

**Comment « la sélection » pour l'accès et le maintien dans l'emploi s'exerce-t-elle chez les salariés de la sous-traitance ?**

**communication aux 26èmes journées du longitudinal**

Toulouse, 12-13 novembre 2020

***Laurence Lizé, Centre d'économie de la Sorbonne  
(CES-UMR 8174 - Université de Paris 1)***

# introduction

- Contexte : les relations de sous-traitance ont de fortes répercussions sur les conditions de travail des salariés qui travaillent dans les entreprises PO. Convergence de résultats d'enquêtes, d'analyses (stat, socio, éco...), bien documenté sur l'industrie mais peu de travaux sur le secteur des services aux entreprises.
- Prolongement de résultats antérieurs (Bruyère *et al.*, 2017; Bruyère et Lizé, 2020) : travail quantitatif sur l'enquête Conditions de Travail 2013 (Dares.) 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 donneuse d'ordres ?
- Résultats à creuser : Sens du travail dégradé dans les entreprises sous-traitantes

# introduction

- Champ : le secteur des services aux entreprises.
- Fonctions sous-traitées : **activités de support** où externalisation fréquente et traditionnelle dans la sous-traitance (gardiennage et sécurité, nettoyage)
- Et aussi certaines **fonctions de cœur de métier** (dans l'hôtellerie ici).

# Plan

- **I Problématique et hypothèses**

Des capacités d'adaptation au travail flexible comme critère de sélection des salariés dans la sous-traitance

- **II Démarche et Méthode**

- **III Résultats : un renforcement des leviers de la flexibilité du travail ou un renouvellement ?**

- **3.1 Leviers classiques de flexibilité du travail : une utilisation renforcée chez les entreprises PO**
- **3.2 une flexibilité renouvelée via certains dispositifs d'incitation au travail**
- **3.3 Sous-traitance du cœur de métier : de nouveaux leviers de la flexibilité**

- **Conclusion**

# 1. Problématique et hypothèses

- **H : chez les salariés : capacités d'adaptation au travail flexible comme critère de sélection pour travailler dans la sous-traitance**
- Hypothèses, les entreprises PO imposent une forte flexibilité du travail qui met les salariés « sous pression ». **Cas d'emplois réputés peu ou pas qualifiés : comment les employeurs arrivent-ils à s'assurer que les salariés qu'ils recrutent pourront tenir le poste ou supporter la pression ?** Sur quels critères et selon quelles modalités ces salariés sont-ils sélectionnés par les employeurs ?
- Appui sur autres travaux récents : questionnement sur l'accroissement des rapports de force entre les entreprises (Perraudin et *al.*, 2014 a; b). Questionnement sur les nouvelles formes d'intensification du travail pour les salariés (Coutrot, 2016 ; Askenazy, 2006).

# 1. Problématique et hypothèses

- **Hypothèse de lien entre la flexibilité du travail chez les sous-traitants et renouvellement de la segmentation du marché du travail**
- **Ici : du côté du segment secondaire** (était déjà très flexible dans les années 1980, avant la financiarisation) : Favereau (2016) : idée d'un segment secondaire « new look » associant une flexibilisation très forte, subie par les salariés (recours massif aux FPE) et des innovations contractuelles s'appuyant sur les politiques de l'emploi  
CAD: une « institutionnalisation de la marchandisation »

CAD : emplois aidés, contrats à zéro heure, RSA activité/prime d'activité par ex.

Lien ici avec les pratiques de sélection...

## 2. Démarche et Méthode

- **Présentation de l'enquête exploratoire**
- enquête qualitative par entretiens semi-directifs auprès de salariés de la sous-traitance; enquête transversale centrée sur les conditions de travail+ volet du questionnaire sur la trajectoire.
- variété des portraits : objectif : affiner des tendances, éclairer le vécu des salariés, 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.
- Enquête : vise aucune « représentativité ». concerne certaines fonctions et certains métiers : propreté-nettoyage et sécurité (12 personnes)

## 3. Résultats (3.1.)

- **3.1. Une utilisation renforcée des leviers classiques de flexibilité du travail chez les entreprises PO**
- **1) cumul de formes de flexibilité de type quantitative externe et interne**
- portrait de Cap est celui d'une femme âgée de 29 ans, agent de services dans une PME de 4 salariés sous-traitante pour des chantiers de nettoyage pour des logements sociaux.
- Même pour ce contrat précaire : l'entreprise exerce une « présélection » via l'intérim ,



