



**HAL**  
open science

## Comment “ la sélection ” pour l’accès et le maintien dans l’emploi s’exerce-t-elle chez les salariés de la sous-traitance ?

Laurence Lizé

### ► To cite this version:

Laurence Lizé. Comment “ la sélection ” pour l’accès et le maintien dans l’emploi s’exerce-t-elle chez les salariés de la sous-traitance ?. Céreq Echanges, 2021, 16, pp.415-426. hal-03578910

**HAL Id: hal-03578910**

**<https://hal.science/hal-03578910>**

Submitted on 16 Dec 2022

**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.

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

Laurence Lizé\*

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) », ce qui motive notre intérêt pour cette question. Si la sous-traitance dans le secteur industriel fait l'objet d'études régulières et relativement nombreuses (Perraudin *et al.*, 2014, a, b), ce type d'organisation de la production et du travail est nettement moins souvent analysé dans le secteur des services sur lequel nous nous pencherons. Plus précisément, le champ étudié porte sur la sous-traitance dans le secteur des services aux entreprises - les donneurs d'ordres (DO) pouvant avoir une autre appartenance sectorielle, cet aspect n'étant pas investigué par notre enquête. Les activités de support sont traditionnellement des fonctions sous-traitées, néanmoins certaines fonctions de cœur de métier peuvent aussi être concernées par l'externalisation, 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 aux relations entre donneurs et preneurs d'ordres. L'apport de cette communication est de se placer du côté des salariés des PO, 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 les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi sont perçues, dites et relatées par les intéressés.

Au niveau des conditions de travail chez les sous-traitants, des travaux qualitatifs ou quantitatifs récents montrent que la gestion du temps y est particulièrement contrainte et morcelée, ce qui exige des salariés de s'adapter à de nouvelles formes d'intensification du travail (Algava & Amira, 2011 ; Coutrot, 2016 ; Askenazy, 2006). L'enquête qualitative mobilisée ici propose d'éclairer ces grandes tendances. Elle permet également d'affiner certains résultats quantitatifs de Bruyère et Lizé (2020) issus de l'enquête Conditions de Travail 2013 qui 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.

Selon nos hypothèses, les entreprises PO 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 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 présentées. Dans la deuxième partie, la méthode sera exposée ainsi que ses limites. 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.

---

\* Centre d'Économie de la Sorbonne-Université de Paris 1 (UMR 8174, CNRS)  
[Laurence.Lize@univ-paris1.fr](mailto:Laurence.Lize@univ-paris1.fr)

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

Selon nos hypothèses, 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. Le choix des candidats à l'embauche puis leur maintien dans l'emploi apparaît conditionné par l'acceptation de conditions de travail et d'emploi dégradées. Ces hypothèses s'appuient sur des travaux récents concernant l'accroissement des rapports de force entre les entreprises (Perraudin *et al.*, 2014 a, b) et le renouvellement des formes de segmentation du marché du travail (Bruyère & Lizé, 2020 ; Devetter & Puissant, 2018).

## 1.1. Un questionnement sur la nature de la flexibilité du travail imposée aux salariés de la sous-traitance

Les liens entre les conditions de travail difficiles 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 (Boyer, 1986) ou de relation qualifiée de « cœur-périphérie » par Atkinson (1984). Une flexibilité du travail multiforme s'est développée avec la montée des relations de sous-traitance, elle peut passer par différentes voies : une variation du nombre d'heures de travail en fonction des besoins de l'activité sans modifier le nombre de salariés ; une suppression de certaines fonctions assumées en interne par l'entreprise par le recours à des entreprises extérieures et une adaptation du coût du travail et des salaires aux besoins des entreprises (Brunhes, 1989). 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 pratiques chez les entreprises sous-traitantes. Ces dernières peuvent imposer à leurs salariés une flexibilité de type « quantitative externe », 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 ou les primes en fonction du rendement et des objectifs.

## 1.2. Un questionnement sur les transformations de la segmentation du marché du travail

Selon nos hypothèses, il existerait des liens entre la flexibilité du travail chez les sous-traitants et le renouvellement de la segmentation du marché du travail. Notre questionnement porte plus spécifiquement sur le segment secondaire qui était déjà très flexible avant le mouvement de financiarisation des entreprises des années 1990. À son sujet, Favereau (2016) avance l'idée de sa transformation en un segment secondaire « *new look* » associant une flexibilisation très forte subie par les salariés et des innovations contractuelles s'appuyant issues des politiques de l'emploi. Favereau (2016) les désigne comme une « *institutionnalisation de la marchandisation* » qui s'appuie sur 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 transformations des formes de la segmentation identifiées 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). Si ce segment secondaire concerne toujours des salariés et des entreprises différentes du segment primaire, il aurait tendance à s'étendre ou grignoter le segment primaire en traversant les mêmes entreprises<sup>1</sup>.

