HAL
open science

Le travail de nettoyage en temps de pandémie. La mise à l'épreuve d'une relation d'emploi triangulaire.

Delphine Serre, Anne Catherine Wagner, Hugo Bret

To cite this version:

Delphine Serre, Anne Catherine Wagner, Hugo Bret. Le travail de nettoyage en temps de pandémie. La mise à l'épreuve d'une relation d'emploi triangulaire.. DARES - Ministère de travail. 2022. hal-03948791

HAL Id: hal-03948791

https://hal.science/hal-03948791

Submitted on 20 Jan 2023

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.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

•RAPPORT D'ÉTUDES
NOVEMBRE 2022
N°47

Le travail de nettoyage en pandémie

La mise à l'épreuve d'une relation d'emploi triangulaire

Delphine Serre
Hugo Bret
Université Paris Cité, Cerlis
Anne Catherine Wagner
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Cessp

Financé par | Dares

Rapport réalisé pour la DARES – ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.
Septembre 2022.

Sous la responsabilité scientifique de Delphine Serre (Université Paris Cité, Cerlis).

LE TRAVAIL DE NETTOYAGE EN PANDEMIE.

La mise à l'épreuve d'une relation d'emploi triangulaire.

Hugo Bret (Université Paris Cité, Cerlis)

Delphine Serre (Université Paris Cité, Cerlis)

Anne Catherine Wagner (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Cessp)

INTRODUCTION

Au plus fort de la crise sanitaire, en mars 2020, les mesures gouvernementales ont introduit des lignes de partage inédites au sein du monde du travail en distinguant les activités « essentielles » ou non. Travailleuses et travailleurs se sont alors retrouvés dans trois situations distinctes selon si leurs activités étaient suspendues (avec un accès au dispositif de chômage partiel), si elles étaient réalisées à distance en télétravail ou si elles continuaient à être exercées sur site. À la fin du premier confinement en mai 2020, des protocoles sanitaires nationaux[1] ont permis une reprise progressive du travail sur site, entrecoupée cependant par des nouvelles périodes de confinement et accompagnée d'un encouragement maintenu au télétravail jusqu'à l'été 2021 et de secteurs toujours à l'arrêt (restauration, culture). Les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail n'ont donc pas pris les mêmes formes selon les secteurs et ils ont évolué dans le temps.

Des travailleuses et travailleurs de « deuxième ligne » face au covid

De nombreuses enquêtes statistiques ont déjà permis d'éclairer l'impact différencié de la crise sanitaire sur le monde du travail[2]. Les premières études, publiées en 2020, ont eu tendance à mettre l'accent sur le télétravail et les « travailleurs confinés »[3], et se sont moins intéressées au

[1] Les protocoles nationaux, dont la première version publiée par le ministère du Travail date du 3 mai et sera actualisée ensuite le 9 mai, 11 juin, 24 juin puis 31 août, sont des « documents référents » normatifs quant aux mesures de prévention à mettre en œuvre mais ils relèvent d'une « normativité douce » plus que de normes juridiques contraignantes. Cf. Lucie JUBERT (2020), « Le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 : quelques réflexions sur l'encadrement par l'État d'une situation hors norme », *Revue de droit du travail*, n°9, p. 521.

[2] Les enquêtes quantitatives ont largement dominé les méthodes d'investigation utilisées sur cette période, du fait de la multiplicité des financements fléchés mais aussi de la difficulté à mettre en place des méthodes qualitatives par entretiens ou observations. La plupart de ces enquêtes ont eu recours à une diffusion du questionnaire sur les réseaux sociaux par le biais du « *snowball sampling* » et les effets de ce glissement méthodologique, y compris parfois au sein d'agences gouvernementales ou internationales, restent à étudier de façon plus approfondie, dans la continuité de la réflexion amorcée par Jorge CABRITA (Eurofound) dans un grand entretien (« La pandémie a montré que la qualité du travail doit redevenir un élément central du bien-être social », *Les Mondes du travail*, n°26, 2021, p. 3-12).

[3] Anne LAMBERT, Joanie CAYOUETTE-REMBLIÈRE, Elie GUÉRAUT, Catherine BONVALET, Violaine GIRARD, Guillaume LE ROUX et Laetitia LANGLOIS (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, n° 579.

quart des salarié·es[4] restés travailler sur site au plus fort de la crise sanitaire[5]. L'enquête réalisée par l'Ugict-CGT[6], portant sur plus de 30 000 salarié·es, est une des rares études de l'époque à avoir mis l'accent sur la réalité des conditions de travail des travailleurs et des travailleuses restés sur site pour exercer une activité dite « essentielle ». Selon cette étude, les catégories subalternes, qui travaillent plus que d'autres en présentiel, ont connu une dégradation de leurs conditions de travail (intensification, modification des tâches et des missions, insuffisance des mesures de protection et de prévention, contacts fréquents avec des collègues ou le public, crainte de contaminer ou d'être contaminé, non-respect du droit du travail). Une enquête ultérieure sur les métiers de « deuxième ligne », caractérisés par leur degré d'exposition potentielle au covid et le fait d'avoir majoritairement travaillé sur site pendant le premier confinement, a montré qu'il s'agissait avant tout des 17 métiers les plus défavorisés du secteur privé (conducteurs, agents d'entretien, caissiers, aides à domicile, ouvriers de la manutention, vendeurs en produits alimentaire, OQ et ONQ du bâtiment…), soit ceux qui avaient déjà les conditions d'emploi les plus précaires, les salaires les plus bas et les conditions de travail les plus difficiles[7].

Les études suivantes, intégrant les effets de la crise sanitaire au-delà de la période du premier confinement, ont confirmé le résultat selon lequel la pandémie avait créé de nouveaux clivages mais aussi creusé et confirmé les inégalités déjà structurantes du monde du travail. Si l'intensification ou la dégradation des conditions de travail engendrée par la crise sanitaire n'est pas un constat uniforme, plus de la moitié des salarié·es déclarant qu'elle n'a pas eu d'impact, ce sentiment semble étroitement lié au degré d'exposition au virus[8]. Les statuts d'emploi et les configurations professionnelles, notamment la présence ou non d'une implantation syndicale, apparaissent également comme des facteurs clés pour comprendre les dynamiques d'exposition au virus dans des groupes professionnels donnés[9].

Une autre piste explorée dans les enquêtes consiste à déterminer l'impact de la crise sanitaire sur le rapport au travail. L'exposition aux risques sanitaires et psycho-sociaux a été

---

[4] Par convention l'écriture inclusive est utilisée pour marquer la mixité des groupes évoqués mais pas pour les accords.

[5] Cf. l'enquête Acemo (Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19) de la DARES.

[6] Cf. Ugict-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai (en ligne) ; https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/

[7] Thomas AMOSSÉ, Christine ERHEL, Mikaël BEATRIZ, Malik KOUBI et Amélie MAUROUX (2021a), « Quelles sont les conditions de travail des métiers de la 'deuxième ligne' de la crise Covid ? », *Dares Analyses*, n°23.

[8] Thomas COUTROT, Mikaël BEATRIZ, Maryline BEQUE, Marion DUVAL, Luis ERB, Ceren INAN, Amélie MAUROUX et Elodie ROSANKIS (2021a), « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », *Dares Analyses*, n°28.

[9] Carlotta BENVEGNÙ, David GABORIEAU, Haude RIVOAL et Lucas TRANCHANT (2021), « Expositions différenciées et résistances sanitaires : les premiers mois d'épidémie dans les entrepôts logistiques », *Mouvements*, vol. 105, n°1, p. 38-46.

particulièrement marquée pour les femmes[10]. Dans les discours publics, les travailleuses et travailleurs de première et deuxième lignes sont temporairement sortis de l'invisibilité structurelle et du manque de reconnaissance qui les caractérise : les médias ont fugitivement mis en avant les caissières, aides à domicile, livreurs, éboueurs, comme des héros et des héroïnes du quotidien, aux côtés des soignant·es, et des voix se sont élevées pour défendre la nécessité de construire une nouvelle échelle des salaires valorisant mieux ces métiers utiles et pourtant dévalorisés[11]. Quels sont les effets durables de ce contexte paradoxal, mêlant dégradation des conditions de travail réelles et reconnaissance symbolique temporaire, sur les conditions de travail et le rapport au travail de ces salarié·es ? Si les femmes employées déclarent globalement avoir bénéficié d'un regain de reconnaissance[12], les enquêtes de terrain menées à l'hôpital[13], ou dans la grande distribution[14], laissent penser que cette valorisation symbolique temporaire n'a pas compensé les difficultés rencontrées et les effets de dégradation de moyen terme.

Les agents de nettoyage sont au croisement de ces nouvelles inégalités, liées au risque de contamination et au caractère essentiel de leur activité, et des anciens clivages structurant la division du travail et des emplois. Faisant partie des 19 métiers les plus contaminés[15], ils et elles sont aussi des ouvriers, majoritairement des femmes aux conditions précaires, qui sont restés invisibles, dans les médias et les enquêtes de terrain, même lorsqu'ils intervenaient dans des secteurs très exposés comme à l'hôpital.

Les effets de l'externalisation

Cette recherche cherche à explorer l'effet d'une situation d'emploi spécifique sur les conditions de travail dans un contexte de pandémie. Les salarié.es du nettoyage sont en effet, pour une partie croissante d'entre eux, au cœur du processus d'externalisation des tâches non qualifiées

[10] Rachel SILVERA et Louis ERB, « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*, 16 juin 2020 [en ligne]

[11] Par exemple : Dominique MEDA : « La crise du Covid-19 nous oblige à réévaluer l'utilité sociale des métiers », *Pour l'Eco*, 23 avril 2020 [en ligne] ou la Tribune : « Coronavirus : Il faut « revaloriser les emplois et carrières à prédominance féminine » », *Le Monde*, 18 avril 2020.

[12] Ariane LEROYER, Maxime LESCURIEUX et Valerya VIERA GIRALDO (2021), « Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? », *Connaissance de l'emploi*, n°172.

[13] Jean-Paul GAUDILLIERE, Caroline IZAMBERT, Pierre-André JUVEN (2021), *Pandémo-politique. Réinventer la santé en commun*, Paris, La Découverte ; Maud GELLY et Alexis SPIRE (2021), « Soigner sans compter. Les agents de l'hôpital public face à l'épidémie de Covid-19 », *Revue française des affaires sociales*, n°4, p. 15-34.

[14] Cyrine GARDES (2021), « Travailler à l'extérieur. Paroles d' « essentiel·le·s » », *Les Mondes du travail*, n°26, p. 31-44.

[15] Thomas COUTROT, Mikaël BEATRIZ, Maryline BEQUE, Marion DUVAL, Luis ERB, Ceren INAN, Amélie MAUROUX et Elodie ROSANKIS (2021b), « Quels sont l'ampleur et les facteurs de la contamination des travailleurs au Covid-19 ? », *Dares Analyses*, n°29.

et périphériques qui se développe depuis les années 1970, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans le secteur privé, le pourcentage de nettoyeur.ses externalisés passe d'environ 25% au début des années 1980 à 50% aujourd'hui[16] ; l'externalisation du nettoyage s'accélère également dans le secteur public soutenue par deux idées : les bienfaits de la concurrence et l'intérêt de se recentrer sur son cœur de métier.

La loi de 1975 définit la sous-traitance comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage »[17]. Elle ne lui pose que peu de limites et dessine une forme juridique hybride : le contrat de sous-traitance se situe entre le contrat de vente et le contrat de travail[18]. Le recours à la sous-traitance est motivé par un motif d'efficience économique, c'est-à-dire de réduction des coûts salariaux grâce à la logique de substitution d'un contrat commercial à la subordination salariale et à ses protections[19].

Les travailleurs et travailleuses externalisés sont particulièrement fragilisés et invisibilisés du fait de cette situation d'emploi. Les enquêtes sociologiques menées dans les secteurs de la construction, du nucléaire ou encore du transport aérien ont bien montré les mécanismes qui conduisent à reporter sur les travailleur.ses sous-traités le « sale boulot », et plus généralement les risques d'accident du travail, l'exposition aux produits dangereux et les tâches les plus pénibles[20]. Le recours accru à la sous-traitance dans le secteur privé et le secteur public participe à dévaluer la qualité du service et à aggraver les conditions de travail[21].

Dans le cas du nettoyage, la relation triangulaire prend la forme d'une prestation de service et d'une externalisation durable de l'activité[22]. Les donneurs d'ordre ou clients[23] passent un contrat avec les entreprises de propreté, qui sont les employeurs des agents de nettoyage. Ces derniers

---

[16] Enquêtes Emplois 1982 à 2017, cité par François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste*, Paris, Les petits matins, p. 36.

[17] Loi n°75-1334 du 31 décembre 1975.

[18] Nicolas JOUNIN et Louise PATERNOSTER (2009), « Un patron peut en cacher un autre. Sous-traitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage », *Savoir/Agir*, vol. 10, n° 4, p. 13-22.

[19] Corinne PERRAUDIN, Nadine THEVENOT, Bruno TINEL, Julie VALENTIN (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, n°41, p.153-164.

[20] Nicolas JOUNIN (2009), *Chantier interdit au public. Enquête sur les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte ; Pierre FOURNIER (2012), *Travailler dans le nucléaire : enquête au cœur d'un site à risques*, Paris, Armand Colin ; Fabien BRUGIERE (2017), *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Paris, Eres.

[21] Elisabeth ALGAVA et Selma AMIRA (2011), « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, n°11.

[22] L'externalisation est basée sur le même principe que la sous-traitance, à la différence que l'externalisation revêt un caractère de pérennité ou, au moins, de longue durée. De manière générale, l'externalisation consiste à confier l'intégralité d'un processus métier à un prestataire.

[23] L'entreprise ou institution commanditaire est habituellement désignée comme « le client » par les entreprises de nettoyage et par les agents de nettoyage. Les responsables de la logistique ou des achats de ces commanditaires préfèrent eux se désigner comme « donneur d'ordre ». Dans la suite du texte, nous emploierons indifféremment ces différentes appellations.

peuvent avoir des liens effectifs plus étroits avec leur lieu de travail qu'avec leur employeur du fait d'une spécificité conventionnelle du secteur. L'article 7 (anciennement annexe 7) de la convention collective, intitulé « Conditions de garantie de l'emploi et continuité du contrat de travail en cas de changement de prestataire », spécifie en effet que l'entreprise obtenant un marché de nettoyage doit reprendre le personnel correspondant. Cette disposition fait référence à l'article L1224-1 du code du travail : « Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ». Dans la convention collective nationale des entreprises de la propreté, cet article concerne les salariés qui travaillent sur le site en CDI depuis plus de six mois et qui font plus de 30% de leur temps de travail sur ce site. L'objectif de cet article est de protéger le salarié, en garantissant son emploi et sa rémunération, grâce au maintien de la continuité du contrat de travail des salariés attachés au marché concerné par le transfert. Il s'applique aux sociétés appelées à se succéder lors d'un changement de prestataire pour des travaux effectués dans les mêmes locaux, à la suite de la cessation du contrat commercial ou du marché public. L'article a aussi été pensé dans le souci de l'intérêt des entreprises de nettoyage, qui n'ont pas à se préoccuper de réaffecter ailleurs leurs agents si elles ont perdu un marché, autrement dit d'assumer l'ensemble des obligations habituelles d'un employeur.

La relation triangulaire dans laquelle se trouvent les nettoyeur.ses et leur situation de travail « intermédié » favorisent un brouillage des liens de subordination[24] et notamment des responsabilités en matière de sécurité au travail[25]. La définition de la responsabilité des entreprises donneuses d'ordre par rapport aux conditions de travail et aux risques encourus par les salarié.es a connu au niveau international des évolutions importantes ces dernières années[26], mais en France l'employeur du salarié reste, officiellement, « le premier débiteur de l'obligation de sécurité de résultat »[27]. Tout porte à penser que le contexte pandémique actuel oblige à reposer cette question des responsabilités des entreprises vis-à-vis des salarié.es de leurs prestataires ou sous-traitants.

[24] Gabrielle SCHÜTZ (2014), « Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesses d'accueil prestataires », *Revue française de sociologie*, vol. 55, n°1, p. 73-100.
[25] Adama SISSOKO, « Les agents de propreté, dernier maillon de la chaîne », Article publié sur *Mediapart*, 14 avril 2020.
[26] Pauline BARRAUD DE LAGERIE (2019), *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, PUR.
[27] Stéphanie ABELLARD et Pierre-Yves VERKINDT (2013), « Prévenir les atteintes à la santé des travailleurs dans les opérations de sous-traitance et de mise à disposition du personnel », *Les Cahiers du droit*, vol. 54, n°2-3, p. 502.

État des connaissances sur les salarié.es du nettoyage

Portrait statistique

Les enquêtes statistiques fournissent des informations précieuses sur les emplois liés au nettoyage, dont les effectifs sont en forte augmentation. Ils concernent plus de deux millions de personnes : 9,5% des salarié.es en 2017 contre 7,5% en 1984 ; 40% des emplois non qualifiés contre 30% en 1980[28]. La synthèse d'Aurore Desjonquères, prenant appui sur les enquêtes Emploi de l'INSEE et les enquêtes Conditions de travail et risques psychosociaux de la DARES, fait clairement ressortir la spécificité de ces emplois[29]. Il s'agit d'un secteur très féminisé (les femmes occupent huit emplois du nettoyage sur dix). Les salarié.es y sont plus âgés que la moyenne des non qualifiés (46 ans en moyenne en 2019, contre 39 ans chez les non qualifiés hors nettoyage) ; ils sont moins diplômés : 44% sont sans diplôme soit 10 points de plus que pour l'ensemble des salarié.es non qualifiés ; 20% des emplois sont occupés par des immigré.es, soit deux fois plus que pour l'ensemble des salarié.es. Les chiffres montrent la forte exposition des salarié.es du nettoyage aux risques physiques (travail répétitif, risque chimique, posture pénible, exposition aux mauvaises odeurs, à la saleté, aux risques infectieux). Ils font aussi état du sentiment d'un manque de reconnaissance. Autre caractéristique forte de ce secteur : le morcellement du temps de travail et les horaires atypiques qui tendent à s'accentuer avec le temps. La concentration des horaires sur les tranches 6 heures-9 heures et 16 heures-20 heures tient à la difficulté à nettoyer en journée, c'est-à-dire en présence des usagers du site. Le temps partiel concerne plus de 58% des salarié.es de ce secteur contre 19% pour l'ensemble des salariés, et 14% des salarié.es du nettoyage cumulent au moins deux emplois. Plus de 50% de ceux relevant d'un employeur privé se situent dans la catégorie des bas salaires.

Au sein de ce groupe, les salarié.es du nettoyage en entreprise se différencient des deux autres catégories (agents de service et employé.es auprès des particuliers) en ce qu'ils cumulent la plus grande précarité de l'emploi (avec notamment des horaires atypiques) et le taux le plus élevé d'exposition aux risques chimiques. Ils sont aussi plus souvent des hommes, plus jeunes, moins diplômés et davantage immigrés que les autres salarié.es du nettoyage.

Les effets de la sous-traitance sur les conditions de travail dans le nettoyage ne sont cependant que partiellement connus, étant donné la grande difficulté à les identifier dans les enquêtes statistiques. Les salarié·es sous-traitants, le plus souvent en CDI, ne sont en effet pas identifiés comme « précaires » dans les travaux statistiques portant sur le lien entre précarité de l'emploi

[28] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN, *Deux millions de travailleurs…*, *op. cit.*, p. 28.
[29] Aurore DESJONQUERES (2019), « Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? », *Dares Analyses*, n°43.

et conditions de travail[30]. Dans les enquêtes sur le secteur du nettoyage, ils sont classés dans la catégorie des ouvriers non qualifiés et assimilés aux « nettoyeurs » (catégorie 684A), employés par des entreprises, par opposition aux agents du nettoyage embauchés par des employeurs publics ou des particuliers. Les travaux statistiques récents ne peuvent donc pas mesurer précisément l'effet des configurations professionnelles sur les conditions de travail de ces salarié·es.

Des recherches et des angles morts

Cette question fait l'objet d'un nombre croissant de recherches depuis quelques années. Les économistes explorent les effets de l'externalisation, en France comme dans d'autres pays, sur la segmentation du marché du travail et les conditions de travail. L'ouvrage de François-Xavier Devetter et Julie Valentin, notamment, décrit les caractéristiques des métiers et emplois du nettoyage en France et établit les apories de l'externalisation, à partir d'une évaluation chiffrée du coût social de ce choix[31].