## 3. Résultats (3.1.)

- Sélection ciblée sur des femmes capables de résister aux conditions de travail :
- **« 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 ».**
- 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)**

## 3. Résultats (3.1.)

- **2) Fragmentation du temps de travail dans la sous-traitance du nettoyage de bureau dans l'administration**
- Flexibilité du travail type « quantitative interne » subie par les salariés, particulièrement intense chez les entreprises sous-traitantes. Ici : Entreprise a du mal à recruter et fait face à du turn-over
- **Cas de Cat.**, femme 51 ans, personnel de service, sous-traitance de nettoyage industriel et propreté des entreprises, ici locaux de bureaux d'un établissement public administratif. Cas de temps partiel fractionné (fréquent dans la sous-traitance du nettoyage), 13h d'amplitude quotidienne hors trajet domicile/travail, avec 3 employeurs, 25h hebdomadaire pour moins de 1 000 euros nets mensuel, en CDI.

## 3. Résultats (3.1.)

- Cat. : portrait d'une salariée particulièrement « employable » pour l'entreprise PO : car « dure à la tâche » et particulièrement contrainte financièrement, ce qui génère une stabilité subie.
- Faibles possibilités de mobilités, maigres ressources financières, isolement social et souplesse face aux horaires : cumul de difficultés... mais très stable.

## 3. Résultats (3.1.)

- Même profil avec Sy. ( femme, 43 ans, personnel de service, nettoyage de bureau, travaille dans la même entreprise que Cat., Temps partiel fractionné en CDI)
- Entretien avec Sy : faits saillants : pb de conditions de travail : horaires éclatés, forte amplitude horaire...). Mais Sy ne se plaint pas pour différentes raisons car « **il y a pire ailleurs** » (le travail à l'usine) et surtout, qu'elle ne peut en aucun cas l'arrêter. Elle travaille dans cette entreprise depuis 2000, donc longue ancienneté. Ses paroles attestent d'une forte retenue, elle veut « tenir son travail ».

### 3. Résultats (3.1.)

- **3) Une forte flexibilité fonctionnelle pour les salariés de la sous-traitance**
- **Cas de M ., 31 ans, homme, agent de sécurité** pour des magasins et chantiers, en CDI tout de suite dans l'entreprise sous-traitante (150 salariés). Fonctions : « Gardiennage, sécurisation de biens et de matériel ».
- Relation de sous-traitance « classique » qui génère une pression sur les salariés des entreprises PO. Plus nouveau : métier où les compétences se renouvellent. L'entreprise sous-traitante : en position dominée dans la chaîne de valeur, fait changer les salariés de postes de travail selon ses besoins (polyvalence imposée). Fortes pressions des entreprises clientes sur les salariés // types de tâches à effectuer et sur le planning.

## 3. Résultats (3.1.)

**Profil de M : correspond bien aux critères d'embauche recherchés par cette entreprise** : peu de turn-over, elle réembauche des anciens salariés « *habitués* ».

Pour ces niveaux de qualification, les salariés semblent *a priori* facilement remplaçables (« *roue 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.

Cas de M : Ancien militaire engagé dans l'armée à 18 ans, connaît les règles et la discipline des métiers de la sécurité.

Titulaire d'un bac technique : connaissances et un niveau d'étude largement > niveau des tâches dévolues. Il s'estime « employé en dessous de son niveau de compétences ».

## 3. Résultats (1)

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 ».***

## 3. Résultats (3.2.)

- **3.2 une flexibilité renouvelée via les dispositifs d'incitation au travail**  
**De nouveaux leviers de la flexibilité interne et externe**
- flexibilité du travail ici : à la fois dans la forme la plus classique CAD report sur les salariés de la sous-traitance d'un maximum de flexibilité quantitative externe + interne
- ...Et dans une autre forme plus novatrice : via les dispositifs d'incitation au travail « rendre le travail payant » : cumul contrat à temps partiel et travail flexible à la demande de l'employeur+ RSA et prime d'activité.