Dans le même temps, les possibilités de sortie du segment secondaire ont tendance à se réduire. Ceci suggère que le marché du travail actuel s'éloigne du modèle de file d'attente où les emplois instables

---

<sup>1</sup> Processus déjà évoqué par Piore (1978).

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, certains modes de gestion de l'emploi par les entreprises attestent de modes de sélection de leurs salariés ciblés sur des catégories de personnes supposées « particulièrement vulnérables » et qui s'inscrivent dans des pratiques de segmentation fine de la main d'œuvre (Caroli & Gautié, 2009). 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 d'obligations à « tenir le poste » et à le garder.

## 2. Démarche et méthode

L'objectif de l'enquête qualitative exploratoire qui a été réalisée en 2018 et début 2019 est de présenter des cas contrastés de parcours professionnels marqués par l'exercice d'un emploi dans la sous-traitance. Elle cherche 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) est vécue par les salariés.

Différentes méthodes sont mobilisées de façon complémentaire : observations sur le terrain, étude des données recueillies sur différents supports (médiats, presse, film), enquêtes disponibles sur le sujet et surtout entretiens de salariés travaillant dans la sous-traitance (12 personnes). Ces entretiens sont de type semi-directif, individuels et ont été menés en face à face. La question de départ est ouverte et large. La grille d'entretien comprend de nombreux items utilisés (ou non) comme relance, complément ou pour affiner l'analyse de la situation professionnelle. Le champ de l'enquête concerne certaines fonctions et certains métiers rattachés aux « services aux entreprises » dans les secteurs de la propreté-nettoyage et du gardiennage-sécurité<sup>2</sup>. Des portraits de salariés illustrant des situations de travail ont ainsi pu être dressés. L'enquête a été enrichie et complétée par des entretiens avec des syndicalistes (déléguée 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. 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 la trajectoire individuelle. 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 personnes 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).

---

<sup>2</sup>En 2015, le secteur de la propreté emploie 485 288 personnes dont 66 % de femmes et celui de la sécurité 151 100 salariés (Carif-Oref, 2016, 2018, Defi métiers).

## 3. Résultats

Trois logiques de flexibilité du travail dans la sous-traitance seront distinguées.

### 3.1. Utilisation renforcée des leviers classiques de flexibilité du travail

#### 3.1.1. Cas de la sous-traitance dans le nettoyage industriel

Le 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. 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. Elle 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, 900 € net par mois), les horaires sont négociés sur 4 jours mais sans délai de prévenance. Même pour ce contrat précaire, l'entreprise exerce une « présélection » via l'intérim et 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 » ».*

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 !!! ».*

Avez-vous des contacts avec des produits dangereux ?

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

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... ».*

De mauvaises conditions de travail ressenties ? (ouvert)

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

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 ».*

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 patronne de l'entreprise recherche du personnel en qui elle peut avoir confiance et cultive les relations personnelles avec Cap. À 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 ».*

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 et aurait souhaité devenir enseignante. Il n'est cependant pas ressenti comme tel :

*« j'avais pas le choix, c'était le jeu ! ».*

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 bureau 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 des entreprises de 300 salariés, le donneur d'ordres 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 nets par mois. Les conditions de travail sont bien acceptées par Sy pour différentes raisons, notamment car « il y a pire ailleurs » et surtout, 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 pose 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 donneuses d'ordres sont des magasins ou des chantiers. Ses fonctions relèvent du « Gardiennage, sécurisation de biens et de matériel ». Il s'agit ici de relations de sous-traitance *a priori* « classiques » avec une externalisation de certaines tâches et un report de la flexibilité sur les salariés des entreprises PO. Ce qui apparaît comme plus nouveau, c'est le renouvellement des compétences exigées pour ce métier d'agent de sécurité et, chez les DO, la présence de tâches substituables entre leurs salariés internes et ceux de la sous-traitance. L'entreprise sous-traitante, en position dominée dans la chaîne de valeur, fait changer les salariés de postes de travail selon ses besoins dans le cadre d'une polyvalence imposée. Les entreprises clientes exercent de fortes pressions sur les salariés des PO, au niveau du type de tâches à effectuer et sur le planning. À ce sujet, M fait part des changements incessants auxquels il doit faire face, par exemple lors de la modification de l'emplacement des produits dans les magasins qui implique une surcharge de travail pour la sécurité :

*« Les agents de sécurité là, ils 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 inexistant. 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 (« 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. De ce fait, le profil de M correspond bien aux critères d'embauche recherchés par cette entreprise où il y a peu de turn-over et qui réembauche des anciens 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 ». À 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 ».*

Ces propos corroborent l'analyse de Peroumal (2008) sur les liens entre les conditions de travail, la précarité dans cette profession et les pratiques de recrutement. M a depuis démissionné de cet emploi.