Les sociologues, de leur côté, approchent principalement les effets de l'externalisation du nettoyage sous l'angle du syndicalisme et des mobilisations. Dans le nettoyage industriel, les obstacles à la syndicalisation sont nombreux et s'expliquent par les conditions d'emploi et de travail, notamment les horaires décalés. Jean-Michel Denis montre pourtant comment les organisations syndicales implantées dans ce secteur savent s'ajuster pour faire face aux stratégies de flexibilité auxquelles ont recours les entreprises de la branche[32]. Le secteur de la propreté constitue ainsi un exemple particulièrement pertinent pour explorer la notion de communauté de travail, prévue par la loi du 20 août 2008 et pour saisir les enjeux autour de la représentation syndicale et électorale des salarié.es du nettoyage[33].

Si l'externalisation est peu propice à des formes fortes de syndicalisation[34] qui assureraient des ressources en termes de protection des travailleurs, le secteur du nettoyage ne constitue pas un « désert syndical ». La comparaison que propose Cristina Nizzoli de l'activité syndicale en France et en Italie établit bien les ressorts - et les limites - du syndicalisme en direction des

---

[30] S'ils apparaissent dans les « précaires » c'est par le biais du sous-emploi lié à leur temps partiel. Cf Corinne ROUXEL (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières synthèses premières informations*, DARES, n°28.2.

[31] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN, *op. cit.*

[32] Jean-Michel DENIS (2009a), « 'Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !'. Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, vol. 85, n°1, p. 105-126.

[33] Jean-Michel DENIS (2018), « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*,vol. 60, n° 1.

[34] Jean-Michel DENIS (2007), *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire, rapport de recherche*, IRES/Dares, juin.

travailleur.ses du nettoyage dans les deux pays[35]. Saphia Doumenc se penche pour sa part sur la CNT-Solidarité ouvrière qui s'est spécialisée dans le secteur du nettoyage, dont elle étudie les différents registres d'action à Marseille et à Lyon[36].

Les monographies et les enquêtes de terrain portent principalement sur les conditions de ces « mobilisations improbables »[37] dans le secteur de la propreté[38]. Elles sont généralement centrées sur les femmes de chambre et les personnels de nettoyage des hôtels, dont les mobilisations sont aussi plus médiatisées. Isabelle Puech a notamment mené un travail de grande ampleur auprès de femmes de chambre travaillant pour un groupe hôtelier qui externalise une partie de ses activités afin de rendre compte des effets de la sous-traitance sur les inégalités internes[39].

Les enquêtes qui portent sur les agents de nettoyage en dehors de ces moments de mobilisation sont plus rares. Certains chercheurs ou journalistes témoignent sur leur expérience pour tenter de vivre, de l'intérieur, ces situations de travail : Florence Aubenas raconte dans *Le Quai de Ouistreham* six mois d'immersion dans l'univers des travailleuses précaires du ménage de cette ville portuaire ; Nathalie Benelli a eu recours à l'observation participante pendant cinq mois et rend compte du quotidien d'un « sale boulot féminin » en Suisse[40] ; François Reyssat s'est fait embaucher comme nettoyeur dans trois entreprises en Ile de France[41]. À ces travaux, il faudrait ajouter la bibliographie sur le ménage à domicile et l'expansion de cette forme spécifique de salariat[42]. Rares sont les recherches comme celle de Tania Angeloff qui étudie conjointement les conditions de travail des femmes de ménage (à domicile) et des agents d'entretien (sur des chantiers) en tenant compte de la diversité de leurs statuts d'emploi et des conventions collectives auxquels ils sont soumis (particuliers employeurs ou entreprises de propreté)[43].

---

[35] Cristina NIZZOLI (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne*), Paris, Presses Universitaires de France.

[36] Voir notamment Saphia DOUMENC (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du travail*, vol. 61, n°4 ; DOUMENC Saphia (2021), « Penser les (non-)mobilisations syndicales à l'aune de l'ancrage local : des femmes de ménage à Marseille et Lyon », *Espaces et sociétés*, n°183, p. 67-82.

[37] Annie COLLOVALD et Lilian MATHIEU (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n°86, p. 119-143.

[38] Jean-Michel DENIS (2009b), « 'Dans le nettoyage, c'est le chantier qui part en grève !' », in Sophie BEROUD et Paul BOUFFARTIGUE (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, p. 99-116.

[39] Isabelle PUECH (2004), « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol 46, n°2, p. 150-167.

[40] Nathalie BENELLI (2011), *Nettoyeuse. Comment tenir le coup dans un sale boulot ?*, Zurich, Éditions Seismo, Coll. Questions de genre.

[41] François REYSSAT (2016), « Quand espace et objet de travail se confondent », *La Nouvelle Revue du Travail*, n°9, [En ligne].

[42] Camille PEUGNY (2021), « Comment mobiliser des salariées isolées ? Le cas des femmes de ménage », *Sociologie du travail*, Vol. 63 - n° 2 ; Alizée DELPIERRE (2021), « Un salariat sans droit ? Les usages du droit dans la domesticité à temps plein », *Revue française de sociologie*, vol. 62, n°1, p. 105-131.

[43] Tania ANGELOFF (2000), *Temps partiel, un marché de dupes ?*, Paris, Syros, p. 137-202.

Du fait des deux principaux modes d'entrée privilégiés, par les mobilisations ou par l'observation participante, les enquêtes de terrain laissent souvent dans l'ombre les employeurs et les donneurs d'ordre. La manière dont s'articule, dans la réalité du travail, la relation triangulaire entre les salarié.es, les employeurs et les donneurs d'ordre est mal connue.

Ainsi, alors même que les études statistiques montrent des différences significatives dans les conditions de travail selon le statut de l'employeur (privé, public ou particulier)[44], on a peu d'éléments sur les différences de traitement au quotidien selon les secteurs et les lieux dans lesquels les salarié.es exercent en fonction du donneur d'ordre (entreprises, hôpitaux, établissements d'enseignement, etc.).

L'enquête qualitative proposée ici vise à combler ces angles morts et à mieux comprendre comment, à statut d'emploi égal, les conditions de travail peuvent varier (ou non) selon les configurations réelles de travail. Il s'agit de penser les effets de la relation triangulaire (employeur, donneur d'ordre, salarié·es) sur le travail, le contexte de la crise pandémique étant un moment privilégié pour interroger ce lien puisqu'elle avive les responsabilités de chacun dans un moment de nécessaire redéfinition du travail et de ses attendus.

Démarche d'enquête et matériaux

Notre choix a été de réaliser l'enquête au sein du secteur public (universités, hôpitaux), d'une entreprise publique de transport, et du secteur privé (grande distribution, grand magasin). Cette diversité répond à la nécessité de tenir compte de l'hétérogénéité du groupe étudié aussi bien en termes de situations de travail que de propriétés sociales. Le choix de ces terrains permet de satisfaire le souhait de comparer des configurations de travail qui varient notamment en fonction du statut du donneur d'ordre et du lieu d'exercice, mais aussi en fonction des situations pendant les périodes de confinement. Les sites ont en effet été touchés de manière différenciée par la crise sanitaire : les universités ont été fermées dès mars 2020 ; les transports publics ont vu leur fréquentation se réduire et ont mis en place des protocoles sanitaires pour prévenir les contaminations ; les grandes surfaces et surtout les hôpitaux ont connu un surcroit d'activité qui a eu des répercussions fortes sur l'activité de nettoyage.

Le terrain s'est avéré globalement difficile d'accès. Ni les patrons, ni les syndicats majoritaires, ni les agents de nettoyage ne semblent avoir d' « intérêt » à l'enquête, et nous avons essuyé de très nombreux refus. Certains terrains se sont néanmoins ouverts, certains enquêtés se sont même longuement livrés. L'enquête repose principalement sur des entretiens.

[44] Aurore DESJONQUERES, *art. cit.* ; François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN, *op. cit.*

Sur chacun des sites nous avons cherché, sans toujours parvenir à l'exhaustivité, à rencontrer à la fois des représentants des donneurs d'ordre, de l'employeur et des agents de nettoyage.

Nous n'avons pas voulu nous limiter à la région parisienne, où le secteur du nettoyage a des caractéristiques spécifiques, avec notamment une plus forte représentation des immigré.es chez les agents, et une plus forte représentation des gros groupes nationaux chez les employeurs. Même si la plus grande partie des entretiens a été conduite en Ile de France, nous avons aussi rencontré des agents de nettoyage, des patrons et des donneurs d'ordre, notamment dans les secteurs de l'université et de l'hôpital, dans d'autres régions.

Il est souvent malaisé pour un chercheur isolé d'enquêter aux différents niveaux de la relation d'emploi. Séverin Muller qui a d'abord travaillé comme ouvrier sur une chaîne d'abattage des bovins, puis en tant que stagiaire dans les bureaux de la direction, analyse bien les difficultés de ce dispositif d'« observation participante transversale », qui le met en porte à faux par rapport à une partie de ses enquêtés[45]. C'est tout l'intérêt d'une recherche collective, qui permet de mettre en commun des observations et entretiens menés auprès de groupes sociaux et professionnels très éloignés et souvent antagonistes, qui n'auraient peut-être pas toujours compris et accepté les va-et-vient d'un même chercheur entre les différents niveaux de la chaîne hiérarchique. Dans notre petite équipe, chaque enquêteur était chargé d'explorer un type de terrain différent, et nous avons été surtout attentifs à dissocier l'enquête auprès des salariés et celle auprès des dirigeants. Hugo Bret a principalement cherché à rencontrer des agents de nettoyage. À partir de contacts noués auprès d'un collectif militant, il a pu recueillir des informations du point de vue des nettoyeurs et participer à des mobilisations collectives. Anne Catherine Wagner s'est centrée sur les employeurs et, secondairement, sur les donneurs d'ordre. Delphine Serre a principalement rencontré des donneurs d'ordre tout en conduisant aussi, dans le cadre d'une monographie et d'autres enquêtes de terrain, des entretiens avec des agents de nettoyage et des cadres sur un même site. Cette division du travail s'est révélée particulièrement heuristique, nous permettant de croiser sur les différents terrains les perspectives, points de vue et témoignages des acteurs. Ainsi, dans un même hôpital, c'est presque une autre crise sanitaire qui a été racontée, par les agents du bas de l'échelle à Hugo Bret, et par leurs supérieures et les responsables de logistique à Anne Catherine Wagner.

Au total 74 entretiens formels et enregistrés ont été réalisés, auxquels s'ajoutent les nombreux entretiens informels menés avec des agents de nettoyage en grève au moment des mobilisations observées. Ces entretiens, individuels ou quelquefois collectifs, ont été menés entre juin 2021 et août 2022 avec des agents de nettoyage (24 entretiens), des cadres et patrons de sociétés de

[45] Séverin MULLER (2008), *À l'abattoir : travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Paris, Maison des sciences de l'homme, Coll. Natures sociales.

nettoyage (26), des donneurs d'ordre (20), des syndicalistes et une avocate en droit du travail (4)[46].

Le rapport sera organisé autour de la confrontation de trois points de vue sur la crise sanitaire, celui des agents de nettoyage, celui de leurs employeurs, puis celui des donneurs d'ordre[47].

[46] Des tableaux récapitulant les différents points de vue recueillis et leurs croisements possibles sont présentés en annexe (p. 231).

[47] Hugo Bret a rédigé le premier chapitre, Anne Catherine Wagner le deuxième et Delphine Serre le troisième. Cependant, tous les matériaux ont été mis en commun, la structure du rapport a été pensée collectivement et chaque co-auteur a travaillé sur toutes les parties.

Chapitre 1. LES AGENTS DE NETTOYAGE : UNE « DEUXIEME LIGNE » SUR LE FRONT

Les agents du nettoyage[48] en sous-traitance font partie du pôle précarisé du salariat d'exécution. Outre le faible niveau de salaire, des évolutions de carrière limitées et une prégnance du temps partiel subi, ces travailleurs et travailleuses sont très exposés aux risques physiques, chimiques et psychosociaux et éprouvent un fort manque de reconnaissance[49]. Cette position en marge du salariat contraste avec la centralité des métiers du nettoyage dans l'espace socioprofessionnel. Ceux-ci sont en effet nécessaires au bon fonctionnement de la vie socioéconomique, participent au développement des emplois non-qualifiés et sont identifiés comme faisant partie des principaux pourvoyeurs de postes dans les années à venir. Cette ambivalence a bien été révélée par la crise sanitaire : mobilisés dès son apparition parce que nécessaires et utiles, les nettoyeurs et nettoyeuses ont continué d'être invisibilisés.

Les agents d'entretien font donc partie de ces travailleurs de la « deuxième ligne », nettement sollicités pour venir travailler sur site dès le début du premier confinement en mars 2020, avec qui ils partagent notamment la fragilité des conditions de travail et d'emploi. Il s'agit en effet principalement d'ouvriers et d'employés, « avec une nette dominante peu qualifiée » [50]. Tandis que la part des ouvriers en activité partielle a nettement diminué durant le premier confinement[51], période marquée par une forte sollicitation des catégories subalternes[52], une étude révèle que, pour celles-ci, la crise sanitaire s'est souvent traduite par un faible impact sur les conditions de travail, voire par un desserrement temporaire des contraintes. À l'inverse, certains secteurs ouvriers ont été plus durement perturbés par la crise[53]. Qu'en est-il pour les ouvriers du nettoyage en sous-traitance ?

En complément des travaux fondés sur des démarches quantitatives, nous disposons aujourd'hui d'assez de recul pour examiner et relever empiriquement, au concret, les

[48] En nous appuyant sur les classifications de l'Insee (PCS 2003) qui associent les « nettoyeurs » à des « ouvriers non qualifiés » (PCS 684.a), nous utiliserons de façon équivalente, afin de désigner ces derniers, des termes comme « agent », « agent de nettoyage » ou « agent d'entretien », « nettoyeur » ou « nettoyeuse », « ouvrier » et « ouvrière », etc.
[49] Aurore DESJONQUERES (2019), *art.cit.*
[50] Thomas AMOSSÉ, Christine ERHEL, Mikaël BEATRIZ, Malik KOUBI et Amélie MAUROUX (2021b), « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise Covid-19 : quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ? », *Dares Document d'études*, n°246.
[51] Laëtitia OTTEE (2021), « 2020, l'activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés », *Dares Focus*, n°13.
[52] Ugict-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai (en ligne) ; https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/.
[53] Carlotta BENVEGNÙ, David GABORIEAU, Haude RIVOAL et Lucas TRANCHANT (2021), *art. cit.*

conséquences du contexte pandémique sur ces travailleurs et travailleuses en « deuxième ligne » et sur leurs situations de travail.

Dans un secteur où l'action syndicale semble limitée[54], les organisations syndicales se sont néanmoins exprimées dès le premier confinement pour dénoncer le manque de protection disponible, alerter sur la nécessité d'une reconnaissance sur le plan symbolique mais aussi économique à travers l'enjeu de la « prime covid », exiger le maintien des indemnités de chômage partiel à 100% du salaire, rappeler les droits des ouvriers et ouvrières (et les devoirs des entreprises) en matière de santé et de sécurité, insister sur la reconnaissance d'un risque professionnel spécifiquement lié à l'exposition au virus, etc. Par ailleurs, alors que l'année 2020 est marquée par un net recul des grèves en France[55], de nombreuses mobilisations ont eu lieu dans ce secteur, avec parfois une ampleur inhabituelle, et ce dès les premiers temps de la crise. Aux côtés de revendications les plus fréquentes, certaines portent alors sur des enjeux inédits, directement liés au contexte sanitaire (manque de protection, obtention d'une prime, etc.). Ainsi, syndicats et ouvriers insistent sur le rôle central que les nettoyeurs et nettoyeuses ont joué durant la crise, tout en soulignant les problématiques structurellement les plus récurrentes, inhérentes au système de la sous-traitance. On peut alors se demander dans quelle mesure le contexte sanitaire est venu non seulement révéler mais également amplifier la vulnérabilité des agents du nettoyage. À quelles nouvelles contraintes ces derniers ont-ils été confrontés durant cette période inédite ?

Il s'agit donc ici d'interroger l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail et les situations quotidiennes de travail des agents, de vérifier la manière dont leur protection (sur le plan sanitaire, juridique, économique) a été garantie ou contrariée. Il s'agit également d'examiner, après d'autres, les effets du contexte sanitaire sur le rapport au travail. Or, sur ce point, les ouvriers semblent davantage préservés que les employées[56]. Alors que le sentiment d'exploitation et de spoliation est souvent palpable dans les discours des enquêté.es, la crise est-elle susceptible d'alimenter ce rapport parfois résigné, parfois agonistique au travail, ou vient-elle à l'inverse autoriser des processus subjectifs de sens contraire ?

Enfin, compte tenu de la centralité de la relation d'emploi triangulaire, nous tenterons de spécifier empiriquement, à partir du point de vue des agents inscrits dans des configurations de travail locales spécifiques, la nature des liens de ces derniers avec les entreprises ainsi qu'avec les donneurs d'ordre. En effet, ces deux pôles sont susceptibles de jouer un rôle dans la détermination des situations de travail et du niveau de protection des ouvriers. Nous avons ainsi été amenés à rencontrer des salarié.es qui travaillent pour des grands groupes du nettoyage. Des agents travaillant sur différents chantiers peuvent être employés par une même entreprise,

[54] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs…, op. cit.,* p. 20.
[55] Maxime LESCURIEUX (2022), « Les grèves en 2020 », *Dares Focus*, n°20.
[56] Ariane LEROYER, Maxime LESCURIEUX et Valerya VIERA GIRALDO (2021), « Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? », *Connaissance de l'emploi,* n°172.

d'autres sont employés par différentes entreprises au sein d'un même donneur d'ordre. Cela nous a notamment permis de procéder à des comparaisons afin d'examiner, s'agissant de la conduite des entreprises à l'égard des agents, les divergences d'une entreprise à l'autre mais également d'un chantier à l'autre au sein d'une même entreprise.

Présentation de l'enquête

Les matériaux qui seront présentés ici sont tirés d'entretiens individuels réalisés auprès d'une vingtaine d'ouvriers du nettoyage, parfois des membres de la hiérarchie de proximité[57], et éclairés par des échanges avec six syndicalistes ainsi qu'une avocate spécialisée en droit du travail. Des entretiens collectifs ont également été effectués[58]. Des observations ont par ailleurs été réalisées sur le lieu de travail, par exemple à l'université. De même, nous avons pu procéder à une ethnographie de deux mobilisations, au sein de l'université 2 et dans une compagnie des transports (CTU 1). Enfin, nous avons pu observer le travail d'accompagnement juridique dans le local d'une organisation syndicale. Toutes ces observations ont également été l'occasion de participer à des discussions informelles avec de nombreux agents de nettoyage.

L'enquête porte sur trois grands types de secteur d'activité. Le milieu hospitalier est étudié à partir de trois hôpitaux publics, situés en Ile-de-France (hôpitaux 1 et 2) et à l'Est de la France (hôpital 3). Le secteur des transports est appréhendé à partir de deux chantiers au sein d'un même donneur d'ordre : un groupe de travailleurs étant chargé du nettoyage des bus (CTU 1) et un autre des métros (CTU 2). Le nettoyage dans le monde universitaire est étudié depuis l'étude de quatre sites situés en région parisienne (université 1A et 1B, université 2, université 3). L'enquête s'appuie également sur des données récoltées auprès d'agents travaillant dans le secteur privé, notamment dans un grand magasin parisien et dans un hôpital privé non lucratif. Tous les noms sont fictifs afin de respecter l'anonymat des institutions et des personnes.

[57] Certains chefs d'équipes peuvent être « oeuvrants » et être affectés une partie de leur temps à des tâches de nettoyage en plus de leur mission de management.

[58] Ces entretiens collectifs peuvent comprendre deux, quatre ou une dizaine de personnes. Lorsque le nombre de présents est élevé, trois ou quatre agents de nettoyage tendent à participer plus activement à l'entretien que les autres (souvent celles et ceux avec une plus forte ancienneté et/ou une meilleure maîtrise du français).