## 3. Résultats (3.2)

- **Portait de JM** , homme, 58 ans, agent de service, nettoyage spécialisé des cages des chiens et des chats, sous-traitance pour un grand groupe agro-alimentaire (tests des aliments pour animaux domestiques);
- Cas d'un call worker : tenu de répondre aux appels sans délais de prévenance et doit être tout le temps disponible, support : contrat à temps partiel avec un minimum d'heures garanties dans le mois,
- travailleur pauvre, forte flexibilité subie et grande précarité »: incertitude sur son temps de travail (horaires et durée) et son salaire.
- Il s'agit d'une position de salarié d'appoint. Situation possible qu'avec le RSA + prime d'activité
- JM : « ***Le contrat CDD que j'ai signé c'est minimum pour 2 mois, je fais VSD (vendredi samedi dimanche) et dans la semaine, c'est « si j'ai besoin de toi, je peux t'appeler »... Du jour au lendemain : on me dit « tu travailles », faut pas dire non !...***

## 3. Résultats (3.2)

- 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* ».
- « *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 : 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 ! (JM)*

## 3. Résultats (3.2)

- **Éléments de la trajectoire de JM:** La faible employabilité de J.M. ne l'éloigne pas de ce type d'emploi, bien au contraire : son âge, sa faible qualification et son parcours difficile : critères importants de recrutement et recherchés par l'employeur PO car formant un « gage de docilité ». JM déclare « avoir connu pire avant ».
- Accès à cet emploi : son réseau de voisinage, il a été embauché de suite, après un très rapide entretien.

## 3. Résultats (3.3)

- **3.3 Sous-traitance du cœur de métier dans l'hôtellerie : de nouveaux leviers de la flexibilité**
- **Contexte de l'enquête : grèves, conflits sociaux**
- La sous-traitance du nettoyage dans l'hôtellerie : certes utilisée pour réduire les coûts salariaux des hôtels (DO)

Mais au-delà de ces raisons strictement économiques : permet de s'assurer de la docilité, de la disponibilité des salariés et de diviser les collectifs de travail.

Critères de tri et de sélection des salariés en cohérence avec les besoins des entreprises DO et PO...

## 3. Résultats (3.3)

- La déqualification des postes s'accompagne de critères de sélection de la main-d'œuvre cohérent avec cette recherche de flexibilité
- T: femme, 30 ans, animatrice syndicale, salariée d'un syndicat de l'hôtellerie (HPE), très impliquée dans la défense des salariés :
- **« Tous les ouvriers de nettoyage yc les femmes de ménage ont un statut « 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 2 conventions différentes : les HCR ils ont la prime de panier mais pas dans le nettoyage »**

## 3. Résultats (3.3)

- 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*** ».
- **Cohérence ici avec critères de sélection** : Pour T, le choix de sous-traiter le nettoyage s'explique par la présence très majoritaire de salariées d'origine africaine CAD corvéables, dures à la tâche, l'hôtel peut davantage exploiter que d'autres salariés.
- Entretien de L, femme de chambre (AS), 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)

## 3. Résultats (3.3)

### Le paiement à la chambre : Pratiques de sélection des salariés et formes de flexibilité imposées

- Système qui permet aux entreprises sous-traitantes du nettoyage des hôtels de sous-payer leurs salariés, au-delà des bas salaires pratiqués dans le secteur (Smic horaire). CAD : formes d'économie particulières faites sur les salariés de la sous-traitance.
- T : « **concrètement, 3 chambres à l'heure, c'est le cas à l'hôtel (donneur d'ordres)... 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 chambre 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** »

## 3. Résultats (3.3)

- Pratiques des entreprises sous-traitantes : les contrats de travail sont à temps partiel et les horaires indiqués ne sont pas respectés, T cite un contrat de 5 heures mais qui nécessite 7 à 8 heures de travail effectif.
- Autre cas d'un contrat à temps partiel où le salarié travaillait en réalité 56 heures par semaine :
- **T: « on a obtenu 30 heures pour éviter les horaires bidons à 3 heures... »**



## 3. Résultats (3.3)

- **Les clauses de mobilité dans la sous-traitance du nettoyage des hôtels**
- But : augmenter la polyvalence des travailleurs, la flexibilité de l'organisation du travail et diviser les salariés si besoin...
- T explique comment les entreprises s'en servent pour transférer les salariés et les pousser à la démission, via mobilités forcées ou mutations : « ***tu habites à Sarcelle, tu travailles la nuit et on t'envoie à Ivry...*** » (T) - soit une distance de plus de 30 kilomètres, 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. Résultats (3.3.)

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

- **Cas de F.**, femme 51 ans, gouvernante d'étage dans un hôtel de luxe , travaille pour une grande société de nettoyage sous-traitante de 4000 salarié en CDI depuis 2005 avec différentes entreprises sous-traitantes; personne « combative » et impliquée dans la défense des droits de ses collègues.
- Le droit à une certaines stabilisation dans l'emploi: F: « ***Le donneur d'ordres change de sous-traitant quand il veut, ça tourne mais nous on reste sur l'hôtel... l'ancienneté est conservée, c'est la loi qui le permet*** ».

