignage de Claude Lévy (2019<sup>10</sup>) va dans le même sens :

*« Je recevais des salariés du nettoyage exploités qui avaient des horaires impossibles, recevaient des sanctions pour un oui ou un non. Comme beaucoup étaient des immigrés illettrés, le patron leur faisait signer n'importe quoi, par exemple une lettre de démission en leur disant qu'il s'agissait d'un avenant à leur contrat de travail » (C. Lévy, responsable syndical représentant du syndicat CGT- HPE, hôtel de prestige et économique).*

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 » (L).*

<sup>10</sup> Le Monde 19 août 2019.

### 3.3.2 Autres pratiques spécifiques de baisse du coût du travail dans la sous-traitance du nettoyage hôtelier

La baisse du coût du travail passe aussi par un système d'abattement des cotisations sociales de 8% qui n'est utilisé que dans la sous-traitance du nettoyage hôtelier et qui s'applique sur les salaires et les cotisations sociales employeur. L'existence de ce système d'abattement s'explique par des raisons historiques car le nettoyage était affilié au secteur du bâtiment où il est couramment appliqué. Selon T, cet abattement se justifie pour les salariés qui travaillent en multi-sites obligés de se déplacer car cela engage des frais supplémentaires pour l'entreprise mais pas pour ceux qui sont en mono-site comme dans un hôtel.

Au-delà des bas salaires pratiqués dans le secteur (Smic horaire), 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 qui a été requalifié :

*« On a obtenu 30 heures pour éviter les horaires bidons à 3 heures » (T).*

### 3.3.3. Les clauses de mobilité dans la sous-traitance du nettoyage des hôtels

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 Sarcelle, 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 ».

### 3.3.4. Importance du collectif de travail pour supporter la flexibilité et la combattre

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 de Sa, gouvernante âgée de 40 ans et 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.

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 ». (F)*

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, (son 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'ordre 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 (son entreprise actuelle) depuis aussi longtemps ». (F)*

A 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 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).*

A 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 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 d'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 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 qui étaient déjà très flexible dans le passé, semble l'être encore plus 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 ports d'entrée possibles vers des marchés internes. L'enquête qualitative a permis d'éclairer comment, en 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 c'est ajouté 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 bien avec des travaux récents sur cette question (Favereau, 2016 ; Gautié & Margolis, 2009 ; Devetter & 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 considérer 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 segmentation du marché du travail. Pour Doreinger et Piore (1971), ce segment secondaire était qualifié de « marché non organisé » alors que 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, immigré(e)s 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 semblent se situer dans cette continuité.

Ces premiers résultats exploratoires sur les conditions de travail des salariés de la sous-traitance comportent de nombreuses limites. Ils mériteraient d'être prolongés par un 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

- Abraham, K. G. & Taylor, S. K. (1996). « Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence », *Journal of Labor Economics* 14 (3): 394-424.
- Algava, E. & Amira, S. (2011). « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, 11.
- Askenazy, P. & Erhel, C. (2017). *Qualité de l'emploi et productivité*, Cepremap n°43, Paris : Edition rue d'Ulm.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail*, coll. La république des idées, Paris : Seuil.
- Askenazy, P. (2006). *Organisation et intensité du travail*. (dir.), Toulouse : Octarès.
- Atkinson, T. (1984). « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Berlinski, S. (2008). « Wages and contracting out: does the Law of one price hold? », *British Journal of Industrial Relations*, 46 (1): 59-75.
- Boyer, R. (1986). *La flexibilité du travail en Europe* (dir.), 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*, 75-2, 225-248.
- Bruyère, M., De Terssac, G., Lamote, T., Lasserres, S., Lizé, L., Palpacuer, F., Perez, C., Saccomanno, B., Seignour, A., 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, E. & Gautié, J. (2009). *Bas salaire et qualité de l'emploi : l'exception française ?* (dir) Paris : Edition Rue d'Ulm.
- Castel, N., Delahaie, N. & Petit, H. (2013). « L’articulation des négociations de branche et d’entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et Emploi*, 134, 21-40.
- Coutrot, T. (2016). « Salariés sous pression », *Revue Projet*, 355, (6), 17-23.
- Devetter, F-X. & Puissant, E. (2018). « Mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne », *Travail et Emploi*, 155-156, 31-63.
- Doeringer, P.B. & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath: Lexington.
- Edwards, R., Gordon, D. M. & 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 BIT*.
- Gautié, J. & 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 », *Economie et statistique*, 429-430, 3-19.
- Guiomard, F. (2008). « Le contrat de travail », *Revue du droit du travail*, 2, Dalloz, 132-140.
- Marglin, S. A. (1974). “What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production”. *Review of Radical Political Economics* 6 (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*, 175(5), 4-17.
- Perraudin, C., Petit, H., Thévenot, N., Tinel, B., & Valentin, J. (2014 a). « 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., Thevenot, N., Tinel, B. & Valentin, J. (2014 b). « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », *Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne*, 2014.89.
- Picart, C. (2014). « Une rotation de la main d’œuvre presque quintuplée en trente ans », *Emploi et salaires -Document de travail INSEE-F1402*.
- Picart, T. (2014). « La sous-traitance internationale, une pratique fréquente », *Insee Première*, n°1518.