Récapitulatif des agents de nettoyage rencontrés :

Université 1	<u>Composante A (1A)</u> [59] Fatima S. (agent de nettoyage) Cynthia F. (agent de nettoyage) Djibril M. (agent de nettoyage) Abdel M. (agent de nettoyage)
	<u>Composante B (1B)</u> Nassira A. (agent de nettoyage) Amina F. (agent de nettoyage) Madeleine M.(agent de nettoyage)
Université 2	Nombreuses discussions informelles (agents de nettoyage ; chefs d'équipe[60])
Université 3	Ziad A. (agent de nettoyage)
Hôpital 1	Youness L. (agent chargé de la logistique et représentant du personnel) Farrah B. (agent de nettoyage) Bintou F. (agent de nettoyage)
Hôpital 2	Entretien collectif (agents de nettoyage)
Hôpital 3	Pierre F. (chef d'équipe et représentant syndical)
Compagnie des transports urbains (CTU)	<u>CTU 1 : Secteur bus</u> Entretien collectif (agents de nettoyage + agents de maîtrise)
	<u>CTU 2 : Secteur métro</u> Traoré D. (agent de nettoyage) Marie C. (agent de nettoyage) Christelle R. (cheffe d'équipe) Ahmed F. (agent de maîtrise) Jean R. (agent de maîtrise)
Grand magasin	Entretien collectif (agents de service)
Autres chantiers	Assane S. (agent de nettoyage et syndicaliste ; site industriel, secteur privé) Amadou C. (agent de nettoyage ; sites municipaux, secteur public) Denis J. (machiniste et représentant du personnel ; hôpital privé non lucratif) Jean P. (agent de nettoyage ; hôpital privé non lucratif)
Acteurs mobilisés aux côtés des salarié.es	<u>Syndicalistes :</u> Anne C. (agent de nettoyage, déléguée syndicale au niveau régional et membre élu du Comité Social et Economique) Charlotte V. (laveuse de vitres et déléguée syndicale au niveau régional) Andréa B. (permanente syndicale) Amadou D. (agent de nettoyage retraité) Marie C. (cadre de la fonction publique retraitée, militante syndicale) Jean D. (permanent syndical)
	<u>Avocate en droit du travail :</u> Aurélia S.

[59] Les universités sont organisées en composantes qui renvoient à la fois à des sites géographiques différents et à des gestions (relativement) autonomes au sein d'unités administratives variées (UFR, Faculté, IUT, etc.).
[60] Les chefs d'équipe, à partir du moment où ils sont « oeuvrants » et assument aussi des tâches de nettoyage, ont été intégrés dans cette partie et pas seulement dans le chapitre suivant consacré aux différents échelons hiérarchiques des entreprises de propreté.

Les difficultés rencontrées

Une première difficulté a été de trouver des contacts afin de recueillir des témoignages. En outre, des personnes rencontrées ont exprimé leur réticence à se confier (pour éviter « *d'avoir des problèmes* ») ou à solliciter après-coup des collègues pour participer à l'enquête, et ont pu se montrer méfiantes à l'égard du statut incertain de l'enquêteur (parfois associé à celui d'un journaliste) et de l'usage qui sera fait de leur parole.

Pour contourner ce problème, nous avons décidé d'obtenir des contacts en tentant de trouver des salariés aux Prud'hommes, et surtout en passant par la voie syndicale. Cela nous a permis de rencontrer des militants syndicaux qui se saisissent de la relation d'enquête et du sujet de notre étude pour présenter leur vision globale du secteur du nettoyage, mettre au jour les difficultés du métier et faire valoir leurs revendications et les actions menées afin de défendre les agents, sans dissimuler leur intérêt à participer à l'enquête (avoir des retours, légitimer la cause des salarié.es). Les liens noués avec certains d'entre eux ont permis d'obtenir des contacts ou des occasions de mener des observations et de rencontrer des agents sur le terrain. Si nous avons pu recueillir la parole d'agents travaillant pour de grandes entreprises de propreté, nous n'avons pas eu accès à des personnes employées par des sociétés de taille plus modeste. Par ailleurs, les personnes rencontrées par le biais des syndicats ont souvent des profils assez spécifiques. Il s'agit d'enquêté.es en conflit avec leur employeur, avec des enjeux parfois forts (licenciement abusif, etc.), et qui sont donc susceptibles d'investir l'enquête en y projetant leur colère ou leur désir de revanche sur leur entreprise. En outre, certains sont également engagés dans l'activité syndicale et peuvent ainsi tenter de mettre en scène leur combativité en insistant sur les problématiques qui justifient leurs revendications. Des enquêté.es, qui se connaissent parfois entre eux et proposent un discours homogène et convergent, saisissent ainsi l'offre de parole pour manifester leur volonté de dénoncer les conditions de travail, souligner les abus et les contraintes auxquels ils sont exposés et exprimer un sentiment d'exploitation. Parmi ceux-là, on retrouve donc des agents plus disposés que d'autres à jouer le jeu de l'enquête et à se faire les porte-paroles de leur milieu, à privilégier des positions revendicatrices et contestatrices qui contrastent avec un fatalisme diffus qui résulte souvent d'une parole inhibée, soumise à la docilité imposée par la précarité des conditions d'emploi. Engagés syndicalement, plus qualifiés ou scolarisés, immigrés déclassés ou enfants d'immigrés nés en France, etc., ces ouvriers situés dans une sorte d'entre-deux socioculturel ont une meilleure maîtrise de la langue française et proposent une parole riche et souvent plus détaillée que d'autres agents rencontrés, mais leurs propriétés sont susceptibles d'influencer la nature des matériaux recueillis et présentés ici.

Du fait de la barrière éventuelle de la langue, des effets de la distance sociale et d'une situation professionnelle qui ne prédispose que faiblement à parler dans le détail d'un travail peu valorisé

et présenté ou perçu comme étant sans grand intérêt, il a parfois été difficile d'obtenir des informations précises sur les conséquences de la crise sur le travail des agents. Tout se passe comme si certains d'entre eux avaient peu de choses à dire sur la question, ou se contentaient de délivrer des propos assez vagues et imprécis, malgré nos relances. Ils semblent parfois avoir oublié les incertitudes et les tâtonnements éprouvés au début de la crise, ou avoir banalisé le caractère inédit de celle-ci, alors même qu'ils peuvent par ailleurs s'approprier la relation d'enquête pour exprimer dans certains cas la colère, voire la rage qui les anime contre leur employeur. Les effets de la crise sanitaire sur leur travail sont ainsi parfois présentés comme un imprévu ou une difficulté de plus dans un métier où les contraintes sont déjà aussi fortes que nombreuses, et face auxquelles il faut savoir « *faire avec* ». Cela peut avoir pour conséquence de marginaliser la question spécifique du travail en temps de crise sanitaire lors des entretiens.

Cette partie reviendra dans un premier temps sur la façon dont les nettoyeurs et nettoyeuses ont été soudainement exposés à de nouveaux risques sanitaires, sur les nouvelles contraintes que cela a entraîné, ainsi que sur les manières d'y faire face ou de s'en accommoder. Dans un deuxième temps, il s'agira de montrer comment la crise a par ailleurs pu entraîner de nouvelles contraintes économiques ainsi que des difficultés, pour ces salarié.es, à faire valoir leurs droits. Par la suite, nous examinerons les effets – parfois contradictoires – du contexte pandémique sur la charge de travail. Enfin, nous nous intéresserons aux conséquences de la crise sanitaire sur le rapport au travail des agents d'entretien, en soulignant l'existence de tendances ambivalentes.

I. L'exposition aux risques sanitaires

L'ampleur de la première vague épidémique et les mesures prises par les pouvoirs publics comme par les entreprises de propreté (contraindre au chômage partiel ou maintenir sur site l'activité des agents) ont influencé de manière importante les situations de travail des ouvriers du nettoyage. Mobilisés pour venir travailler en « deuxième ligne » sur certains chantiers, dès le premier confinement et sur des sites potentiellement à risque, des agents rencontrés disent avoir été, comme beaucoup, happés par un sentiment de peur et par une nouvelle contrainte à laquelle ils ont dû s'adapter. Par ailleurs, le climat anxiogène a été entretenu par un niveau de protection perçu comme n'étant pas toujours satisfaisant. Face aux risques et au manque de moyens, les nettoyeurs et nettoyeuses déploient alors des stratégies qui permettent de tenir leur poste et d'assurer leur sécurité *« par [leurs] propres moyens* », notamment en s'appuyant sur le donneur d'ordre.

1. Travailler « la peur au ventre »

Les agents rencontrés ont exprimé des craintes liées aux risques sanitaires sur le lieu de travail, à plus forte raison celles et ceux qui ont été mobilisés sur site durant le premier confinement et dans certains secteurs à risque (comme l'hôpital). Ce climat, particulièrement anxiogène au début de la crise, a alimenté des peurs qui s'étendent au-delà de la sphère du travail et il a été entretenu ou alimenté, du point de vue de certains interlocuteurs, par des pratiques des entreprises de propreté.

Un climat anxiogène

Au début de la crise, les incertitudes scientifiques quant à la dangerosité du virus et ses modes de transmission se superposaient à un traitement médiatique peu rassurant, tandis que les équipements de protection faisaient cruellement défaut et que l'adaptation des entreprises de propreté à ce contexte singulier n'était pas encore optimale. De nombreux ouvriers du nettoyage, y compris à la sortie du premier confinement, ont alors dû prendre des risques afin d'assurer la sécurité des autres travailleurs en présentiel, des usagers ou des clients, et le maintien de certains secteurs d'activité. Les récits relatifs aux situations de travail durant la première phase de l'épidémie montrent bien comment certains agents sont parfois venus travailler « *la peur au ventre* ».

Deux éléments semblent déterminer l'intensité du sentiment de peur : la chronologie de la crise et le type de secteur d'activité.

En effet, le sentiment de peur s'inscrit et évolue dans une temporalité. Lors du premier confinement (17 mars – 11 mai 2020), les agents présents sur site ont été pris par la « *panique* » générale (« *Tout le monde paniquait, tout le monde disait : 'Quand tu as le nez qui coule, tu as mal à la gorge', ah là, là, là, là…* », témoigne Assane S.). Cela à plus forte raison pour celles et ceux qui ont eu des personnes malades ou atteintes de pathologie à risque dans leur entourage, alors alertées par leur médecin des risques encourus. Il faut par ailleurs rappeler que près de la moitié des agents de nettoyage ont 50 ans ou plus[61]. Par la suite, le retour progressif des salariés

[61] Aurore DESJONQUERES (2019), *art. cit.*

ou des usagers sur site[62], mais aussi un phénomène d'habituation pouvant entraîner des formes de relâchement – dans le travail de désinfection et dans les habitudes des usagers, clients, personnels etc. qui ne respectent pas nécessairement les consignes sanitaires – sont susceptibles de réactiver la crainte d'être contaminé, à plus forte raison en période de reprise épidémique[63].

Par ailleurs, certaines configurations de travail sont plus anxiogènes que d'autres. Par exemple, le secteur hospitalier expose de fait les agents, parfois chargés de nettoyer des « chambres covid », à davantage de risques et à la réalité des conséquences possibles du virus sur la santé. Les ouvriers situés dans le secteur hospitalier ont ainsi fait l'expérience, aux premières loges, d'une situation d'urgence dans une ambiance particulièrement mortifère[64]. Un agent travaillant dans un hôpital privé non lucratif évoque ainsi une morgue « *débordée* » et un autre dans un hôpital public témoigne de son « effroi » :

> *« Franchement quand tu vois les gens qui sont couchés, la façon dont ils sont couchés, quand tu te mets dans la tête, c'est une maladie qui a fait ça, franchement c'est… c'était effrayant. »*
> *(Entretien collectif, hôpital 2, 06 juillet 2022)*

Une forte inquiétude est également exprimée par les agents travaillant dans le secteur des transports publics. À l'inverse, le personnel situé dans les grands magasins ou dans les universités bénéficie d'un contexte où les contacts sociaux ont pu être limités, notamment durant les confinements ou lors de la reprise.

Craindre en dehors du travail et pour ses proches

Les craintes liées au risque sanitaire s'étendent au-delà de la sphère du travail.

En effet, le danger était, pour certains agents, parfois moins associé au risque sanitaire sur le lieu de travail (par exemple à l'université ou dans un grand magasin) qu'à l'usage des transports en commun pour s'y rendre et rentrer chez soi. La crainte des contaminations en cas de haute fréquentation des transports se cumulait parfois à un sentiment d'insécurité lorsque les

[62] Le retour des salariés sur site se confirme nettement dès le mois de juillet 2020 (cf. Marie GOUYON, Louis MALARD et Augustin BARON (2020), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 » - *Synthèse des résultats de l'enquête flash Acemo Covid*).
[63] « Début 2021, 18 % des travailleurs indiquent avoir été contaminés par le Covid-19 depuis le début de la crise sanitaire et 28 % d'entre eux pensent l'avoir été dans le cadre de leur travail » (cf. Thomas COUTROT et *al*. (2021a), *art.cit.*).
[64] Maud GELLY, et Alexis SPIRE. « Soigner sans compter…. », *art.cit.*

transports empruntés étaient vides, en raison des horaires décalés lors des périodes de confinement ou de couvre-feu[65].

Ensuite, le fait dans certains cas d'avoir été contraint au chômage partiel[66] et, comme beaucoup, à un strict confinement, n'a pas été sans difficultés. Deux ouvrières travaillant dans une université reviennent sur les contraintes liées au sentiment d'enfermement et au climat particulièrement « *lourd* » de cette première phase de la crise sanitaire :

> - *(Amina F.) Moi, je n'avais pas envie de rester à la maison. […]*
> - *(Nassira A.) Moi c'était pareil, on n'a pas l'habitude de rester enfermé tout le temps, on ne sortait pas. Moi, je sortais une fois par semaine pour faire les courses.*
> - *(Amina. F.) Des fois je ne sortais pas, c'est mon mari qui faisait les courses. Des fois lui, des fois moi qui les fais toute seule. Mais je n'avais pas envie, ce n'est pas bon. On dirait qu'il y a quelque chose de lourd sur nos têtes.*
> - *(Nassira. A.) Pendant trois semaines je n'arrivais pas à dormir, j'étais angoissée. Je ne dormais pas la nuit ni la journée, j'étais angoissée, je suis même tombée malade.*
> - Mais pas du covid ?
> - *(Amina.F.) Non, pas du covid, dans la tête, parce que je n'arrivais pas à dormir. J'avais peur d'attraper le covid, c'était ça.*
> - Même en restant à la maison ?
> - *(Amina.F.) Même en restant… à la fin, je ne regardais plus la télé parce que quand je regardais, je voyais les chiffres, ça me faisait peur. C'était… Et à un moment donné, j'ai arrêté de regarder la télé.*
>
> *(Nassira A. et Amina F., université 1B, 29 décembre 2021)*

Au-delà de leur propre santé, des agents rencontrés paraissent également soucieux de protéger celle de leur famille. En particulier durant le premier confinement, il fallait donc travailler avec la crainte d'être contaminé et celle, entourée de culpabilité, de transmettre la maladie à ses proches, parfois vulnérables. Des agents trouvaient alors les moyens de limiter les risques, par exemple en réalisant un travail de désinfection des vêtements utilisés au travail et ramenés au foyer :

> - *Des fois, quand vous commencez à tousser machin, vous voulez plus voir les enfants, vous voulez rester tout seul, parce que c'était comme ça, c'était la peur en permanence, voilà. Et dans le métro, y'avait les gants, les machins, le masque, mais… Mais vous allez travailler, vous allez travailler, vous allez revenir. Mais c'est comme ça. […]*
> - Parce que les chaussures avec lesquelles vous travaillez, c'est vos chaussures à vous ?

[65] Un couvre-feu est mis en place le 17 octobre 2020 dans plusieurs régions, qui s'applique entre 20h et 06h sur l'ensemble du territoire métropolitain le 15 décembre 2020, avant d'être modifié le 16 janvier 2021 (18h-06h) et arrêté le 19 juin 2021.

[66] « 8,4 millions de salariés ont été contraints à l'activité partielle en avril 2020, au pic du premier confinement » (cf. Laëtitia OTTEE (2021), *art.cit.*).

> *- C'est nos chaussures à nous. Et une fois que vous rentrez, il faut nettoyer les chaussures à la maison. Parce que vous rentrez dans les toilettes avec, vous venez de nettoyer, pour ne pas contaminer la famille. Oui. Il fallait venir devant la porte, enlever les chaussures devant la porte, les attraper à la main, rentrer à la maison, dans le lavabo, les frotter, avec le gel un peu partout, et les mettre là…*
>
> *(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)*

Cette crainte de ramener le virus chez soi peut être amplifiée par les difficultés (ou l'impossibilité) de faire laver les tenues de travail (souvent données en quantité insuffisantes) par les entreprises de propreté. Dans l'hôpital 1, des agents rencontrés disent disposer sur le chantier de machines à laver, entretenues par leur employeur. En théorie, ils peuvent donc nettoyer leur équipement en laverie sur le lieu de travail. En pratique, les choses sont plus complexes. Des machines à laver sont tombées en panne et l'entreprise a tardé à réagir. En outre, le manque de produit de lessive, les cas de vols (de tenues, de produit) ou les mésusages des machines par les agents eux-mêmes (mélanger les tenues avec les serpillères ou les lavettes), voire selon certains les consignes de l'employeur, conduisent des ouvriers à privilégier un lavage des tenues à domicile. Un choix parfois contraint, avec la crainte de ramener chez soi un équipement contaminé : « *Même nos tenues. Pour les laver c'était toute une histoire. J'allais pas les ramener chez moi c'était hors de question, ils me demandent de les ramener chez moi, ah non, non, non je ramène pas les tenues chez moi. Y'a le covid, on lavait là-bas* » (Farrah B., hôpital 1).

Le contexte sanitaire a donc pu nourrir une forme d'intranquillité permanente chez les agents du nettoyage. Ce sentiment résulte également d'un manque de communication entre les agents et leur entreprise mais aussi le donneur d'ordre.

Le sentiment d'un manque d'information de la part de l'entreprise et du donneur d'ordre

Certains enquêtés expriment le sentiment d'avoir été livrés à eux-mêmes, peu préparés, à peine formés et informés aussi bien par leur entreprise que par le donneur d'ordre. Indice supplémentaire du manque de considération dont ils feraient l'objet, cela est également susceptible de renforcer leur exposition au risque sanitaire.

C'est d'abord l'employeur qui est pointé du doigt. Les agents ne disposent pas toujours des informations suffisantes pour mieux se protéger ou simplement être rassurés, mais aussi pour réaliser correctement la prestation, comme l'explique cette déléguée syndicale au niveau régional :

> *Et le siège avait fait une note de service « comment se laver les mains, comment laver les gants, comment les retourner, comment les faire sécher ».*

> *Après, on a désinfection, sans formation. Point contact, il y en a qui ne savaient même pas ce que ça voulait dire. Aucune formation, on ne montrait pas aux gens s'il fallait mettre le produit sur les lavettes.*
> *(Anne C., 08 février 2022)*

Ce manque de sensibilisation et de préparation, révélateur du faible degré de formalisation du travail dans ce secteur[67], est alors susceptible d'alimenter les angoisses éprouvées dès le départ, notamment à l'hôpital : « *Parce que, non seulement on s'attendait pas à ça, mais en plus on n'a pas été formé pour ça. On n'a pas été formé pour ça. Non, on est tombé dedans comme ça* » (Bintou F., hôpital 1).

On peut aussi retrouver l'absence de transmission de consignes claires et formalisées à propos des règles sanitaires ou des gestes barrières. De plus, des entreprises n'auraient pas toujours prévenu les agents de l'existence d'un cas covid au sein du groupe, et ce dès le début du premier confinement. C'est ce qu'évoque cet ouvrier qui travaille dans une compagnie des transports :

> *Un camarade, il a attrapé le covid au travail. Moi, je le remplace, je travaille avec la même voiture[68], il n'y a personne qui m'a dit « attention, tu prends la voiture de ton collègue, il a le covid ». Ce n'est pas que lui, le premier cas dans l'entreprise, c'était au début du covid, le 24-25 mars, c'était un collègue, on fait un échange de voitures. Personne ne m'a prévenu.*
> *(Agent d'entretien, entretien collectif, CTU 1, 28 février 2022)*

De même, dans un hôpital, au début de la crise, l'employeur n'aurait pas toujours informé les agents, y compris ceux présentant des pathologies à risque, qu'ils et elles étaient chargés de nettoyer une chambre covid. L'entreprise pouvait également se montrer peu soucieuse du sort de ceux devant désinfecter des locaux suite à un cas covid déclaré, davantage préoccupée par le respect des procédures administratives et le paiement des prestations, comme le précise ce chef d'équipe et représentant du personnel dans un hôpital :

> *Moi, j'ai une anecdote. Il y a un mois et demi de ça, même deux mois, un matin j'arrive, j'ai un agent qui m'appelle « il faut que tu viennes, il y a un problème ». J'y vais, je rencontre les deux personnes qui étaient là à 5-6h du matin, ils me disent que c'est le jour de faire le bureau de la cadre, l'agent était dedans en train de faire, et on me dit « dites à votre agent de sortir tout de suite parce que la personne a été déclarée cas covid avec fièvre et réaction cutanée dans le bureau. Elle est à l'hôpital, elle est en soins intensifs ». Qu'est-ce que c'est que ces conneries ! Tout de suite, je suis sorti, on s'est occupé de faire la prestation même si elle n'est pas complète, mais on s'équipe, on se désinfecte, on s'équipe, c'est ce qu'elle fait, elle revient, elle fait la prestation avec sa collègue. Je me dis que je vais quand même prévenir mes responsables. Je préviens ma responsable. Je ne l'ai pas eue sur le moment même mais le lendemain, elle m'a appelé, elle me dit « combien de*

[67] Nathalie BENELLI (2011), *Nettoyeuse, op. cit.* p. 168.
[68] Des véhicules sont ici utilisés par des agents afin de se déplacer entre les différents sites à nettoyer. Lors de la pandémie, le nombre de voitures a été diminué par l'employeur, contraignant davantage les agents à partager un même véhicule.