### 3.2. Une flexibilité renouvelée via les 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. 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>3</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 le type de 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.

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 : 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).*

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 fait pas y aura une autre société qui le fera... » (JM).

<sup>3</sup> La prime d'activité a remplacé le RSA activité depuis 2016.

Ces conditions de travail dans la sous-traitance se traduisent 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 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 pour 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. 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.

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

*« 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 cohérents avec cette recherche de flexibilité. Selon T, l'analphabétisme dans les entreprises de nettoyage fait partie des critères d'embauche des employeurs qui vont retenir « une femme qui ne sait ni lire ni écrire ». T. explique aussi que l'hôtel 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>4</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,*

---

<sup>4</sup> Le Monde 19 août 2019.

*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 »* (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).

### 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 s'explique par des raisons historiques car le nettoyage était affilié au secteur du bâtiment où ce système 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 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 women 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

Ces clauses 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, 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 vie 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 ».

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'ordres change de sous-traitant quand il veut, ça tourne mais nous on reste. C'est la rotation, les sociétés partent mais le personnel reste sur l'hôtel, l'ancienneté est conservée, c'est la loi qui le permet. C'est une protection importante. Autrement... Je suis dans la sous-traitance depuis 2005 mais pas avec (son entreprise actuelle) depuis aussi longtemps ».

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).

À propos des revendications d'intégration dans l'hôtel du personnel qui travaille en sous-traitance, Sa, déléguée du personnel, précise qu'il s'agit d'une demande qui concerne les 60 salariés. L'hôtel a refusé et proposé d'en prendre 15 d'entre eux dans un autre hôtel. Selon Sa., l'hôtel veut casser le collectif de travail et la solidarité du groupe en dispersant les salariés, en morcelant les statuts et les conditions de travail car ils ont des salaires et des contrats de travail différents selon qu'ils sont 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 ? Ce 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 permet de vérifier l'intensité de la flexibilité interne, externe et salariale dans la sous-traitance et d'identifier des formes particulières à cette configuration. Par rapport aux hypothèses posées par Atkinson (1984), une nette évolution peut être constatée : le « cœur et la périphérie » peuvent coexister au sein d'une même entreprise, se confondre, se mélanger mais en conservant des statuts distincts, ce qui 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, 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'un renouvellement du segment secondaire ? Oui, en partie, selon Favereau (2016) et Devetter & Puissant (2018) car, au recours massif aux formes particulières d'emploi (FPE) en France et en Europe s'est ajoutée l'utilisation massive 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. Ceci invite à prolonger la discussion sur la nature du segment secondaire qui divisait dès l'origine les auteurs fondateurs de la segmentation. Pour Doreinger et Piore (1971), ce segment 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 en effet 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.

Ces premiers résultats exploratoires sur les conditions d'accès et le maintien dans l'emploi des salariés de la sous-traitance comportent de nombreuses limites. Ils mériteraient d'être prolongés par une enquête de plus grande envergure qui permettrait de creuser certaines tendances repérées grâce à ces portraits de salariés.

## Bibliographie

- Algava, E. & Amira, S. (2011). Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres, *Dares Analyses*, 11.
- Askenazy, P. (dir.) (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse : Octarès.
- Atkinson, T. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Boyer, R. (dir.) (1986). *La flexibilité du travail en Europe*. Paris : La Découverte.
- Brunhes, B. (1989). La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens. *Droit social*, 3, 251-255.
- Bruyère, M. & Lizé, L. (2020). L'impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens du travail chez les salariés. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75-2, 225-248.
- Caroli, E. & Gautié, J. (dir.) (2009). *Bas salaire et qualité de l'emploi : l'exception française ?* Paris : Edition Rue d'Ulm.
- Coutrot, T. (2016). Salariés sous pression, *Revue Projet*, 355(6), 17-23.
- Doeringer, P.-B. & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath: Lexington.
- 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.
- 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.
- 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., Thevenot, N., Tinel, B., & Valentin, J. (2014a). Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships. *Review of Radical Political Economics*, 46(2), 199–220.
- Perraudin, C., Petit, H., Thevenot, N., Tinel, B. & Valentin, J. (2014b). Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail. *Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne*, 89.
- Picart, T. (2014). La sous-traitance internationale, une pratique fréquente. *Insee Première*, 1518.
- Picart, C. (2014). Une rotation de la main d'œuvre presque quintuplée en trente ans, Emploi et salaires, *Document de travail INSEE-F1402*.
- Piore, M. (1978). Dualism in the Labor Market : a reponse to Uncertainty and Flux. The cas of France. *Revue Economique*, 19(1), 26-48.