Piore, M. (1978). « Dualism in the Labor Market : a reponse to Uncertainty and Flux. The cas of France”, *Revue Economique*, 19 (1), 26-48.

**Annexe 1**

Tableau 1 : Enquête qualitative, synthèse des entretiens

	sexe	âge	diplôme	fonctions	Type de contrat	Taille établissement /entreprise PO	date
JM	homme	58	Brevet étude agricole	agent de services-nettoyage	CDD, T partiel	Établissement 15 personnes (groupe PO de 121 étab. 34 000 salariés)	2018
Cap	femme	29	Licence lettre	agent de services-nettoyage industriel	CDD, T partiel	Entreprise 4 salariés	2018
Sy	femme	43	BEP lié aux services et CAP maintenance et hygiène des locaux	agent de services-nettoyage	CDI, T partiel	Établissement 300 salariés, 650 dans l'entreprise	2019
Cat	femme	51	CAP	agent de services-nettoyage	CDI, T partiel	Établissement 300 salariés, 650 dans l'entreprise	2019
M	homme	31	Bac SSTI	Agent de sécurité	CDI, T plein	Entreprise 150 salariés	2018
F	femme	51	Bac G1	gouvernante	CDI, T complet	Entreprise 4000 salariés	2018
Sa	femme	40	nr	gouvernante+DP	CDI, T complet	Entreprise 4000 salariés	2018
T	femme	30	M2 R sociologie	animatrice syndicale	CDI, T plein	Syndicat hôtellerie-restauration	2018
K	femme	50	BEP services	femme de ménage chef d'équipe	CDI, T partiel	Établissement 250 salariés	2018
B	femme	50	CAP	agent de services-nettoyage	CDI, T partiel	Établissement 300 salariés	2018
L	femme	42	nr	agent de services-nettoyage femme de chambre	CDD, T partiel	Entreprise 4000 salariés	2018
Y	femme	28	Bac professionnel (services à la personne)	agent de services-nettoyage industriel	CDI, T partiel	entreprise 8 salariés	2018

## Annexe 2 : guide d'entretien

### Synthèse du guide d'entretien : structure et grandes rubriques

**1 Question de départ** : Pourriez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail ?

Quel est le type de votre emploi ? type de contrat :

Temps plein-temps partiel ?

### 2 Établissement employeur

Nous allons maintenant parler de l'établissement où vous travaillez...

Grandes évolutions de l'entreprise - changement dans le travail ?

Effectifs & Turn-over dans l'entreprise ?

-avez-vous des IRP : délégués personnel, délégués syndicaux, CE, Comité Hygiène Sécurité ?

Lieux de travail ?

### 3 Salaire-rémunération

Nous allons maintenant parler de votre rémunération...

### 4 Horaires-Intensité du travail-rythme

Nous allons maintenant parler de vos horaires de travail...

Souplesse des horaires-conciliation ?

### 5 Nuisance, contraintes physiques, risque

- avez-vous des conditions de travail pénibles ? fatigantes ? difficiles(ouvert)

### 6 Conditions de travail ressenties

Autonomie dans le travail ?

Contexte de sous-traitance : avez-vous le sentiment que le contenu de votre travail est imposé par l'entreprise qui contrôle votre établissement ?

### 7 Travail en équipe-collectif de travail

Question ouverte sur le collectif de travail : comment qualifiez -vous votre collectif de travail ?