> *temps tu as mis ? ». Et je lui dis « 45 minutes à deux pour la désinfection complète du bureau ». Et bah je me suis pris un savon parce qu'il n'aurait pas fallu que je le fasse, il aurait fallu que je demande à la direction qu'ils envoient un devis pour être sûr d'être payé. […] Et bah non, et j'en suis arrivé là. Je lui ai demandé si ça ne la dérangeait pas de ne pas savoir si la salariée avait été contaminée ou affectée. Je lui ai dit que je l'avais habillée pour l'intervention mais avant que j'arrive, elle était dans le bureau quand même ! Et ça s'est arrêté là.*
> *(Pierre F., hôpital 3, 08 février 2022)*

Enfin, c'est aussi le donneur d'ordre qui n'informe pas toujours le prestataire et l'équipe de nettoyage sur place de l'existence d'un cas covid dans des locaux que les agents ont pour tâche de nettoyer, comme le raconte cette syndicaliste :

> *Après, on n'avait pas du tout de communication du client pour les cas positifs, c'est-à-dire qu'on apprenait deux jours après, la fille continuait à faire le bureau, elle rentrait dans le bureau sans protection et avant qu'on ait les masques… Parce qu'on ne les a pas eus tout de suite, elle faisait le bureau d'un mec qui n'était pas là. Pour elle, il était sur le chantier parce que des fois les bureaux sont vides, elle frappe, elle rentre, elle fait le bureau, et on apprenait deux jours après que ce mec-là était cas positif et qu'il était à l'hôpital.*
> *(Anne C., 08 février 2022)*

La gestion parfois peu rigoureuse des cas contacts a également contribué à nourrir les craintes et le sentiment d'être peu protégé sur le lieu de travail.

Une gestion lâche des cas contacts

Des agents sembleraient avoir été amenés à poursuivre leur activité alors même qu'ils étaient « cas contacts » à des périodes où l'isolement s'imposait dans ces situations. Outre la colère ou l'indignation, ces pratiques sont également susceptibles d'alimenter chez les agents un sentiment d'inquiétude. Dès le début de la crise, selon ce chef d'équipe syndiqué, des ouvriers ont pu se retrouver mis sous pression par leur entreprise et par l'hôpital afin de venir sur site en transgressant les règles fixées par l'État :

> *Il y a la pression de l'entreprise aussi, le problème c'est qu'au début de la pandémie, tous les gens avaient peur, dès que tu étais cas contact, il fallait t'isoler. Et bah, eux [entreprise] ils n'ont pas compris ça. Les gens qui ont fait ça, on a eu trois cas ici, une salariée avait le covid donc le médecin traitant leur a dit « vous êtes cas contacts, rentrez chez vous ». Elles ont eu des pressions du client et de la société, tout au début de la pandémie, tout le monde avait peur.*
> *(Pierre F., hôpital 3, 08 février 2022)*

Plus d'un an après, on retrouve le même type de situation. Durant l'hiver 2021, une ouvrière qui travaille dans un autre hôpital a été déclarée cas contact et a donc dû se soumettre à une période d'isolement (7 jours) compte tenu des règles alors en vigueur. L'entreprise de propreté – confrontée à un manque de main d'œuvre – lui aurait alors suggéré de poursuivre son travail, l'invitant à transgresser les consignes mises en place par la Sécurité sociale. Il a fallu l'intervention d'un délégué syndical pour que l'employeur soit moins insistant.

> *Un exemple, je vais vous donner, moi j'ai été cas contact. Je les appelle, je dis « ma fille elle a eu le covid », je les appelle, maintenant je dois faire le test, ma fille a été testée positive, moi je suis cas contact, normalement faut que je rentre chez moi. Ils me disent de continuer à travailler. Je leur dis, « vous êtes sûrs ? », moi je m'en fous, mais j'ai pas envie de continuer à contaminer d'autres personnes. Ça se trouve je l'ai, je sais pas. Bon après j'ai fait le test, il était négatif. Maintenant comme il est négatif, ils disent « tu peux revenir travailler ». Mais je dis « Je suis cas contact », donc je peux pas venir travailler, j'ai déclaré à la Sécurité sociale je suis cas contact, donc je peux pas venir travailler, c'est une fraude ! Y'a l'isolement. Et eux ils me disent que non, je viens travailler, si c'est négatif. Et là… Oui c'était en février [2021], là, et c'est là que je me suis dit en fait, eux, c'est vraiment des malades. Le délégué il m'a dit, « mais c'est quoi ce bordel ». Et quand je lui ai dit, il les a appelés, « oui pourquoi vous lui dites de venir travailler alors qu'elle est cas contact, ah non », soi-disant « on a mal compris », nan, nan, nan, nan, j'ai dit « je suis cas contact, normalement je dois rester 10 jours isolée, vous avez pas à me dire de venir travailler quand j'étais négatif ». Ils ont insisté, insisté, insisté. Et comme lui il est délégué, ils ont paniqué, ils ont envoyé un message en disant « non c'est bon tu peux rester à la maison on va te remplacer ». Et apparemment y'en a plein qui sont venus travailler, ils étaient cas contact ils étaient négatifs ils sont venus travailler. Tant que t'es négatif, cas contact, c'est pas grave quoi [ironique]. Alors qu'on peut être négatif là et on peut être positif 7 jours après. Mais c'est pas leur problème.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

On peut faire l'hypothèse que ce type de « fraude forcée »[69] n'est pas un cas isolé et a pu être répété dans d'autres secteurs. Les employeurs n'ont pas toujours fait montre d'une grande vigilance à l'égard des nettoyeurs et ceux-ci expriment, désabusés, l'indifférence qu'ils ont ressentie et qui entretient la distance entre eux et l'entreprise : « *Oh non rien à faire, si y'avait des cas contacts, tu crois que la personne elle reste chez elle, non…* », « *L'entreprise, ils s'en foutent de ça* » (Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021, syndicaliste).

[69] Sandrine GARCIA (1997), « La fraude forcée ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°118, p. 81-91.

2. L'insuffisance des équipements de protection

Le sentiment de peur est amplifié par ce qui est souvent perçu par les agents rencontrés comme des insuffisances en termes de moyens de protection disponibles et par des dispositions lacunaires prises par les entreprises de propreté pour assurer leur sécurité. Les enquêté.es disent dans l'ensemble avoir bénéficié d'un niveau de protection au pire assez faible, au mieux plutôt satisfaisant afin de faire face aux risques inhérents à leur activité durant la pandémie. La question de la fourniture des EPI[70] (masques, gel, gants, etc.) est ici centrale. Les enjeux, les contraintes et le degré de protection varient parfois sensiblement d'une configuration de travail à l'autre. Il importe ainsi de tenir compte à la fois de la chronologie des évènements, du rôle joué par les donneurs d'ordre et les entreprises de nettoyage, ainsi que de la situation des nettoyeurs, plus ou moins exposés aux risques sanitaires selon le secteur d'activité du donneur d'ordre.

Des débuts parfois « difficiles »

Des agents ont pu être confrontés à des difficultés avant et pendant le premier confinement, notamment ceux qui ont été contraints de travailler sur site. Dès le mois de mars 2020, des organisations syndicales dénoncent le manque de protections des agents de nettoyage[71] tandis que les protocoles sanitaires dictés par l'État – qui servent de référence pour les entreprises – demeurent encore flous ou peu contraignants pour les employeurs, à qui sont alors proposées des « recommandations » pour protéger la santé de leurs salariés[72].

Les débuts de la crise sont parfois présentés comme ayant été « *durs* » et « *compliqués* ». La première phase de la crise sanitaire constitue une période anxiogène, difficile et incertaine. Les entreprises de propreté manquent souvent de gel hydroalcoolique ou de masques de protection et sont confrontées à une pénurie ou à une hausse des prix des équipements. Dans un tel contexte, les ouvriers du nettoyage, comme d'autres salarié.es sur site[73], n'ont pas toujours

[70] Equipements de protection individuelle.
[71] Par exemple des communiqués de FO (23 mars 2020) ou de SUD (31 mars 2020).
[72] Dès le 2 avril 2020, ces « recommandations » renvoient par exemple au respect des gestes barrières, au lavage des mains, des surfaces, etc. Dès le mois d'avril, des « guides métiers » sont également publiés, élaborés en partenariat avec les fédérations professionnelles et les partenaires sociaux.
[73] Ugict-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai (en ligne) ; https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/.

bénéficié d'une protection suffisante pour assurer leur sécurité tandis que, dans le même temps, les entreprises tous secteurs confondus tentent d'améliorer la situation[74].

On s'intéressera ici au cas du secteur hospitalier, particulièrement sous tension durant la crise, dont les spécificités sont susceptibles d'exacerber les difficultés rencontrées par les agents de nettoyage qui, comme le personnel soignant, se sont retrouvés directement confrontés au contexte pandémique. Dans les premières semaines de mars 2020, lors de l'émergence de la première vague épidémique, les agents d'un hôpital parisien ne disposaient pas de masques de protection. L'entreprise pouvait justifier l'absence ou le manque de protection en expliquant aux ouvriers, alors très soucieux de leur sécurité, que le port d'un masque n'était pas obligatoire (ce qui, à cette période, était vrai). Ce rapport distant au sort des nettoyeurs n'a pas échappé à ce délégué syndical, qui a par la suite joué un rôle important dans une série de revendications ou de mobilisations menées notamment en mars 2021[75] face à son employeur[76].

> - *Donc du coup c'était dur, c'était dur.*
> - Dès le début de la pandémie ?
> - *Dès le début de la pandémie. Moi je me rappelle, la deuxième ou troisième semaine, la PDG elle est venue sur le site, la présidente. Donc à ce moment moi j'étais dans mon poste de travail et je pense qu'elle m'a pas vu, et y'a les salariés du matin, ils étaient là de bonne heure, après ils montaient, donc elle les voyait, « bonjour, bonjour », elle parlait avec les agents, donc ils disaient « voilà, là c'est la pandémie, on n'a pas les masques, on n'a pas de protection », tout ça. Après je sais pas si c'est le mot qui lui a échappé, elle dit « Non c'est pas obligatoire les masques et tout ça maintenant ». Moi j'écoutais ça, je dis : « Pardon madame ?! ».*
> - Ça, c'est la PDG de l'entreprise ?
> - *Oui, la PDG ! Là je suis sorti, j'ai dit : « Pardon madame ? ».*
> - C'était en mars ?
> - *C'était en mars exactement, j'ai oublié la date. Mais quand elle m'a vu, elle a eu peur, je dis : « c'est pas normal, faut jamais faire ça ». Là ok on nous donne pas, mais nous dit pas que c'est pas obligatoire. […] Parce que moi, j'avais revendiqué aussi sur ça, j'avais fait un écrit sur ça, de dire qu'il est hors de question qu'en pleine pandémie qu'on travaille sans masques, c'est hors de question. Donc je pense qu'ils ont pris…*
>
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

[74] La période fin mars-début avril 2020 est marquée par une augmentation non négligeable des mesures de prévention prises par les entreprises pour leurs salarié.es sur site ou sur chantier : gel, masques (68% des entreprises en fournissent fin avril, contre 29% fin mars), distanciation, etc. (cf. Marie GOUYON, Louis MALARD et Augustin BARON (2020), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 » - *Synthèse des résultats de l'enquête flash Acemo Covid*).

[75] Alors que la fréquence des grèves a nettement diminué durant l'année 2020 (cf. Maxime LESCURIEUX (2022), *art.cit.*), des mobilisations émergent dans le secteur hospitalier en avril puis en juin 2020. Des grèves se poursuivent à l'hôpital dans d'autres régions, en janvier 2021 puis durant le mois de mars, où des agents de nettoyage se mobilisent simultanément dans trois hôpitaux parisiens. Ailleurs, des mobilisations ont été menées notamment afin d'obtenir une meilleure fourniture de moyens de protection, par exemple aux Archives Nationales de Paris (16 septembre 2020).

[76] On peut évoquer le fait que, pour ces agents syndicalistes, l'expression de revendications au sujet des masques leur permettrait de mettre en avant leur utilité aussi bien auprès de leurs pairs que de l'enquêteur ou l'enquêtrice.

On retrouve une situation semblable dans le secteur des transports. Peu de temps avant l'annonce du premier confinement au printemps 2020, la CTU aurait demandé aux agents de nettoyage externalisés de ne pas porter de masque de protection, notamment afin d'éviter de susciter la crainte et la panique des usagers. Or, durant cette même période, plusieurs agents auraient été contaminés par le virus.

A l'hôpital, le début de la crise est marqué par un sentiment de manquer de protection suffisante. Dans l'hôpital 2, des agents déclarent avoir été pris entre leur employeur et le donneur d'ordre, chacun désignant l'autre comme étant tenu de fournir des masques :

> *C'était un peu dur, premiers temps c'était un peu dur, parce qu'ils avaient gardé tous les stocks, l'hôpital soi-disant y'avait pas assez, donc nous on est une société sous-traitante, donc c'est notre employeur qui nous donne le matos. Et finalement l'employeur quand tu viens, tu demandes, on te dit « non c'est à l'hôpital de fournir », donc on était comme des balles de ping-pong quoi si tu veux. On nous dit « On a signé un accord avec eux, tu vas dans le service tu demandes », comme des balles de ping-pong quoi. Mais même quand tu demandes, non c'était vraiment compliqué.*
> *(Entretien collectif, hôpital 2, 06 juillet 2022)*

L'incertitude est au cœur de la « dilution » des liens de protection[77] qui caractérise la relation sous-traitante et se trouve exacerbée en période de crise, alors même que certains donneurs d'ordre racontent de leur côté avoir œuvré pour clarifier les circuits de distribution (cf. *infra* chapitre 3).

Face au manque d'équipements durant la période printemps-été 2020, les ouvriers se mobilisent (revendication syndicale, pétition, grève) dans plusieurs hôpitaux afin d'obtenir une amélioration de leur situation, laquelle survient alors dans un second temps, généralement à partir de l'été 2020. Il a donc fallu insister, notamment avec l'appui des syndicats, pour obtenir une amélioration en termes d'équipement :

> *On n'a pas été suivi correctement par nos employeurs dans le sens où on a travaillé sans protection et ça a duré quelques mois. On s'est battu, c'est pour ça qu'on a fait un mouvement de grève au mois d'août 2020.*
> *(Pierre F. hôpital 3, 8 février 2022)*

A l'hôpital 1, des témoignages reviennent sur le fait que même lorsque des masques ont été accordés dès le mois de mars 2020, seul un était distribué, aux nettoyeurs à temps partiel mais aussi à temps plein, pour toute la journée de travail. Même si le port du masque ne faisait alors l'objet d'aucune obligation légale, des agents rencontrés (en 2021) expriment de façon rétrospective leur indignation (la peur n'était alors pas la même qu'aujourd'hui) :

> *Et même les masques. Alors les masques c'était encore pire. On arrive le matin ils nous donnent un masque. On arrive en bas. On arrive pour pointer, ils nous donnent un masque. Mais, on doit changer toutes les quatre heures.*

[77] Gabrielle SCHÜTZ (2018), *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil*, Paris, La Dispute, p. 217.

> *Bon moi je fais quatre heures, je m'en fous, mais ceux qui font la journée, un masque. Mais une fois je me rappelle, j'avais demandé à, en haut [hôpital], ils ont dit « mais je comprends pas pourquoi votre société ils vous donnent pas des masques », « bah ils nous en donnent que un, mais c'est pas normal », mais non, dès qu'on arrivait ils avaient une boîte, ils donnaient un masque par agent. Et tu te débrouilles avec le masque. C'était que ça.*
> (*Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021*)

L'entreprise était dans ce cas précis approvisionnée en masques par le donneur d'ordre avec lequel elle avait un arrangement, afin de les distribuer aux nettoyeurs par la suite. Des agents à l'hôpital, par exemple chargés de nettoyer les chambres, étaient alors équipés par l'hôpital et non par leur employeur (charlotte, blouse, etc.). Et, ici comme ailleurs, ce sont essentiellement, voire exclusivement des masques chirurgicaux qui sont distribués et non des FFP2, plus protecteurs, malgré parfois des demandes, refusées par l'entreprise.

De même, s'agissant du gel hydroalcoolique, la quasi-totalité des agents rencontrés, à l'hôpital ou ailleurs, affirme ne pas en avoir reçu. Or, fin avril 2020, les entreprises tous secteurs confondus « fournissant du gel hydroalcoolique à la plupart de leurs salariés [sur site ou sur chantier] représentent 83 % de l'emploi »[78].

Les difficultés rencontrées pour obtenir des protections jugées suffisantes pouvaient alors aggraver le sentiment de peur, par exemple s'agissant de traiter les chambres « covid » :

> *Et des fois on se plaignait, « non moi je veux pas faire les chambres covid », parce qu'on avait peur ! On avait peur quand même du covid tu vois, mais c'était pas leur problème, c'était pas leur problème, « ah non si tu fais pas je te fais un rapport, je te convoque, je te fais une mise à pied », nana, c'était menace sur menace.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

Le fait d'être essentiellement fourni par le donneur d'ordre peut alors susciter le sentiment d'être laissé durablement à l'abandon par l'entreprise de nettoyage, comme le souligne avec insistance cette nettoyeuse qui a repris le travail à l'hôpital lors du déconfinement, en mai 2020 : « *la société nous a donné rien, rien du tout jusqu'à aujourd'hui [été 2021]* ».

Ces difficultés peuvent être renforcées par l'attitude du donneur d'ordre à l'égard des agents externalisés. Le client est comme on l'a vu susceptible de reporter la responsabilité, en termes de fourniture d'EPI, sur l'entreprise de propreté qui emploie le personnel externe (« *Ils disaient : 'déjà on n'a pas pour nous', alors... [rires]. C'était très compliqué au début* », Pierre F., hôpital 3, 8 février 2022). D'autre part, il participe à freiner l'accès, pour les agents de nettoyage, à un meilleur niveau de protection. Au sein de l'hôpital 3, au plus fort de la crise, le donneur d'ordre semble s'être plaint de la qualité des équipements de protection fournis aux ouvriers du nettoyage, alors dotés de masques FFP2, tandis que le personnel soignant bénéficiait

[78] Marie GOUYON et al. (2020), *art.cit.*

de simples masques chirurgicaux. Une partie du stock de masques FFP2 destinés aux agents aurait donc été détournée afin d'être distribuée au personnel médical de l'hôpital, compte tenu de son rôle « prioritaire ». Les agents de nettoyage, alors privés d'un niveau de protection plus élevé, font également l'objet d'un processus de dévalorisation sur le plan symbolique : leur rôle professionnel est comme relégué, infériorisé (des « *sous-hommes* », dit un chef d'équipe). Le début de la crise, marqué par une période de pénurie d'équipements, a ainsi instauré dans certaines configurations un clivage et une mise en concurrence entre le personnel du donneur d'ordre (ici le personnel soignant) et les ouvriers du nettoyage externalisés, à la défaveur de ces derniers, moins bien protégés que les « premières lignes » sur un même site.

Malgré des améliorations, des problèmes qui demeurent

Bien qu'il soit fluctuant, le sentiment d'être insuffisamment protégé apparaît souvent, chez les agents rencontrés, dans les périodes du premier confinement et de l'été 2020. Apparaît ensuite une phase où les choses « *rentrent dans l'ordre* », dans laquelle les agents semblent bénéficier de protections jugées correctes.

Les entreprises de nettoyage sont soumises dès septembre 2020 à des consignes et des protocoles plus précis et contraignants ainsi qu'à des obligations légales resserrées qui précisent la responsabilité des employeurs chargés d'assurer la sécurité de leurs salariés[79]. Ainsi, à l'université ou encore dans les hôpitaux publics, des nettoyeurs et nettoyeuses soulignent des améliorations relatives à la fourniture de gants ou de masques. Néanmoins, de leur point de vue, des insuffisances demeurent.