## 3. Résultats (3.3)

- Les revendications concernent l'intégration des salariés en sous-traitance et les conditions de travail : cadences (nombre de lits à faire), pénibilité (port de charges lourdes), matériel insuffisant ou inadéquat fourni par l'entreprise sous-traitante (le DO sous-traite le matériel de nettoyage)
- *Question ouverte sur le collectif de travail : F. « 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. »*

## 3. Résultats (3.3)

- Portrait de **Sa, déléguée du personnel dans l'entreprise sous-traitante**, femme, 40 ans, salariée de la même entreprise sous-traitante pour le même hôtel DO
- Sa: Demande l'intégration des 60 salariés en sous-traitance dans l'hôtel, Refus et propose d'en prendre 15 dans un autre hôtel. Selon Sa. l'hôtel (DO) veut casser le collectif de travail.
- Selon Sa: **«c'est le cœur de métier de l'hôtellerie qui est sous-traitée »** CAD les gouvernantes ou l'entretien des chambres (par ex. les tâches de surveillance ne font pas partie de ce cœur de métier). Elle se demande quelle est sa justification ? En termes de coût pour l'hôtel ? Pas convainquant pour elle. Les autres palaces parisiens ne sous-traitent pas ces tâches...
- **Extrait:« L'hôtel (DO) ne veut pas de l'intégration du personnel (de l'entreprise sous-traitante). L'hôtel DO dit que le coût est trop cher... Mais c'est le seul palace qui sous-traite les salariés sur le cœur de métier! »**

# conclusion

- 1) Intensité de la flexibilité interne, externe et salariale dans la sous-traitance : segment secondaire qui était déjà très flexible l'est encore plus, pas un segment forcément « étanche » mais hors de la logique de file d'attente ou de ports d'entrée possible vers des MI
- Entreprises PO ici : recherchent de la stabilité : pratiques de tri et de sélection en cohérence avec cet objectif
- mais n'offrent pas de contreparties (// contrat de travail, salaire, conditions de travail)

# conclusion

- 2) nouveaux leviers de la flexibilité dans la sous-traitance ?
- renouvellent le segment secondaire ? Oui en partie cf. Favereau (2016) : recours massif aux FPE en France et en Europe+utilisation de certains dispositifs de la politique de l'emploi et/ou de la politique sociale : rend possible le cumul entre emploi à temps partiel subi et aides sociales

# conclusion

- Discussion //idée des « fondateurs de la segmentation (Doeringer et Piore, 1971) : le segment secondaire du marché du travail n'est pas un marché non organisé : « il est au contraire le fruit d'une construction sociale et politique » (Devetter et Puissant, 2018, p.54).
- Sur cette organisation du segment secondaire : cf. déjà les socio-économistes radicaux américains sur les emplois industriels de l'époque (Marglin 1974 ; Braverman 76; Edwards et al. 1982) : le développement des emplois dans la sous-traitance s'est 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. Ce qui se prolonge...
- Premiers résultats, à suivre !

# bibliographie

- Askenazy, P. (2005). « Sur les sources de l'intensification », *Revue économique*, vol. 56, (2), 217-236.
- 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, p. 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.
- Perraudin et al., 2014 a; Perraudin, C., Petit, H., Thèvenot, N., Tinel, B., & Valentin, J. (2014). « Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships”, *Review of Radical Political Economics*, vol. 46 (2), p.199–220.
- Perraudin C, Petit H., Thevenot N., Tinel B., Valentin J. [2014], « Les rapports de force au coeur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », *Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne*, n° 2014.89.b).
- Boyer R. (1986) *la flexibilité du travail en Europe* (dir), la découverte, Paris
- 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*.
- Devetter F-X, Puissant E., 2018, « mécanismes économiques expliquant les bas salaires dans les services à la personne », *Travail et Emploi*, n° 155-156, p . 31-63
- 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 », *Economie et Statistique*, n° 429-430, p. 3-19
- Atkinson T. (1984) « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, n°16, p. 28-31.
- KANDI T. (2016), « Travail et mobilisation des femmes de chambre et des gouvernantes des hôtels Campanile et Première Classe Suresnes de 2012, sous les prismes des rapports sociaux de genre, de classe et de race », Université de paris 7, Mémoire de fin d'études, M2 études de Genre, Dirigé par Jules FALQUET.
- Coutrot T. (2016), « Salariés sous pression », *Revue Projet*, 355, (6), p.17-23.