Vous arrive-t-il de vous sentir isolé au travail ? Dans quelles circonstances ? (Ouvert)

### 8 Retrait

Avez-vous déjà envisagé de quitter votre emploi ?

### 9 Maladie- santé

Dernièrement, avez-vous été en arrêt maladie ?

Avez-vous eu des accidents du travail ?

Pensez-vous que votre travail influence votre santé ? physique ou mentale ? (relance : non, plutôt bon, plutôt mauvais, nsp)

### 10 Sentiment de sécurité

-Vous sentez-vous en sécurité dans votre emploi ? Si non : pourquoi ?

-Vous pensez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à votre retraite ?

Si oui le souhaitez-vous ?

Conseillerez-vous ce métier à vos proches ?

### 11 Injustices

Avez-vous vécu ou été témoin des situations que vous percevez comme injustes, arbitraires ? (Carrières bloquées, etc.)

### 12 Sens & finalités du travail

Sens personnellement attaché au travail ? Qu'est-ce qui peut vous déranger dans votre travail ?

Avez-vous le sentiment d'être utile ?

### 13 Parcours- biographie

#### Parcours scolaire :

A quel âge avez-vous arrêté vos études initiales ?

Quel est votre diplôme le plus élevé ?

À l'école, pensiez-vous déjà à des métiers que vous auriez souhaité exercer ?

Comment s'est passée votre scolarité ? Receviez-vous de l'aide ?

**Parcours sur le marché du travail :**

Emplois occupés ? Comment avez-vous trouvé cet emploi ?

Avez-vous le sentiment d'être employé à votre niveau de compétence ?

Avez-vous connu des périodes de chômage ? d'inactivité (s'occuper des enfants, autres ?) durée ?

Votre carrière vous semble-t-elle continue ou faite de bifurcations ? Si bifurcations : quels liens percevez-vous entre les différents métiers exercés ?

**Annexe 3 : contexte et revendications sur les conditions de travail dans la sous-traitance de l'hôtellerie**

Les entretiens avec T et avec les salariées de la sous-traitance de l'hôtellerie (L, F S) ont été réalisés dans un contexte social particulier, celui d'une grève des salariés de l'entreprise sous-traitante. Globalement, les salariés dénoncent des cadences de travail « infernales », des mutations du jour au lendemain, des heures supplémentaires non payées et le harcèlement psychologique de leurs supérieurs.

La grève a été déclenchée pour s'opposer à la mutation d'une gouvernante, mutations qui se répètent, il s'agit de la deuxième en six mois. La réintégration des deux gouvernantes a été obtenue et la clause de mobilité imposée aux salariés a été supprimée dans l'accord. Cette clause de mobilité des salariés en entreprise est celle par laquelle le salarié s'engage par avance à accepter toute mutation géographique dans un secteur déterminé (soit une mobilité géographique ou fonctionnelle, un changement de poste reste possible à condition que cette nouvelle affectation corresponde à la nature des fonctions du salarié et ne s'accompagne pas d'un changement de qualification). Plus précisément, les salariés de la sous-traitance qui sont mis à disposition de l'hôtel donneur d'ordres depuis plus d'un an ne pourront pas être mutés unilatéralement, sauf en cas de sanction disciplinaire ou de baisse d'activité (ce qui correspond toujours une pression possible sur la sous-traitance). Elle a fait l'objet d'une rude négociation.

L'accord a prévu une prime de panier de 7,14 euro par jour, un minimum de 30 heures de travail par semaine de travail (sauf refus du salarié), la prise en compte de l'habillage et du déshabillage dans le temps de travail effectif, le rétablissement de 2 jours de repos consécutifs et, élément essentiel, le paiement à l'heure et non « à la chambre » ; ce qui supprime le travail à la tâche selon les porte-paroles et représentant syndicaux qui se battent depuis longtemps pour ces revendications sur les conditions de travail.

L'accord intègre aussi des avancées sur les droits sociaux (chômage, indemnités journalières de l'assurance maladie, retraite) et important ici, sur le dialogue social : l'accord prévoit la création d'un délégué de proximité représentant les salariés de la sous-traitance.

Les salariés n'ont pas obtenu l'intégration des grévistes dans les effectifs de l'hôtel : la direction de l'hôtel avait accepté une internalisation pour 9 personnes mais pas pour les 3 autres donc le compromis n'a pas été accepté par les salariés qui ont suivi le principe de solidarité du groupe.