Au sein de l'hôpital 1, un nettoyeur évoque des situations où les agents se retrouvent temporairement privés de masques en raison d'une gestion problématique de ces derniers par l'entreprise : le responsable chargé de distribuer les masques était absent une semaine sans être remplacé. Il mentionne également une distribution insuffisante de masques : un seul est fourni pour une journée de travail à temps complet. Alors que ce syndicaliste a « *dénoncé la situation* » en février 2021, celle-ci demeure inchangée quatre mois plus tard. Dans ce même hôpital, une autre nettoyeuse revient sur cette gestion un peu flottante de la distribution des masques, qu'il faut souvent « *demander* » auprès des responsables. Même lorsqu'ils sont disponibles en stock, la distribution des masques n'est donc pas automatique, ce qui pousse cette ouvrière à acheter elle-même ses propres masques : « *Hm, chaque fois qu'on voulait, quand tu demandes, on te*

[79] Il faut attendre la publication d'un nouveau protocole national (le 31 août 2020) pour que le masque soit défini comme un équipement de protection individuelle dans le cadre de la lutte contre le covid. Contrairement aux mesures précédentes, où l'employeur « pouvait » s'il le souhaitait distribuer des masques, ce dernier se retrouve obligé d'en fournir aux salariés dont il doit assurer la sécurité. Le masque a une durée maximale d'utilisation fixée à quatre heures.

donne, seulement quand tu demandes pas on te donne pas », « *J'ai dû acheter pour travailler* » (Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021).

De même, au sein de l'université 1, si le nombre de masques distribués est passé de cinq à dix par semaine, le temps consacré aux déplacements professionnels, le plus souvent *via* les transports en commun, n'est pas pris en compte par l'entreprise, ce qui contraint des agents, pour ce temps de transport, à s'équiper eux-mêmes : « *Mais vous me donnez un, je dois travailler trois heures avec et il faut rentrer chez moi. Il faut penser que moi personnellement, à ma charge, je dois rentrer chez moi* », « *Mais pour partir, il n'y a personne qui pense à vous, qui pense à vous tendre encore un autre masque pour rentrer chez nous* » (Fatima S., université 1, 12 juillet 2021).

Par ailleurs, le niveau de protection peut à l'inverse diminuer avec le temps. C'est ce que raconte cet ouvrier et syndicaliste : son employeur lui a d'abord fourni trois masques lavables (la seule mesure initiée par l'entreprise en termes de protection) puis, après quelques protestations, deux masques chirurgicaux par jour, avant de ne plus en distribuer (au moment de l'enquête, en juillet 2021) au motif que les salariés peuvent eux-mêmes s'équiper compte tenu de la baisse des prix.

Plusieurs agents rencontrés évoquent ainsi l'insuffisance, à des degrés variables, des équipements de protection au plus fort de la crise, durant le premier confinement, mais aussi plus ponctuellement au cours des années 2021 et 2022, en dépit de certains efforts réalisés par les entreprises pour améliorer le niveau de protection de leurs salarié.es.

Des contraintes inscrites dans des configurations locales spécifiques

En dépit des tendances que l'enquête permet de mettre en évidence, il faut souligner que les contraintes auxquelles les agents sont soumis s'inscrivent dans les spécificités locales des configurations de travail.

Premièrement, l'enjeu des protections face aux risques sanitaires n'est pas le même selon le type de chantier où se trouvent les agents. Sur les sites universitaires, les agents ont été contraints à du chômage partiel et ont été moins exposés aux contacts sociaux et au virus que ceux travaillant à l'hôpital ou dans le secteur des transports en commun, présents sur site dès le premier confinement. Certains secteurs sont plus exigeants en termes de protection que d'autres.

Deuxièmement on relève, au sein d'une même entreprise de propreté, des pratiques plus ou moins protectrices en termes d'EPI selon le type de chantier dans lequel se trouvent les agents. Ainsi, des personnes travaillant pour la CTU affirment avoir été correctement protégées, en termes de masques (un, puis deux par jour), par une entreprise qui est par ailleurs très fortement critiquée sur ce point par des agents travaillant dans un hôpital (un masque par jour au même moment).

Enfin, il existe des divergences au sein d'un même donneur d'ordre, lorsque ce dernier a recours à différentes entreprises de propreté sur son site, ou lors d'un changement de prestataire. Par exemple, dans un hôpital, le donneur d'ordre peut signaler à l'entreprise le fait qu'un agent travaille sans masque, contraignant cette dernière à assurer davantage la protection des agents externalisés. Or, sur ce point, la nouvelle société semble plus réactive que la précédente, comme l'explique ce chef d'équipe :

> *Par contre, quand le client voit un agent de chez nous sans masque, par exemple, c'est directement le téléphone et un mail, boum, il y a une remontée directe. Que dans les périodes de l'autre société, le client faisait un appel, envoyait un mail mais il n'y avait pas de retour. C'est pour ça qu'il y avait des choses qui n'étaient quand même pas logiques. Il n'y avait pas de retour parce qu'ils savaient très bien qu'ils étaient en porte-à-faux, qu'ils n'avaient pas de quoi fournir aux personnels des équipements, les EPI. C'est pour ça qu'ils ne disaient rien et c'est pour ça qu'on en a eu marre, parce qu'il fallait quand même se révolter. À un moment vous êtes patient mais ça gonfle, ça gonfle, ça gonfle et ça éclate.*
> *(Pierre F., hôpital 3, 08 février 2022)*

De même, deux enquêtées (CTU 2) évoquent une protection suffisante (en termes de masques chirurgicaux) dès le début de la crise sanitaire : « *Ah oui, on avait une boîte par mois par personne. Dès le début du covid, ils ont donné 20 masques par personne, par semaine* », « *On a eu ce qu'il fallait, on n'avait pas de problèmes* ». Le changement de prestataire a détérioré la situation. Ce groupe d'agents a simplement reçu deux masques lavables lors de la reprise du marché en septembre 2021. « *Il faut ramener nos masques à nous* », « *On n'a rien, rien, rien, rien* », témoigne une enquêtée, « *J'ai fait des commandes, cinq en six mois* », mais elle et ses collègues manquent toujours de matériel et d'équipement (tenues, gants, masques, blouses, etc.). Elle trouve cela anormal, voire scandaleux, de donner des masques lavables (seulement deux) pour travailler dans le métro (puisqu'ils sont moins protecteurs). S'agissant des gants, « *On a quatre boîtes pour sept personnes au lieu d'une boîte par personne en théorie* », et les gants disponibles, trop fragiles, se déchirent rapidement : « *On n'a pas de gants, comment on fait pour travailler ?* ». Cette cheffe d'équipe regrette son ancienne société, avec laquelle il n'y avait pas « *tous ces problèmes* ». Or, cette même entreprise est nettement dénoncée par un autre collectif de travail (CTU 1) affecté à un autre secteur. Ces agents, lors d'un entretien collectif réalisé en février 2022, affirment être si mal fournis en masques qu'ils doivent s'en procurer par leurs propres moyens.

Ainsi, au sein de ce même donneur d'ordre (CTU) qui sollicite différentes sociétés de propreté, une même entreprise peut à la fois être très fortement condamnée par un groupe de travail et défendue, présentée comme assez protectrice par un autre, en comparaison avec les pratiques du nouveau prestataire.

On voit donc ici comment le classement indigène des différentes entreprises de propreté s'appuie en partie sur des critères tels que la capacité de l'employeur à « *faire ce qu'il faut* » et à respecter les règles à appliquer afin d'assurer la protection des agents. Ce degré de protection ou de suivi des règles est susceptible de varier d'un chantier et d'une entreprise à l'autre, y compris au sein d'un même donneur d'ordre. Il y a donc une évaluation subalterne des « bons » et des « mauvais » employeurs, pour lesquels il est préférable ou non de travailler. Cette évaluation subalterne des entreprises de propreté oblige ainsi à considérer ce qui se joue à la fois au niveau de l'entreprise de propreté et du donneur d'ordre dans des configurations locales bien précises. Les entretiens réalisés avec les membres de ces deux autres pôles de la relation triangulaire, qui seront analysés dans les chapitres 2 et 3, éclaireront les variations constatées par les nettoyeuses et nettoyeurs et leurs fondements mais mettront au jour également des contradictions fortes entre les points de vue des uns et des autres.

Il reste à explorer les manières dont les ouvriers du nettoyage parviennent à faire face aux nouvelles contraintes qui sont apparues avec l'émergence de la pandémie.

3. Eviter, contourner, atténuer la peur

En dépit d'un sentiment de sidération provoqué par l'émergence soudaine du virus ainsi que par la crainte de la contamination, le rapport des agents à la peur de contracter le virus apparaît parfois marqué par l'ambivalence. Certains ouvriers déploient des stratégies et trouvent des ressources afin de tenir la peur à distance, tandis que le temps semble jouer en faveur d'une atténuation du sentiment de peur des contaminations sur le lieu de travail.

Des stratégies d'évitement

La première stratégie est celle de l'évitement. Dès le début de la crise, lors du premier confinement, en particulier dans des secteurs à risque comme l'hôpital, des agents ont ainsi tenté de limiter leur présence sur les chantiers afin de garantir leur sécurité, certains agents ayant par ailleurs des pathologies à risque.

> *Et parce que [au début de la crise] y'a des gens qui ont arrêté parce qu'ils avaient peur, qu'ils ont pas les moyens aussi [de faire garder leurs enfants], parce que, y'a eu la peur aussi, parce que comme ils voient que c'était violent.*
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Ces stratégies d'évitement se poursuivent sur le lieu de travail pendant la réalisation de l'activité. À l'université, des agents tentent ainsi de limiter les contacts sociaux avec les étudiants et font en sorte de les croiser le moins possible. Ici ou ailleurs, il s'agit aussi de mettre en place sa propre organisation du travail en planifiant l'ordre des tâches en fonction du niveau de fréquentation des lieux, toujours dans le but de limiter les situations de contact. De plus, certains nettoyeurs, par exemple travaillant pour la CTU, pouvaient refuser d'intervenir pour décontaminer un espace suite à un cas covid avéré, à plus forte raison s'ils estiment ne pas être suffisamment protégés faute d'équipement et de matériel.

Tenir la peur à distance

Trois stratégies défensives permettent de tenir le sentiment de peur à distance : faire œuvre d'une forme de méfiance, voire de déni à l'égard de la situation sanitaire, s'appuyer sur une morale du travail et de l'effort ou mobiliser une « force mentale » qui peut, parfois, s'apparenter à une acceptation résignée des conditions de travail.

On retrouve d'abord dans certains témoignages des formes de méfiance ou de défiance à l'égard des informations provenant des sphères scientifiques, politiques ou médiatiques. Cela peut s'accompagner d'une distance critique vis-à-vis de la « *psychose* » générale provoquée par l'apparition de la pandémie et, parfois, d'une remise en cause de l'obligation vaccinale et d'un refus de s'y soumettre. Par ailleurs, l'apparition de la crise a pu entraîner des formes de déni y compris chez des personnels particulièrement exposés non seulement aux risques de la contamination, mais également à la réalité des effets mortifères de cette première vague épidémique. C'est ce qu'évoque cet ouvrier qui exerçait son activité dans un hôpital public parisien, alors témoin privilégié de la contamination de ses collègues ainsi que des patients malades du covid. Après avoir contracté le virus, il admet finalement qu'il s'agit d'une « *sale maladie* » :

> *Moi en fait au début, enfin au début j'y croyais pas, quoi. Mais pourtant j'étais à l'hôpital, hein ! […] Première vague, j'ai rien eu, deuxième vague je l'ai eu, je l'ai eu là y'a pas longtemps, comment ça s'appelle, troisième vague, je sais même pas comment je l'ai eu. Après j'ai été, j'ai contaminé la famille [sourire]. Ouais c'est une sale maladie, ah ça fatigue.*
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Un autre moyen d'effacer les craintes consiste à s'appuyer sur une morale du travail, façonnée par la modestie des conditions d'existence et susceptible de concurrencer ou d'atténuer le sentiment de peur. Faire de nécessité vertu permet de résoudre la tension entre la vulnérabilité économique et l'exposition aux risques sanitaires. Certains agents expriment ainsi le « *courage* » nécessaire pour venir travailler en présentiel, par opposition à celles et ceux qui privilégient le chômage partiel ou expriment plus de réticences à l'idée de travailler sur site.

Pour certains, les risques sanitaires ne suffisent pas à contrarier la place déterminante qu'occupe le travail dans leur vie (nourrir sa famille et subvenir aux besoins du foyer, garantir une trajectoire ascendante dans l'espace social d'origine, etc.). Le travail reste le travail, et il faut venir travailler en toutes circonstance. Cette morale de l'effort fonctionne alors comme une ressource pour « *faire avec* » le virus, comme l'explique cette ouvrière d'un grand magasin :

> *Oh, tu sais il faut… Il faut enlever ça [la peur], sinon tu vas pas travailler. Et là on sait pas qu'est-ce qu'il passe. Moi je pense plus à ça. Je fais mon travail et c'est tout. Ouais. Moi dans ma tête, c'est ça ! […] Moi franchement, pour te dire la vérité, j'ai pas peur. Moi, du moment je peux payer mon loyer, c'est ce qui compte pour moi. […] Moi je sais pas, dans ma tête aujourd'hui, la maladie on va vivre avec, que t'as peur, t'as pas peur, on va vivre. Il faut vivre avec cette maladie. Moi dans ma tête c'est ça. Le reste, je sais pas [rires].*
> *(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)*

À l'inverse, faute de pouvoir esquiver les situations jugées risquées, les ouvriers sont susceptibles de développer et/ou de mobiliser une « force mentale »[80], c'est-à-dire une capacité à affronter les expériences les plus stressantes ou déstabilisantes sans se laisser abîmer ni affecter par celles-ci. Cette disposition professionnelle consistant à dompter ses affects, dont l'angoisse, et à prendre sur soi, peut alors s'imposer dans des secteurs où l'exposition aux risques et aux tensions est plus grande, comme dans le milieu hospitalier.

> - Et vous me parliez tout à l'heure, au moment de la pandémie, vous aviez « peur » ?
> *- Ah oui, ah oui, oui. Franchement après, je me dis, je travaille en milieu hospitalier, donc j'ai tellement vu de choses en fait, que, si on est pas fort mentalement, tu peux pas. Après moi je suis quelqu'un, mentalement je suis assez forte. Après moi je faisais attention, regardez, Dieu merci, j'ai pas eu le covid, je l'ai pas eu du tout, pourtant mon père il l'a eu, ma mère elle l'a eu, ma fille l'a eu, mais euh, en fait je fais attention, je prends mes précautions, et voilà.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

Cette psychologisation des savoir-être présentés (ici à l'enquêteur) comme nécessaires pour effectuer le travail révèle les contraintes psychologiques inhérentes au métier et par conséquent les ressources que certains agents parviennent à mobiliser pour y faire face, notamment durant la crise.

On peut aussi penser que cette disposition coexiste avec un rapport plus fataliste au travail. La minimisation des risques ou des défaillances de la part des entreprises de propreté prend parfois la forme d'une acceptation résignée (« *faire avec* », comme disent certain.es) qui semble s'imposer aux agents pour s'approprier leur condition et s'y maintenir dans la durée. Ainsi, sur

[80] Olivier SCHWARTZ (2011), « La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, vol. 2, p. 345-361.

un site universitaire, si une ouvrière affirme ne « *manquer de rien* », ce constat dissimule d'autres réalités qui apparaissent lorsque l'enquêtrice relance l'enquêtée sur des revendications liées à des manques en termes d'équipement :

> - Il y a des choses que vous demandez et que vous n'obtenez pas ou en règle générale l'entreprise vous donne tout ce qu'il faut ?
> - *En vérité, il donne, on ne manque de rien.*
> - Sauf les gilets ?
> - *Sauf les gilets. On a demandé et la dernière fois, on m'a vue avec ce gilet on m'a dit « mais vous n'avez pas le droit de le porter » [car porte le nom de l'ancienne société]. Mais si je n'ai pas le droit de porter, il faut que vous nous ameniez des gilets parce que quand il fait froid, on est obligé de mettre des gilets. On n'a toujours pas eu de gilets donc je le porte quand même, je ne vais pas rester comme ça.*
>
> *(Nassira A., université 1B, 29 décembre 2021)*

Ce rapport au monde du travail contraste alors avec le discours plus revendicatif des militants[81] et de certains ouvriers davantage situés dans un « entre-deux » et disposés à la contestation (syndicalistes, plus qualifiés, maîtrisant mieux la langue française, etc.).

Les effets du temps : l'atténuation des craintes

La peur s'atténue avec le temps. Les craintes les plus prononcées qui ont émergé lors de la première phase épidémique ont laissé place à d'autres préoccupations.

Sur certains chantiers, par exemple à l'université, le fait que les lieux étaient peu fréquentés lors de phases critiques de la pandémie (deuxième et troisième confinements) diminuait le sentiment d'être exposé au risque de la contamination. Par ailleurs, les contraintes liées par exemple au port du masque, difficile à supporter durant le travail, sont susceptibles de relativiser son usage précautionneux en toute circonstance. De même, les phases de « relâchement » constatées notamment dans la désinfection des points de contact sur le lieu de travail n'entraînent pas toujours d'inquiétude particulière.

> - Et donc après, tout ça, ça s'est quand même relâché et vous, ça vous a pas choqué que ça se relâche un peu du coup ?
> - *Non, ça m'a pas choqué parce que j'ai toujours pensé qu'une épidémie ne peut pas être éternelle. Là pour moi, on me dit variant ça, variant ça, variant ça, je n'ai pas dit je crois pas, peut-être il y en a, la maladie qui court. Mais il y en avait toujours. Il y avait toujours quelque chose qui court, mais on fait pas attention. Maintenant, on met un point, un accent sur… […]*

[81] Sur l'indicibilité des formes de pénibilité au travail et le rôle des syndicats dans leur mise en mots, voir : Eve MEURET-CAMPFORT (2014), « Dire la pénibilité du travail en crèche ? Une enquête auprès d'auxiliaires de puériculture syndicalistes », *Sociétés contemporaines*, vol. 95, n°3, p. 81-108.

> - Donc vous, vous vous êtes jamais sentie insécurisée ou un peu en danger ici ?
> - *Non. J'ai jamais passé de test.*
> *(Fatima S., université 1A, 12 juillet 2021)*

Par ailleurs, les agents parviennent « par leurs propres moyens » à mettre en place toute une série de gestes ou de techniques afin de garantir au quotidien leur protection.

Ces stratégies peuvent être collectives[82]. Il s'agit ainsi de toutes les négociations entre collègues dans le but de s'accorder sur quelques règles de vie commune à adopter pour assurer la sécurité de chacun (salutation avec le poing, respect d'une distanciation, port du masque sauf lors des repas, etc.). Une complicité entre le personnel subalterne et la hiérarchie de proximité peut alors s'instaurer. Des chefs d'équipe peuvent se montrer protecteurs (envers eux-mêmes donc envers les autres) et être tâtillons sur ce point, et ainsi veiller à ce que les consignes de base (comme le port du masque) soient connues et bien respectées par les agents. Il s'agit aussi pour l'encadrement de veiller à ce que les ouvriers soient bien informés du fait qu'un cas covid a été déclaré sur le chantier, ou encore de respecter sans concessions les procédures lorsqu'un agent est cas contact ou malade afin d'éviter la formation d'un foyer de contamination.

Les agents déploient également des techniques de préservation au niveau individuel. Port et achat de masques par ses propres moyens, utilisation du gel ou lavage régulier des mains, changement fréquent des gants (ainsi que leur lavage pour ceux qui sont réutilisables) ou superposition de plusieurs couches de gants, douche avant de rentrer chez soi, quand cela est possible, par précaution (« *on ne sait pas d'où ça peut venir* »), lavage scrupuleux des tenues de travail et des affaires personnelles, etc. Ces gestes sont révélateurs de l'inquiétude permanente à laquelle sont ou ont été confrontés certains nettoyeurs, de même qu'ils traduisent parfois un certain rapport précautionneux à la santé qui s'impose alors afin de limiter les risques, pour les agents eux-mêmes ainsi que pour leur famille, à plus forte raison dans des secteurs à risque comme à l'hôpital :

> - Et vous faisiez attention à tout ce que vous touchiez, se laver les mains tout le temps ou…
> - *Laver les mains tout le temps, du gel hydroalcoolique dans vos sacs, vous sortez du métro, ou vous prenez le bus, vous sortez du bus, vous enlevez, vous mettez du gel hydroalcoolique sur vos mains avant d'entrer dans la maison. Une fois que vous rentrez vous allez vous laver, vous lavez d'abord les mains bien, avant de vous déshabiller, mais c'était en permanence, c'était la peur en permanence. C'était même nettoyer les chaussures.*
> - Et à l'hôpital vous arrivez justement à, parce que vous touchez forcément plein de choses…

[82] Christophe DEJOURS (1980), *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, Coll. Médecine humaine.

- Ah oui, je touchais plein de choses, mais j'avais tout le temps des gants, j'enlevais le masque, je désinfectais chaque fois mes mains, j'ai vraiment, vraiment fait attention.
- Mais par vos propres moyens.
- Ah oui, par mes propres moyens.
(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)

La banalisation de la situation pandémique, les précisions scientifiques (par exemple sur le rôle relatif des contaminations par les surfaces et les mains) ainsi que la routinisation des manières de se protéger participent alors à diminuer le sentiment de peur. Les agents y pensent toujours, mais moins qu'aux premiers temps de la crise, comme l'indique cette travailleuse exerçant dans le secteur hospitalier :

- Et avec le temps, on a moins peur aujourd'hui ?
- Oui on a moins peur aujourd'hui, parce que même ici souvent je rentre dans les chambres covid, je rentre, je sors, mais, toujours me protéger quoi. Je me protège toujours. Je rentre, je sors. Même hier. Hier j'ai fait quatre chambres covid. Ouais quatre chambres covid j'ai fait.
- Donc on y pense toujours un peu, quoi.
- Oui, on y pense toujours. Et moi c'est après tout ça, après mon licenciement que j'ai chopé le covid, malgré j'ai travaillé avec eux, juste quand c'est fini, c'est après que j'ai chopé le covid.
(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)

Face aux risques sanitaires, les agents doivent aussi apprendre à « *se débrouiller* », notamment en puisant dans les réserves du donneur d'ordre afin d'assurer leur protection.

4. « Se débrouiller » : s'appuyer sur le donneur d'ordre

Les situations de travail éprouvées par les agents du nettoyage, en particulier durant la crise sanitaire, propice à l'apparition de contraintes inédites et, parfois, des formes d'intensification de l'activité, ont favorisé ou renforcé un sens de la débrouillardise. Nettement banalisé dans les discours des agents (« *se débrouiller* », « *faire comme on peut* »), ce dernier semble constituer une disposition professionnelle à part entière, éventuellement encouragée par l'encadrement tant la « débrouille » semble parfois une nécessité qui s'impose dans ce secteur à tous les échelons de la hiérarchie[83]. Une des solutions trouvées afin de faire face au manque de matériel et de protection consiste à s'appuyer sur les réserves du donneur d'ordre, qui constitue alors pour les agents une ressource précieuse. Puiser dans les réserves du donneur d'ordre et compter

[83] « *Souvent quand tu demandes : 'ah y'a pas, faut te débrouiller'. Voilà. 'Faut te débrouiller'. Comme si l'hôpital, c'était moi. 'Il faut te débrouiller'. On se débrouille comme ça* », témoigne une nettoyeuse travaillant dans un hôpital parisien.

sur des alliances avec le personnel interne présent sur le site permet alors de travailler dans des conditions que l'entreprise de propreté ne semble pas (toujours) pouvoir garantir.

Pallier le manque de matériel

Il s'agit d'abord pour certains agents de compter sur les réserves du client pour pallier le manque de matériels ou de produits pourtant nécessaires à la réalisation de leur activité, mais aussi pour assurer la désinfection des locaux en pleine crise sanitaire, comme ici dans un hôpital : « *Donc des fois, on peut se retrouver un mois, deux mois, y'a pas de produit. Du coup, les agents de l'entreprise, ils sont obligés d'aller piquer les produits de l'hôpital* » (Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021). Ce sens de la débrouillardise, révélatrice du manque de moyens auquel sont confrontés les nettoyeurs pour garantir leur protection, sécuriser le site et simplement réaliser leur travail, devient alors routinisé, alors que selon certains enquêtés l'entreprise disposerait d'un stock de matériel utilisable mais rendu inaccessible.

> - *Moi de toute façon je me servais tous les produits de l'hôpital. Voilà. Que ce soit gants, que ce soit papier toilette, que ce soit masques, je me servais là-bas, parce que, en bas y'avait rien, au bureau y'avait rien, c'est pas pour dire que, le siège, je pense que la boîte même, on les livrait hein, parce que c'est eux qui les gardaient, mais je sais pas pourquoi ils les gardaient parce que souvent quand tu rentrais dans la réserve y'a plein de produits, mais ça sort pas. Souvent aussi, quand on te donne on te dit « ah ça c'est pour trois semaines », un produit pour trois semaines…*
> - Donc y'en a quand même dans la réserve, mais…
> - *Oui souvent oui y'en a, mais quand tu vois c'est dans la réserve… Ils donnent pas en fait. Ils donnent, à d'autres ils donnent, ils donnent pas à d'autres. […] Non, on prenait les produits de l'hôpital, parce que l'hôpital ils ont leur produit désinfectant, pour laver, désinfecter le lit et tout et tout, on se servait de ça, mais la société nous donnait pas de produit. […]*
> - C'est quand même un peu fou quand on y pense, d'avoir nettoyer l'hôpital sans produit pour désinfecter, pendant le covid !
> - *Oui sans produit, oui, oui. Pendant le covid. Même avant le covid, après le covid, c'était la même chose. Nous on devait se servir dans les produits de l'hôpital, hein.*
>
> *(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)*

Selon certains témoignages notamment recueillis auprès des syndicalistes, dans le secteur du nettoyage, ce genre de situation résulterait d'une part de la volonté des entreprises de freiner l'accès aux produits ou au matériel afin de limiter les dépenses et, d'autre part, d'un mode spécifique de gestion de la main-d'œuvre par la hiérarchie de proximité, qui aurait parfois tendance à personnaliser les rapports hiérarchiques en inscrivant l'accès au produit dans un système de sanction-récompense.

Se protéger « comme on peut »

Confrontés au manque de moyens de protection pour faire face aux risques de contamination, les agents doivent donc savoir « *se débrouiller* » afin de préserver leur santé en « *tapant dans les réserves du client* », comme l'explique ce chef d'équipe et syndicaliste :

> - Pendant tous ces mois de confinement, l'employeur ne fournissait ni masques ni gel et vous n'aviez pas de moyens de trouver ailleurs ?
> - *Ah si, si, on s'est vu taper dans les réserves du client. (…)*
> - Et c'est le client qui donnait ?
> - *Bah c'est le client qui a fourni pendant quelques temps, le temps que la maison bouge. La maison disait que ça avait été commandé mais que ce n'était pas arrivé, qu'il y avait trop de commandes.*
>
> *(Pierre F., hôpital 3, 08 février 2022)*

Il faut cependant contextualiser ce sens de la débrouillardise et distinguer plusieurs situations. Bénéficier de moyens de protection (masques, blouses, etc.) fournis par l'hôpital peut relever d'une situation normale compte tenu des arrangements entre le donneur d'ordre et l'entreprise de propreté, notamment lors des périodes de pénurie d'équipements et de réquisition de ces derniers pour les soignants. Ces arrangements, parfois formalisés au plus haut niveau (cf. *infra* chapitre 3), ont notamment été évoqués dans des hôpitaux de région parisienne. Dans d'autres cas, des agents sont amenés à « *se servir* » dans les réserves de l'hôpital (en masques chirurgicaux, en gel ou en gants) parce que leur employeur ne leur en distribue pas assez, que les commandes peinent à arriver ou que la distribution n'est pas assurée de façon assez régulière ou automatique (il faut alors en faire directement la demande auprès de la hiérarchie de proximité).

Ainsi, dans le contexte hospitalier, pour faire face à ces difficultés, les agents peuvent être amenés à profiter des liens de proximité, dans l'entre-soi subalterne et en dehors, avec le personnel soignant, afin de s'en procurer davantage ou avec plus de facilité. Les bons rapports entretenus avec le personnel hospitalier (« *On les connaissait bien. Parce que, y'a longtemps on a travaillé avec eux, y'a pas eu de problème, jamais eu de prise de tête, donc…* ») mettent les ouvriers en position de se voir proposer spontanément des masques chirurgicaux, mais aussi d'en demander, voire de se servir sans accord préalable (« *voler dans le stock de l'hôpital* », selon l'expression d'un enquêté).

> *Non, c'est pareil, on arrive ils nous donnent un masque, après on demande, moi toute façon je demande plus, je prends directement dans mon service en urologie, les aides-soignantes dans mon service elles m'en donnent, elles donnent des boîtes carrément, comme ça…*
>
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

L'ancienneté sur le site constitue alors une ressource. À l'hôpital 2, des « anciennes » peuvent ainsi bénéficier de dons de masques qu'elles distribuent par la suite aux collègues qui n'ont pas accès à ces petits profits compte tenu de leur plus faible ancienneté.

Par ailleurs, à l'hôpital ou ailleurs, les nettoyeurs et nettoyeuses s'approprient les petites bouteilles de gel disponibles sur le site ou utilisent les distributeurs accessibles à tous pour la désinfection des mains ou pour remplir leur propre récipient.

Le donneur d'ordre peut également apparaître comme une ressource pour les nettoyeurs et les nettoyeuses, en assumant les responsabilités que l'employeur peine visiblement à prendre en charge, par exemple en distribuant des masques. Toutefois, les agents peuvent être confrontés à des difficultés similaires avec l'un et l'autre : devoir « *demander* » une protection implique qu'elle n'est pas assurée de façon automatique mais semble accordée sous réserve que cela reste peu coûteux pour le donneur d'ordre, comme l'éclaire ce nettoyeur, privé de masque par son employeur, et qui évoque ses liens avec le « responsable » du client :

> *Bon, là où on est, bon, le client, ce qu'on appelle le responsable, si on le voit on lui dit « on n'a pas de masques » il nous donne, si on le voit il nous donne, mais il faut aller le voir. Donc c'est… ça y'a pas de problèmes. Mais parce que, là-bas on se connait, on se parle. Mais y'a d'autres chantiers où ça n'est pas ça. Et ça, ça ne coûte pas cher, on n'est que deux [rit un peu] ! Le client peut nous donner un peu, ça lui coûte rien, on n'est que deux ! Mais y'a d'autres chantiers, comme là-bas où ils sont 36 salariés là-dedans, de nettoyage, mais s'ils ont pas de masques, le donneur d'ordre il va pas donner. Donc s'ils ont pas de masques, ils vont pas en donner. C'est comme ça. Là ils donnent parce qu'on n'est que deux.*
> *(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)*

Cette débrouillardise s'accompagne néanmoins d'effets pervers pour les agents. Elle prend là aussi la forme d'une « fraude forcée »[84] génératrice d'une contrainte morale et hiérarchique :

> *Les gants, on prend tout à l'hôpital, et on n'a pas le droit en plus. Parce qu'à un moment donné, la cliente elle se plaignait, ils avaient plus de matériels, mais on n'a pas le choix ils nous en donnent pas ! Donc on prend, hein. Moi, par exemple, dans mon service la cadre elle s'en fout maintenant mais au début on prenait tout avec eux, parce qu'ils nous en donnent pas en bas.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021).*

Les agents peuvent alors être gagnés par le sentiment que l'entreprise « profite » de son client en les contraignant à puiser dans ses réserves. Les ouvriers sont soumis à des injonctions contradictoires : ne pas être suffisamment protégés ou trouver une solution pour l'être davantage en enfreignant les règles. Ainsi, « *se servir* » dans les réserves du donneur d'ordre

[84] Sandrine GARCIA (1997), art. cit.

constitue le plus souvent un interdit qui peut faire l'objet de plaintes, de rappels à l'ordre ou de sanctions, engendrer des tensions notamment avec le ou la responsable du côté du client.

> - *Non, on prenait les produits de l'hôpital, parce que l'hôpital ils ont leur produit désinfectant, pour laver, désinfecter le lit et tout et tout, on se servait de ça, mais la société nous donnait pas de produit.*
> - Et ça l'hôpital le savait ?
> - *Même s'ils savent, je sais pas, mais je sais qu'ils savent, parce que…*
> - Les médecins que tu rencontres, les…
> - *Bien sûr, ils savent. Mais ils ont pas le choix. Parce que moi je sais qu'un, je me suis servi, la cliente elle m'a dit « Non normalement vous avez pas le droit de vous servir comme ça, il faut descendre pour demander en bas il faut demander à votre responsable », mais ça même c'étaient les gants seulement j'ai pris, elle m'a dit « Non madame vous n'avez pas le droit de prendre les gants pour… ça c'est pour l'hôpital si vous n'avez pas de gants il faut appeler votre responsable ». Et j'ai dit « Je suis désolée, je savais pas » et c'est là je savais pas vraiment qu'on avait pas le droit de prendre.*
> - Et ça, l'hôpital ils savaient ?
> - *Ils savaient. Mais bon comme nous, on était habitué, avec les infirmières, les aides-soignantes, ils nous laissaient prendre, parce que voilà comme j'ai dit, y'avait l'ambiance. […] Même si on n'avait pas le droit, mais on n'avait pas le choix. Parce que normalement on n'avait pas le droit de prendre pour l'hôpital, mais ils avaient pas le choix.*
> - Donc dès le début, dès mars, vous arriviez à prendre des masques…
> - *Oui, oui, on prenait des masques, on se protégeait comme on peut pour travailler, donc voilà.*
>
> *(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)*

L'enquête révèle par ailleurs que la crise est également venue amplifier, dans certains cas, la vulnérabilité économique des agents.

II. De nouvelles contraintes économiques

Les agents du nettoyage sont exposés à des formes importantes de contraintes financières[85] qui, comme d'autres salarié.es de la « deuxième ligne », les pénalisent[86]. Tandis que 56% des salarié.es en chômage partiel ont connu une perte de revenus[87], la mise en place de ce dispositif

[85] Ont ainsi été évoqués lors des entretiens, outre la faiblesse des salaires, des situations de non-versement de certaines indemnités, de non-paiement des heures travaillées ou de non prise en compte de la majoration pour des heures supplémentaires effectuées, de « vols » de congés, d'extorsion ou de racket, la modestie ou l'absence de prime de lavage (pour les tenues) ou de prime panier (pour les repas), etc.
[86] Thomas AMOSSÉ et *al*. (2021b), « Les métiers "de deuxième ligne"… », *art.cit.*
[87] Ugict-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai.

et les difficultés rencontrées pour accéder à certains droits ont pu accroître la vulnérabilité économique de ces ouvriers.

1. Les limites du recours au chômage partiel

Alors que, lors de l'émergence de la crise, un tiers des salarié.es du privé craignent de perdre leur emploi, notamment les plus précaires[88], la nécessité économique semble déterminer en partie l'exposition aux risques sanitaires en conduisant des agents à renoncer au chômage partiel et à venir travailler sur site durant le premier confinement. Dans le même temps, ce dispositif et sa mise en application par les entreprises de propreté ont parfois accru la fragilité économique des ouvriers du nettoyage.

Venir travailler : une nécessité économique

Dans les secteurs où l'activité a été maintenue durant le premier confinement, le fait de venir travailler dans un climat très anxiogène pouvait constituer un choix contraint par la nécessité économique (« *Si on s'arrête, on perd de l'argent* »), comme l'expliquent ces deux agents travaillant dans le secteur des transports publics :

> *- (Ouvrier 1) Je pense que tout le monde a essayé, parce que si on s'arrête, on perd de l'argent. On a des loyers, on a des enfants, on a une famille à nourrir et je ne crois pas qu'il y en ait beaucoup qui aient arrêté, il y en a quelques-uns, ils ont peut-être profité…*
> *- (Ouvrier 2) Moi, j'ai attrapé le covid, j'ai fait le terminus, il y a un collègue qui m'avait appelé et il m'a dit « il y a un cas covid là-bas, ils ont fermé le terminus ».*
> *- (Ouvrier 3) Ah oui, ils fermaient les terminus, même là-bas je me rappelle, et moi, ils m'avaient proposé d'y aller parce que personne ne voulait y aller. J'y aurais bien été, je n'avais pas trop peur et je voulais gagner de l'argent mais comme je n'étais pas véhiculé, je n'ai pas pu. Mais ils fermaient carrément les terminus.*
> *(Entretien collectif, CTU 1, 28 février 2022)*

Alors que les agents ne sont pas toujours bien renseignés sur les conséquences du dispositif sur leurs revenus, la crainte de voir ces derniers diminuer a motivé certains d'entre eux à renoncer à la possibilité de bénéficier du chômage partiel afin de poursuivre le travail. Dans le même temps, elle a aussi pu pousser des agents à vouloir profiter des heures supplémentaires alors distribuées par les employeurs, confrontés à un manque de personnel. Ces sujétions économiques vont également jusqu'à justifier la prise de risque sur le lieu de travail, par

[88] *Ibid.*

exemple lors de la prise en charge des interventions de décontamination des locaux suite à un cas covid déclaré : « *Ah oui, on a peur, on n'a pas le choix (rires)* », précise une nettoyeuse dans un grand magasin. Une syndicaliste, déléguée syndicale au niveau régional, éclaire ainsi la manière dont les contraintes économiques déterminent le fait de venir « *travailler la boule au ventre* », et ce que doit la peur de ces travailleurs en « deuxième ligne » à la vulnérabilité de leurs conditions d'emploi et d'existence :

> *[A son collègue chef d'équipe et syndicaliste] C'est pour que ça que je te le dis encore une fois, il faut user de votre droit de retrait À partir du moment où vous n'êtes pas en sécurité et ce que je te conseille c'est de ne pas travailler, tu fais un droit de retrait parce que tu ne peux pas travailler sans gants. Ou tu ne peux pas travailler sans masque donc use de ton droit de retrait, moi je le fais savoir à l'agent de maîtrise, tu es dans tes droits. C'est des gens qui ne pouvaient pas s'arrêter de travailler, covid ou pas covid, c'est des gens en grande précarité, on a la paie entre le 7 et le 12 tous les mois, le 15 il n'y a déjà plus rien, tu es à découvert, la paie couvre ton découvert. Le problème, il est là. Donc ces gens-là ne peuvent pas, ils sont venus travailler avec la boule au ventre mais ils ne se sont pas arrêtés. Et quand on demande une prime, on nous sort « on ne peut pas, vous savez combien on a eu de pénalités » comme si les pénalités c'était la faute des salariés. C'est affreux, il y a toujours une bonne raison.*
> *(Anne C., 08 février 2022)*

On peut donc souligner l'ambivalence du dispositif du chômage partiel pour les agents de nettoyage. Ses vertus initialement protectrices n'ont parfois pas fonctionné face à des contraintes économiques telles que des agents préfèrent y renoncer afin de limiter les risques d'une précarisation.

Difficultés et dérives liées au chômage partiel

Les agents de nettoyage ont pu bénéficier du dispositif du chômage partiel mis en place par l'État. Cela était particulièrement le cas lors du premier confinement, les suivants n'ayant pas entraîné le même niveau de recours au dispositif par les entreprises de propreté. Cette situation leur était imposée en raison de la fermeture de certains sites sur lesquels ils travaillaient. Lorsque les agents assuraient les missions de nettoyage dans des secteurs qui poursuivaient leur activité, leur travail a été maintenu en présentiel. Ils et elles pouvaient cependant choisir de bénéficier de ce dispositif, le plus souvent afin d'assurer la garde de leurs enfants lorsque les écoles étaient fermées, mais aussi sous avis médical afin de limiter les risques liés à des pathologies à risque, ou encore de manière plus officieuse pour limiter l'exposition au virus sur le lieu de travail. Les employeurs n'avaient pas d'autres choix, en théorie, que d'accepter la décision des agents.

Les situations varient donc selon le secteur d'activité ainsi que les décisions prises par le donneur d'ordre et l'employeur. Dans le secteur hospitalier et celui des transports urbains, le chômage partiel n'a pas été imposé. Sur d'autres chantiers, des agents peuvent être rappelés peu avant le déconfinement après une période contrainte de chômage partiel d'environ un mois À l'université, les agents y ont été contraints en général un mois avant d'être appelés, dans certains cas, à revenir sur le site quand bien même celui-ci restait fermé au public[89]. Les lieux d'affectation sur le site (certaines zones ont été fermées et d'autres non) et les conditions d'emploi semblaient déterminer les modalités d'application du chômage partiel. Par exemple, au sein d'une université, les agents à temps plein étaient contraints à ce dispositif quand ceux à temps partiel (trois ou quatre heures par jour) étaient sollicités pour venir travailler deux fois par semaine, probablement une manière pour l'employeur d'assurer un service minimum de façon souple et à moindre frais. En outre, le recours aux heures supplémentaires et à l'embauche de CDD pour la prise en charge des tâches « covid » traduit une dynamisation du secteur et un bénéfice potentiel pour les ouvriers du nettoyage en termes d'emploi et de revenus.

Cependant, le dispositif du chômage partiel a généré un ensemble de difficultés et de contraintes.

Premièrement, être en situation de chômage partiel a une incidence sur les revenus perçus[90]. Il suffit que le salaire soit un peu plus élevé que le Smic pour que les indemnités perçues soient inférieures au revenu mensuel habituel. Des nettoyeurs ou nettoyeuses en chômage partiel ont ainsi été confrontés à une baisse de revenu, en raison de leur ancienneté ou de leur niveau de qualification, avec des écarts déclarés autour d'une centaine d'euros, parfois plus. En outre, la complexité des procédures, qui multiplient les délais et éclatent les différentes sources de revenus, est susceptible d'entraîner une vulnérabilité économique comme en témoigne cet agent contraint à l'isolement par un avis médical : « *J'ai eu du mal à… [tenir financièrement]. La société paye une partie, la Sécurité sociale paye une partie, ici 200, après 300 donc… [petit rire]* ».

Par ailleurs, le dispositif a entraîné une série de situations inédites qui rendait son application difficile, en particulier jusqu'à la fin de l'été 2020, comme l'explique une avocate en droit du travail :

> *Et ça j'ai pas mal d'agents de nettoyage dans des écoles, et des collèges, qui m'ont contactée pendant le covid parce que du coup ils se sont trouvés à être placés en chômage partiel, mais s'ils avaient une situation… Par exemple qu'ils étaient en arrêt maladie, ou comme cette personne au pays, dans une*

[89] Cela reflète sans doute une tendance plus générale. Entre fin mars et avril 2020, des salariés tendent à revenir progressivement sur site : un cinquième était en chômage partiel contre un quart mi-mars (cf. GOUYON Marie et *al.*, art.cit).

[90] Dans la première période épidémique, les indemnités liées au chômage partiel représentaient 70% de la rémunération brute, soit 84% du salaire net (la part restante étant prise en charge par l'employeur). La rémunération minimale reste équivalente au Smic net.

situation un peu « anormale » et qu'ils avaient pas enclenché du coup le chômage partiel au départ avec tout le monde, du coup ils se retrouvaient dans une situation un peu hybride. Et je sais pas s'il fallait pas aussi une condition d'ancienneté pour toucher le chômage partiel… Enfin j'en ai eu deux trois comme ça. De salariés agents de nettoyage dans des collèges et des lycées, ils étaient en cours de mutation, ils étaient affectés dans des collèges fermés, il y a eu plein d'histoires comme ça où à cause des effets confinement / fermeture et autres motifs d'interruptions des contrats de travail, les règles se sont un peu catapultées, et pas forcément de manière malveillante. Mais c'est qu'en fait au début les règles du chômage partiel elles étaient extrêmement contraignantes. Après il y a eu un lâchage du gouvernement, qui a accepté toutes les demandes même si elles étaient tardives, mal faites et tout. Et après ils ont de nouveau resserré la vis parce qu'il y a eu des abus évidemment, dans la période où ils ont donné le chômage partiel…

(Aurélia S., 15 septembre 2021)

L'existence de situations « *hybrides* » (par exemple, du chômage partiel cumulé à un arrêt maladie) a pu complexifier l'accès au chômage partiel pour certains salariés. En outre, des problèmes sont apparus s'agissant du transfert d'un agent d'un chantier à l'autre par leur employeur, alors confronté à manque de personnel et cherchant ainsi à « *boucher les trous* », selon la formule de l'avocate.

Par ailleurs, sont également apparus des problèmes liés au délai du versement des indemnités du chômage partiel. Selon ce nettoyeur et syndicaliste travaillant dans l'hôpital 1, son employeur, présenté comme étant de mauvaise volonté, aurait trop souvent tardé à transmettre les documents à la Sécurité sociale, retardant de fait le traitement des dossiers et le versement des indemnités. Certains de ses collègues se seraient donc retrouvés dans des situations financièrement difficiles.

Donc après, parce que les gens qui sont partis, les gens qui ont arrêté, ils sont passés temps partiel [chômage partiel], c'est comme si c'était en maladie, c'est la Sécurité sociale qui doit te payer, comme c'est la pandémie, parce que tu peux pas travailler. Et y'a eu des conflits sur ça aussi. Et la société, ils voulaient pas reconnaître ça pour rembourser. Ça aussi je suis obligé, je suis obligé de monter. Ils disent oui, ils disent non, c'est jamais la faute à eux, ils disent c'est la faute à la Sécurité sociale, parce que c'est, comment ça s'appelle, le télétravail, quand les salariés appellent la Sécurité sociale ils disent « on n'a pas d'attestation, on n'a pas d'attestation donc on peut pas vous régler ». C'est le problème là-bas. Même quand vous êtes malades, il [employeur] donne pas d'attestation. Il la connait pas l'attestation. Donc quand vous êtes en maladie, vous êtes comme ça [il tape dans ses mains]. Donc moi j'ai des camarades, ils ont eu des problèmes financiers à cause de ça quoi. Parce que le salarié il se met en arrêt, normalement quand c'est déclaré, au bout de 48h, l'attestation est suivie et la Sécurité sociale va traiter ton dossier, mais l'entreprise, non…

(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)

Une de ses collègues revient justement sur ces résistances du côté de l'entreprise, et le combat qu'elle a dû mener auprès de sa responsable afin d'obtenir le versement de ses indemnités pour la période où elle s'est déclarée en chômage partiel afin de s'occuper de ses enfants lorsque les écoles étaient fermées.

> - *Ouais comme les écoles étaient fermées, j'ai pris une semaine, donc une semaine, j'ai déposé ma feuille, elle [sa responsable] a jamais déposé cette feuille à la direction. Pour qu'on puisse me payer.*
> - Parce que ça, ça fait partie de tes droits, de pouvoir…
> - *Exactement. Ouais. Elle l'a jamais déposée, comment on appelle, la feuille pour qu'on puisse me payer mon salaire.*
> - Donc pendant une semaine t'as pas été payée…
> - *Pendant une semaine j'ai pas été payée. Et quand je suis allée la voir, elle me dit, « oh mais moi je sais pas ce qu'il se passe, faut aller voir au siège » ; et je vais au siège, on me dit « non c'est votre responsable qui dit j'ai pas déposé de feuille et tout et tout ». Aussitôt je l'appelle, et quand, au siège là-bas je l'appelle, je lui dis « mais madame, qu'est-ce qu'il se passe au juste ? vous, avant que j'aille au siège, je suis partie vous voir d'abord, c'est vous qui êtes ma responsable, vous m'avez fait balader, vous m'avez dit que vous n'êtes pas au courant de quelque chose, quand je viens ici c'est votre nom qui sort » et elle me demande « mais qu'est-ce que tu veux », moi je dis « je veux mon argent. Je veux rien de toi, je veux mon argent. Il faut tout faire, il faut tout arranger pour qu'on me donne mon argent, c'est tout », et depuis lors, c'est parti, depuis que j'ai tenu tête, c'est parti.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

Il semble donc que, dans certains cas, les agents aient dû faire preuve d'obstination (« *tenir tête* ») afin de faire reconnaître leurs droits.

Enfin, comme le précise une avocate, une dernière dérive que l'on est susceptible de retrouver du côté de l'employeur consiste à mobiliser des agents déclarés officiellement en chômage partiel afin de les faire (re)venir travailler en présentiel. C'est ce qui est arrivé à des agents chargés du nettoyage dans un grand magasin. D'abord contraints au chômage partiel lors du premier confinement, certains d'entre eux (une quinzaine sur environ soixante-dix) ont été rappelés par leur employeur afin de revenir travailler sur le chantier avant le début du déconfinement, notamment afin de participer à une vaste désinfection et remise en état des locaux. Mais leur situation n'a pas été officiellement modifiée. Durant un certain temps, ils ont donc travaillé en étant payés en indemnités et non en salaire, ce qui a pu se traduire par une baisse temporaire de revenu (autour de 100 euros), et alors même que certains auraient préféré rester chez eux durant cette période. « *On a travaillé quand même* », témoignent ces ouvriers, qui se sentent ainsi spoliés par leur employeur : « *ça veut dire, on a travaillé tout le mois, gratuit* ».

On peut se demander dans quelle mesure ces situations ne sont pas facilitées par le système de la sous-traitance. La complexité de la chaîne hiérarchique de l'encadrement intermédiaire au

pôle de la direction et la distance qui en résulte avec la base subalterne participent à une délégation de la supervision de ce qui se joue au concret pour les agents, donc à un « brouillage » des responsabilités[91], comme l'explicite cet ouvrier syndicaliste :

> - *Y'en a même des gens qui se sont mis en chômage partiel qui continuent à travailler.*
> - Ah bon ?
> - *Y'a encore des gens, déclarés en chômage partiel, mais qui continuent à travailler !*
> - Mais comment c'est possible ?
> - *Ah mais c'est comme ça [on rit] ! C'est comme ça. C'est comme ça. Ils le déclaraient chômage partiel et ils le faisaient travailler.*
> - En plus, on touche un petit peu moins ?
> - *Oui, mais même si on touche un petit peu moins, on reste à la maison. Donc c'est ce que j'ai voulu dire, c'est la chaîne même, c'est la chaîne de responsabilités, comme nous, nous ne sommes pas dans un établissement de travail, là où on voit tout le monde, les bâtiments, machin, la chaîne de responsabilités fait que ceux de là-haut ne voient rien. Ceux de là-haut ne voient rien. Voilà. C'est comme dans les embauches, c'est comme le remplacement des gens, eux de là-haut ils ne voient rien. Ça va se passer entre les chefs d'équipe et son animateur de secteur, ce qu'on appelle l'inspecteur. Le problème de la gestion de covid c'est que ça se fait entre les deux. Ceux de là-haut, ils en ont rien…*
> - Ils délèguent tout et…
> - *Ils délèguent tout, c'est quand c'est chaud, qu'ils réagissent. Maintenant que ça marche, y'a rien qui bouge, il fera rien, il bouge pas. Quand on les appelle ils disent « Oh il faut voir avec ton chef d'équipe, ah il faut voir avec ton inspecteur ». C'est une sorte de délégation de pouvoir, sans pouvoir réel que y'a là-dedans.*
> *(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)*

Ces dérives posent alors la question d'un accès au droit qui peut, pour les agents de nettoyage, s'avérer difficile.

2. Une gestion parfois opaque des droits des salarié.es

Plusieurs témoignages permettent d'avancer que les procédures à suivre, lorsqu'un agent a été déclaré malade du covid ou cas contact, ont été dans l'ensemble respectées par les employeurs. Toutefois, d'autres récits révèlent que les règles n'étaient pas forcément bien appliquées, et que l'employeur ne semblait pas sur ce point garantir et respecter pleinement les droits des agents.

[91] SCHÜTZ Gabrielle (2014), « Tirer son épingle du jeu… », *art. cit.*

Le problème des indemnités journalières

Ce sont d'abord les droits en matière de remboursement lorsqu'un agent est en arrêt maladie qui ne sont pas toujours garantis. À en croire les organisations syndicales rencontrées, cette pratique est courante dans le secteur du nettoyage. La Sécurité sociale verse aux salarié.es arrêtés des indemnités journalières de maladie : la plupart du temps, ce principe est respecté, pour peu que l'employeur ne manque pas de réactivité dans le traitement des dossiers. Mais, par ailleurs, les agents ont droit à un complément employeur prévu par leur convention collective : « *Et ça, c'est le parcours du combattant* », témoigne une syndicaliste. L'employeur est supposé avancer à l'agent les indemnités journalières de maladie et le complément employeur, déclaré à la Sécurité sociale, afin que celle-ci lui rembourse une partie par la suite : « *Mais ça, ça se fait pas, c'est pas un acquis dans le nettoyage. Donc ce qu'il faut, c'est que le salarié fasse la démarche lui-même de demander le complément employeur* », précise la syndicaliste. Si les agents ne font pas cette demande ou si l'employeur tarde ou « oublie » de transmettre des documents à la Sécurité sociale, ils seront privés de ce complément employeur.

Dans la continuité de ces problématiques, des agents ont pu être confrontés pendant la crise sanitaire à une gestion parfois un peu opaque du versement de leurs droits lorsqu'ils étaient atteints du covid. Ainsi, l'employeur pouvait manquer de réactivité ou encore évoquer des problèmes informatiques pour justifier un retard dans le traitement des demandes, comme le raconte cet ouvrier dans un hôpital parisien :

> - *Moi en tant que délégué sur mon site je connais, je sais que la première vague, j'avais une liste de six personnes qui l'ont attrapé. Donc j'ai posé la question à la direction, les gens qui ont attrapé cette maladie-là, c'est quoi la protection derrière, voilà. Ils ont sorti un truc, ils ont dit qu'ils vont nous dédommager de je sais pas combien d'euros, c'était pas beaucoup, jusqu'à présent ils ont pas fait ça, ils ont pas reconnu même les gens qui ont été malades.*
> - Donc ils forçaient les gens à venir quand même ?
> - *Ils forçaient les gens ouais, exact.*
> - Et les gens qui voulaient pas travailler, il se passait quoi ?
> - *Bah les gens qui sont contaminés, ils peuvent pas travailler, y'a l'isolement [obligatoire]. T'es payé par la Sécu, t'es remboursé par la Sécu. Parce que si l'employé a pas envoyé l'attestation, bah la Sécu ils te payent pas. Donc faut mettre la pression pour qu'ils envoient. Y'a un gros problème chez eux avec ça. Eux ils disent ils ont un logiciel qui déconne. Je sais que c'est faux. C'est faux. C'est leur politique en fait, pour faire oublier, parce que la moitié, ils sont pas trop dans les démarches comme ça, donc la personne elle est là, elle oublie, après elle reprend son travail et voilà.*
>
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

La difficulté à faire valoir ses droits

Le contexte pandémique permet de revenir sur les difficultés fréquemment rencontrées par les agents pour bénéficier de leurs droits[92]. Ces manquements ont d'ailleurs été soulignés par des organisations syndicales[93].

On l'a vu, les militants accusent quelquefois les entreprises de propreté de compliquer les procédures administratives qui garantissent les droits des agents, entraînant dans le traitement des dossiers des « erreurs », des « retards », voire des « oublis » qui portent préjudice à ces derniers. Les agents doivent alors être en mesure d'appliquer une forme d'hypervigilance afin de surveiller que leurs droits sont respectés. Cette charge mentale, concentrée sur le suivi scrupuleux du contenu des fiches de paie afin de saisir toute anomalie, s'accompagne d'une disposition à rompre avec une forme de docilité en protestant avec insistance contre l'employeur, depuis l'encadrement de proximité jusqu'au « *siège* » afin de régulariser une situation problématique. Cependant, cette disposition est loin d'être commune et peut s'avérer risquée et coûteuse puisqu'elle peut fragiliser ou menacer la position de l'agent dans les rapports hiérarchiques.

Par ailleurs, les agents ne sont pas toujours informés de leurs droits (par exemple sur le chômage partiel, sur le nombre de masques, etc.), et peuvent donc en être privés sans s'en apercevoir. De plus, ils ne disposent pas toujours de toutes les ressources nécessaires (compétences linguistiques, juridiques, maîtrise des procédures administratives ou des outils numériques, etc.) afin de repérer un manquement à leurs droits puis le contester. Pour cela, ils peuvent solliciter des collègues, un membre de leur famille ou s'appuyer sur les organisations syndicales.

Sur ce point, l'observation du travail d'assistance juridique menée en décembre 2021 dans les locaux d'une organisation syndicale et les témoignages des juristes rencontrés sont éclairants. Le premier confinement et les restrictions de déplacement ont logiquement marqué un ralentissement de l'activité syndicale et du recours à l'assistance juridique. Les juristes ont par la suite eu à traiter des problématiques directement liées au contexte sanitaire, par exemple lorsqu'un agent a été rémunéré en indemnités de chômage partiel pour un travail effectué sur site. Les interactions entre les juristes et les salarié.es révèlent toutes les difficultés auxquelles ces derniers sont confrontés. Les salarié.es partagent une méconnaissance du droit du travail ou de la convention collective. La barrière de la langue peut poser de grandes difficultés (des échanges se font parfois en anglais). Demander une aide juridique suppose des savoir-faire tels que l'archivage et le classement de documents, la constitution de dossiers et le décryptage des

[92] Ugict-CGT (2020), *art.cit.*

[93] Par exemple, fin décembre 2020, des agents de nettoyage des musées parisiens expriment des revendications dont certaines sont relatives au non-versement des indemnités par la Sécurité sociale lors des arrêts maladies et des gardes d'enfants.

fiches de paie (le support papier est privilégié, par opposition aux tentatives de dématérialisation mises en place par les employeurs). Les agents peinent parfois à expliquer leur situation et à saisir tous les enjeux qui y sont liés tandis que les juristes redoublent d'efforts pour comprendre (les salarié.es, leur situation) et se faire comprendre. Ces observations mettent ainsi en évidence une forme de remise de soi et un degré élevé de dépendance des travailleurs et des travailleuses à l'égard des organisations syndicales pour faire valoir leurs droits.

Des instances représentatives du personnel (IRP) fragilisées ?

Le secteur du nettoyage se caractérise par une tension forte entre le très grand nombre d'accords signés au niveau de la branche et des « relations sociales et professionnelles nettement plus tendues et antagoniques dans les entreprises et leurs chantiers »[94]. Des témoignages recueillis auprès de délégué.es du personnel ou syndicaux révèlent en effet les difficultés habituellement rencontrées pour faire remonter des informations auprès de l'entreprise et obtenir satisfaction s'agissant d'améliorer la situation des salarié.es. Or, l'épisode pandémique semblerait dans certains cas affaiblir davantage le rôle des IRP (Délégué du personnel, Délégué syndical, Comité d'entreprise et Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), tandis que les missions du CHSCT sont confiées au Comité Social et Economique (CSE) depuis le 1er janvier 2020. Une déléguée syndicale au niveau régional raconte ainsi comment son entreprise, appliquant les mesures gouvernementales, a imposé des réunions en distanciel. Alors que le dispositif est toujours mis en place au moment de l'entretien (février 2022), cette déléguée souligne le manque de moyens matériels, peu propice à la bonne tenue et à l'efficacité de ces réunions :

> *- Moi, j'ai vu des salariés avec le masque tout bouloché, ils ne le changent pas, ils n'en ont pas. L'agent de maîtrise n'est pas repassé pour leur en redonner. Alors fiche de dotation d'EPI covid… Là, pareil, ils n'ont rien à me remettre. C'est grave ! Il n'y a qu'un truc qui a bien été respecté en mesures gouvernementales par l'entreprise, c'est le distanciel pour les réunions. Alors ça, ça a bien été respecté, on est encore en distanciel.*
> - En visioconférence ?
> *- Même pas en visio parce qu'il n'y a pas le matériel qu'il faut. Donc on est par Teams, on n'entend rien, moi je suis secrétaire (du CSE), je ne peux pas faire le PV tellement il y a un bordel pas possible. La dernière fois, les plombs ont sauté. Alors ça, ils l'ont bien respecté le distanciel pour les réunions, il n'a pas fallu se battre. Moi, je leur disais « vous louez une salle pour qu'on puisse se mettre à 1,50m et on garde le masque ». Ah non, protocole gouvernemental, voilà. Ah ça, ils l'ont bien respecté.*
> *(Anne C., 08 février 2022)*

[94] Jean-Michel DENIS (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, n°116, p. 45.

Enfin, le respect des procédures par les entreprises ne suffit pas toujours à garantir les droits et la pleine protection des agents. D'une part, les agents ont des difficultés à assurer eux-mêmes la gestion administrative de leur situation, par exemple lors d'un arrêt maladie lié au covid ; d'autre part, l'accompagnement quelque peu distant de l'employeur est susceptible d'être banalisé par les agents, qui acceptent d'être livrés à eux-mêmes. Une nettoyeuse d'un grand magasin témoigne :

> - *C'est la Sécu, c'est la Sécurité sociale qui… Ouais, ben ça traînait. Le temps de compléter le dossier, comme moi j'ai jamais fait arrêt de maladie, ben, c'est-à-dire, j'ai jamais fait arrêt de maladie, c'était la première fois, je connais pas comment ça se passe, c'est ça que ça traîne dans mon dossier pour euh, la paye…*
> - Vous vous êtes fait aider par des collègues ou euh, comment vous avez… Comme c'était la première fois, vous étiez toute seule pour… ?
> - *Hm, non je me renseignais, je me renseignais comment ça se passe. H., il m'a expliqué comme moi je suis…*
> - Et en tout cas l'entreprise, elle a joué le jeu, vous avez eu ce qu'on vous devait ?
> - *Hm. Moi je crois que de mon côté c'était moi, le problème, comme moi j'étais, je savais pas pour envoyer, donc ça traînait, que eux, j'ai fait presque deux mois, ben, c'est normal, comme je sais pas comment faire, voilà c'est ça le problème. […] Non, j'ai jamais fait un arrêt de maladie, donc je peux pas savoir ça. C'était moi. La victime [la coupable], c'était moi, je peux pas accuser à eux [employeur].*
>
> *(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)*

Aux risques sanitaires et aux formes de fragilisation économique ou juridique s'ajoutent des effets – ambivalents – de la crise sur la charge de travail.

III. Entre intensification et allègement : des effets contradictoires sur la charge de travail

En population générale, 54% des travailleurs ont connu une « relative stabilité » de leurs conditions de travail durant la crise, tandis que 32% d'entre eux signalent une « dégradation » des situations de travail. En outre, les ouvriers et les employés semblent moins concernés par les processus d'intensification ou de dégradation que les cadres et les professions

intermédiaires[95]. Qu'en est-il pour les ouvriers du nettoyage en sous-traitance, alors que les nouvelles exigences exprimées par les donneurs d'ordre ont entraîné une recomposition de l'organisation du travail et de leur activité ? L'enquête met en évidence deux tendances qui s'inscrivent dans des situations de travail spécifiques : un processus d'intensification de la charge de travail dans certains cas et, dans d'autres, un processus d'allègement.

1. Une tendance à l'intensification

L'enquête révèle que, comme dans d'autres secteurs ouvriers[96] et féminisés[97], le contexte pandémique a produit, dans certaines configurations, une intensification de la charge de travail. Les agents de nettoyage travaillant au sein des hôpitaux publics ont par exemple éprouvé une période particulièrement difficile (« *Et en parlant de la pandémie, c'était dur, c'était très, c'était dur, c'était dur. Donc du coup c'était dur, c'était dur* », insiste un ouvrier). Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce processus d'amplification des pénibilités et de la charge de travail.

L'ajout de nouvelles tâches

Les nouvelles exigences émises par les donneurs d'ordre ont entraîné une série d'adaptations pour les entreprises de nettoyage. Il s'agit pour certains chantiers du recrutement d'un personnel employé en CDD afin de prendre en charge les tâches de désinfection des points de contact, ainsi que le recours à des personnes déjà présentes sur le site pour participer, en plus du travail ordinaire, à ces tâches de désinfection, voire dans certains cas de décontamination (des « interventions » suite à un cas covid). On s'intéressera ici principalement à des agents déjà présents sur le site et qui se sont vus confier ces nouvelles tâches, notamment consacrées à la désinfection quotidienne des points de contact (poignées de porte, boutons d'ascenseur, etc.).

Il faut d'abord souligner que les agents ont été « contraints » de réaliser ces tâches. Dans certains cas, comme au sein de l'hôpital 3, des heures supplémentaires étaient au début de la crise attribuées à des agents employés à temps partiel afin de réaliser ces nouvelles missions, par exemple sur une durée de 1h30 par jour. Dans d'autres cas, certains services pouvaient être fermés, ce qui laissait du temps à des agents pour prendre en charge ces tâches de désinfection sur un même temps de travail. Cependant, il semble que des agents ont dû prendre en charge

[95] COUTROT Thomas et *al*. (2021a), *art. cit.*
[96] Voir le cas de la logistique : Carlotta BENVEGNÙ, David GABORIEAU, Haude RIVOAL et Lucas TRANCHANT (2021), « Expositions différenciées et résistances sanitaires… », *art.cit.*
[97] Ugict-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement…, art.cit.*

ces désinfections en plus des tâches ordinaires avec un temps de travail et un salaire inchangés, et que ces tâches supplémentaires leur ont été imposées. Un machiniste et syndicaliste dans un hôpital dit avoir été en position de refuser ces tâches « en plus » car il dispose d'une fiche de poste et connaît bien ses droits, ce qui, s'agissant de ces deux points, est loin d'être la norme dans le nettoyage. Si le contexte a pu être bénéfique à certains agents d'un point de vue strictement économique (la possibilité de faire des heures supplémentaires), cela n'a donc pas toujours été le cas puisque des agents ont dû réaliser ces tâches en plus pour un même volume horaire.

D'autres agents rencontrés se sont vus confier des tâches de désinfection à la sortie de la période contrainte de chômage partiel. Dans l'université 1B, il s'agissait en plus du travail ordinaire, en première partie de matinée, de prendre en charge la désinfection des points de contact (poignées de porte, boutons d'ascenseur, toilettes, etc.), ainsi que d'autres tâches, comme le remplissage des distributeurs de gel hydroalcoolique présents sur le site. Ces tâches étaient alors particulièrement répétitives (« *faire ça toute la journée* ») et pénibles (« *plus fatigant* »), alors même que, à cette période (printemps-été 2020), l'établissement était moins fréquenté.

L'ajout de ces tâches supplémentaires n'est pas le seul facteur de l'intensification de l'activité. Cela se joue dans des petits détails. Par exemple, dans les toilettes, l'installation de rouleaux à papier pour remplacer les essuie-mains soufflants ou en « torchons » (afin de limiter les contaminations) implique une nouvelle charge mentale et de nouveaux gestes, comme la surveillance de la quantité de papier mais aussi le vidage de la corbeille dans laquelle les papiers sont jetés (« *ça fait du travail en plus !* »). En conséquence, pour tenir l'ensemble de ces tâches sur le temps prescrit, le nettoyage « classique » qui est toujours pris en charge fait l'objet d'une moindre attention (« *C'est ce que, ben on est obligé. Y'a pas le choix. Parce qu'ils nous ont rajouté d'autres tâches en plus*. »). L'ajout de ces nouvelles tâches peut ainsi être associé à une forme d'intensification mais également susciter la crainte que celle-ci perdure et s'inscrive dans la durée, comme l'explique cet ouvrier syndicaliste :

> - *Et, aujourd'hui, ça va de plus en plus, ça augmente, les cadences ne font qu'augmenter. Les cadences ne sont pas parties pour diminuer, les cadences ne font qu'augmenter.*
> - Avec le covid ?
> - *Avec le covid. C'est encore une charge de plus. C'est encore du travail de plus. Et nous ne sommes pas amenés à ce que les choses ça s'améliore. J'ai toujours dit, c'est que les patrons de nettoyage, ils te disent « ah tiens fais ça un petit moment », une fois que tu dis « oui », c'est que déjà, c'est définitif. Donc, ça ils vont l'intégrer et ça va rester comme ça. C'est pas ça qui fait qu'ils vont faire une petite augmentation, ils vont faire une petite prime, non, ils vont laisser ça comme ça. Et c'est comme ça, ça va fonctionner. Et la société, les sociétés de nettoyage comme ça se multiplie, parce que là-bas y'a de l'argent facile.*
>
> *(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)*

L'intensification peut dans certaines configurations être davantage liée à une hausse de la fréquence des passages de désinfection tandis que le geste en soi préexiste à la crise sanitaire. C'est notamment le cas dans le secteur hospitalier : le geste de désinfection est déjà inscrit dans le travail ordinaire des agents, mais la crise entraîne une fréquence plus élevée du nombre de passages, par exemple pour désinfecter la chambre des patients, comme le raconte cette ouvrière à qui on a demandé de doubler le nombre de passages dans les chambres :

> - *Avec le covid, c'étaient les mêmes, sauf que y'avait plus de boulot encore, c'était le même, rien n'a changé, rien n'a changé mais, y'a aussi ça qui a augmenté, y'avait plus de boulot avec le covid.*
> - C'était quoi par exemple ?
> - *Parce que, à chaque fois quand tu rentrais dans les chambres il fallait les nettoyer deux fois à fond, comme si y'a un patient qui était rentré qui était sorti…*
> - Alors qu'avant c'était un passage ?
> - *Voilà. Avant c'était un passage, après c'est devenu deux passages, et les deux passages il faut les faire, il faire tout, tout, tout, tout, comme si, voilà…*
> - Deux passages, dans la journée ?
> - *Dans la journée voilà. Faut les faire tout. Les portes, les toilettes, tout tout tout tout tout, tu passes une première fois, tu fais la même chose, la deuxième fois quand tu fais la même chose.*
>
> *(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)*

Cette recomposition des tâches entraîne deux autres conséquences.

D'une part, comme le précisent des agents dans le secteur des transports (CTU 1), la prise en charge des nouvelles tâches de désinfection en plus des tâches « classiques », sans bénéficier d'un élargissement du temps de travail, constitue un frein à la réalisation, dans les règles de l'art, des tâches à la fois de nettoyage et de désinfection. On retrouve le même phénomène dans l'hôpital 3, où la totalité des « tournées » de désinfection (trois passages par jour) ne peut pas être réellement prise en charge dans les temps prescrits :

> - *(Charlotte V.) L'hôpital a mis en place trois tournées de désinfection et on a retrouvé des salariés qui… Par exemple, tu as un salarié qui fait sa prestation et pour avoir un peu plus d'heures, on lui donne la désinfection après. Et bah comme il y avait une augmentation de la charge de travail, ils ont augmenté sa charge de travail mais pas au niveau des heures. Du coup, il était obligé de dépasser sa prestation sur la désinfection, et ce n'était pas grave si la désinfection n'était pas faite entièrement. Et pourtant on est à l'hôpital. Et la désinfection des vestiaires était faite à moitié, ou des points de contact. Ou pas fait du tout.*
> - A ce moment-là, ce qui a été mis en place c'est trois tournées de désinfection par jour ?
> - *(Charlotte V.) Oui, et la plupart du temps, il n'y en a que deux réelles qui sont faites et la troisième n'est jamais faite.*

- (Pierre F.) Maintenant encore pire parce qu'ils ont enlevé le deuxième et le troisième passage. Maintenant il n'y a plus qu'un passage.
(Pierre F. et Charlotte V., hôpital 3, 08 février 2022)

D'autre part, cette surcharge de travail et l'impossibilité de respecter les prescriptions relatives au travail de nettoyage et de désinfection qui en résulte sont susceptibles d'entraîner une contrainte morale, qui se traduit par le sentiment de bâcler ou de « mal faire » son travail, faute de temps[98], par exemple dans le secteur hospitalier :

- *C'était pas possible de bien les nettoyer, parce que y'avait plus de boulot. Parce que, tu as déjà deux passages, après il faut donner à manger, il faut débarrasser… Nous on avait même le temps de se poser en fait, on avait même pas le temps de se poser. […]*
- Une chambre, si tu la fais vraiment bien, ça fait combien de minutes à peu près ?
- *En temps normal, franchement, moi c'est ce que j'ai toujours dit, si tu veux faire une chambre pour que ce soit vraiment bien, bien, pour que eux-mêmes, même si eux ils trouvent toujours la petite bête, mais voilà, mais peut-être 30 minutes, 35 minutes quoi. Oui, oui.*
- *30 minutes ? Et en réalité, pour une faire une chambre, en général tu mets combien de minutes ?*
- *En réalité, pour arriver, peut-être, 10 à 15.*
- Ah oui. Et même pendant le covid ?
- *Ouais.*
(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)

Par ailleurs, le manque de matériel peut constituer un facteur aggravant de cette charge morale. Au sein de l'hôpital 1, des agents rencontrés déclarent manquer de serpillères, de bandeaux pour nettoyer le sol ou encore de lavettes pour nettoyer les chambres. Le manque de matériel place les ouvriers en concurrence pour s'assurer d'en avoir suffisamment. De même, cela empêche les agents de respecter les protocoles d'hygiène et les procédures relatives au bionettoyage qui prévaut dans les hôpitaux. En théorie, il faut en effet utiliser un bandeau par chambre. Manquer de bandeaux pour nettoyer le sol des chambres oblige mécaniquement les agents à laver la ou les dernières chambres avec des bandeaux utilisés et donc sales. De même, des agents peuvent être amenés à utiliser la même serpillère pour laver les toilettes et le reste de la chambre, transgressant alors les consignes. Ce manque de moyens (mais aussi de temps) a pour effet, outre l'impossibilité de faire du « bon » travail, de tirer vers le bas la qualité de la prestation. Cette dégradation du service, dont on peut aisément mesurer les enjeux dans le cas d'un hôpital, génère une autre forme de contrainte morale : le sentiment de participer malgré soi à l'aggravation des risques sanitaires ou au développement des maladies nosocomiales, de mettre en danger la santé des patients ou des personnes présentes sur le site en période de crise sanitaire.

[98] Voir le cas similaire des facteurs : Nicolas JOUNIN (2021), *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, La Découverte, Paris.

Dans les hôpitaux, cette tendance à l'intensification semble ainsi émerger dans un contexte où les ouvriers du nettoyage sont déjà confrontés à de fortes contraintes de temps et à l'impossibilité de réaliser correctement leur travail dans les temps prescrits. Des ouvrières travaillant dans un hôpital francilien, conscientes des logiques économiques qui gouvernent leur secteur d'activité, soulignent le manque croissant, à chaque changement de prestataire, de moyens, de matériel, de tenues et de temps pour travailler correctement:

> *- (Agent 1) C'est ça le problème. Chaque société qui vient, il se met d'accord avec la direction [de l'hôpital], par le chemin le plus court, pour s'arranger entre eux, pour modifier le cahier des charges. Et après c'est à nous de payer les pots cassés. C'est ça qui me plait pas. […]*
> *- (Agent 2) Ecoute, sur des sites hôpital, ils prennent moins cher, c'est les salariés qui payent. C'est nous qu'on paye. Ce qui est vrai.*
> (Entretien collectif, hôpital 2, 06 juillet 2022)

On ne peut que souligner le caractère paradoxal de la situation. Les nouvelles exigences liées à la désinfection et à une sécurisation renforcée du site amplifient un phénomène structurel déjà présent[99] qui contraint les agents à ne pas pouvoir réellement atteindre les objectifs attendus, satisfaire les injonctions productives et tenir les « résultats » promis par l'entreprise au client, contractuellement peu regardant sur les « moyens » mis en œuvre pour y parvenir (cf. *infra* chapitre 3).

Enfin, notons que les tâches de désinfection quotidienne n'ont souvent été que temporairement prises en charge par les agents. L'année 2021 marque le temps d'un « *retour à la normale* », les dates et les modalités pouvant varier selon les donneurs d'ordre.

La participation au « grand nettoyage »

Dans certaines configurations, le donneur d'ordre a profité des périodes de confinement et de la fermeture du site pour demander aux agents de participer à une vaste opération de « *grand nettoyage* » des locaux, entraînant alors un surplus de pénibilité.

Par exemple, dans un grand magasin, certains agents contraints au chômage partiel lors du premier confinement ont été rappelés par leur employeur afin de revenir sur le chantier, avant le déconfinement, afin de préparer la réouverture de l'établissement et participer à un plan de désinfection générale du site. Ces ouvriers se sont alors confrontés à un travail pénible, compte tenu de la taille de l'établissement et du type de tâches demandées (« *on a travaillé dur* », « *pour désinfecter tout* », « *c'était chaud, c'était chaud* »).

[99] DEVETTER François-Xavier et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs…, op. cit.,* p.85.

Le schéma s'est répété lors de chaque confinement imposant la fermeture du magasin. Par ailleurs, pour les deuxième et troisième confinements[100], des employés du client étaient présents sur le site, il fallait donc assurer leur sécurité. Ce « *gros décrassage* » a à chaque fois été éprouvant pour les nettoyeurs, qui n'ont jamais bénéficié d'aucune forme de compensation, matérielle ou symbolique pour ce travail « en plus » (« *même pas un remerciement* »). Pour ces agents, les périodes de confinement sont clairement associées à une amplification des pénibilités et de la charge de travail : « *ils nous font courir partout* », « *Plus de travail [pendant les confinements]. Parce que là, pour laver le… c'est, c'est très dur. Les escaliers, les… On a fait tout, tout. Tous les endroits qu'on touche pas [en temps normal]* ».

L'affectation à un poste de désinfection

L'un des ouvriers rencontrés travaillant dans la compagnie des transports urbains (CTU 1) a été chargé par son employeur, lors du premier confinement, d'abandonner son poste de travail habituel et de prendre en charge – et mettre en scène – à temps plein le travail de désinfection des métros. Réticent (« *pas mon métier* ») et exposé à la fois à des risques sanitaires et à de fortes contraintes de rythme (un travail « *de fou* »), il se souvient d'une période éprouvante.

> - *Bah désinfecter, moi je suis retrouvé… J'étais un peu sur la sellette avec le patron, moi je travaillais avec des gens, je n'étais jamais tout seul. Du coup, quand on est deux à travailler, c'est quand même dangereux, parce qu'on est dans la même voiture, on parle sans masque. Comme ils ont vu qu'il y avait le covid, ils m'ont séparé de mon binôme on va dire et on m'a envoyé nettoyer les métros. C'était un travail de fou. Le métro, il se garait, tu courrais à l'intérieur du métro avant qu'il redémarre, tu dois être passé dans toutes les rampes, les points de contact. Mais ce n'est pas mon métier. J'ai même fait à l'intérieur des dépôts de métros, on y allait, on faisait des métros à la chaîne. Après, je suis tombé malade à cause de ça.*
> - Et ça, en plus du travail classique ?
> - *Moi, il m'avait coincé là-dessus. Ils avaient décidé de me séparer de mon binôme donc ils m'envoient dans des missions de fou.*
>
> *(Entretien collectif, CTU 1, 28 février 2022)*

La prise de ce nouveau poste a été pour cet ouvrier synonyme d'une intensification des cadences de travail notamment en raison, comme souvent, de l'incompatibilité entre le temps prescrit et les objectifs à atteindre. Il faudrait par ailleurs ajouter le fait que, outre l'usage de produit inadapté à la désinfection (non virucide), ce nettoyeur n'a bénéficié d'aucune formation pour être préparé aux tâches de désinfection.

[100] Durant la période du 30 octobre au 15 décembre 2020 puis du 03 avril au 03 mai 2021.

Le travail en sous-effectifs

L'intensification de l'activité résulte également – et sans doute en grande partie – d'un manque de main-d'œuvre. Ce phénomène, structurellement courant dans le nettoyage, est amplifié par le contexte sanitaire en raison de l'incapacité, pour les entreprises de propreté, à assurer le remplacement des absences. D'une part, il est fréquent dans le secteur du nettoyage que, en cas d'absences dont le remplacement n'est pas assuré par l'employeur, la charge de travail des agents présents tende à augmenter. D'autre part, les absences plus directement liées à la crise sanitaire (peur de se rendre sur le lieu de travail, garde d'enfant, isolement, arrêt maladie, etc.) ont pu nettement augmenter dès l'émergence de celle-ci. En conséquence, le travail s'est dans certaines configurations nettement intensifié pour les personnes présentes, et ce dès le début de la première vague, par exemple à l'hôpital 1 :

> *Il y a eu beaucoup de travail. Y'avait beaucoup, beaucoup d'absents à la première vague. Parce que, l'école était fermée, parce que y'en a c'est des mères célibataires, parce que d'autres avaient pas les moyens, parce que le mari qui travaille, la femme est obligée d'arrêter. Par exemple l'équipe du matin, on était 50 salariés qui devaient être présents, on se retrouve 15. Donc y'a beaucoup… On est obligé de faire tout le boulot qu'on fait habituellement. 50 salariés, y'en a 15 qui font ça. On a fait ça, première vague.*
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Les agents présents se retrouvent donc contraints de prendre en charge leur poste de travail et celui des collègues absents, sur un même temps de travail : « *Bah c'est par exemple, moi je vais voir, y'a deux services qui sont collés, elle est absente, on me demande, on m'oblige à faire sa place. Et derrière est-ce que j'ai un salaire de plus, non. Et y'a beaucoup, beaucoup, beaucoup* » (Youness L., hôpital 1). Si la période du premier confinement a été particulièrement difficile, certains agents rencontrés ont pu également, pour des raisons similaires, être sous tension lors de la deuxième vague intervenue dans le courant de l'automne 2020.

> - *Après ça, je pense que, y'a beaucoup de trucs qu'ils ont mis en place, parce que moi à chaque fois, moi, je, première vague même bon, y'a eu plus de travail, mais quand la deuxième vague est arrivée, là c'était la pression, parce que là, même maintenant, on nous donnait encore, parce qu'au lieu de toi seul ton service, on te donnait un autre service en plus de ton service.*
> - C'était l'entreprise ?
> - *Oui, oui, oui, oui. Parce que par exemple si moi je suis là et que toi tu viens pas, moi je fais mon service et je fais ton service.*
> - Quand y'avait des absents et qu'ils arrivaient pas à faire venir des gens…
> - *Exactement. Donc y'avait plus de boulot encore. Y'avait plus de boulot. Parce que moi tout ce que je suis obligée de faire mon service, je suis obligée de faire, euh, le service de ma collègue.*
> *(Bintou F., hôpital 1,27 décembre 2021)*

Enfin, ce processus d'intensification semble favorisé par la reprise du marché par une nouvelle société de propreté. Une enquêtée, inscrite dans un collectif de travail chargé de nettoyer les bureaux ou locaux de la CTU (guichets, escaliers, salles de repos, WC, etc.), évoque ainsi les conséquences du changement de prestataire en septembre 2021. La situation suite à l'arrivée de la nouvelle entreprise est selon elle « *catastrophique* ». La nouvelle société « *débarque* » sur le marché du métro, se comporte donc en novice et, outre tous les problèmes relatifs au manque d'équipements, d'EPI, de moyens, de matériels et la perte de certains acquis, diminue les effectifs dès son arrivée (dont 80 CDD initialement destinés à prendre en charge la désinfection). Elle dénonce un mode de management qui ne prend en compte que des calculs théoriques déconnectés des réalités du terrain, ce qui a un impact négatif sur toutes les lignes gérées par l'entreprise. Sur sa ligne, huit personnes étaient présentes, deux postes ont été supprimés et d'autres sont selon elle sur la sellette. En conséquence, la charge de travail s'est nettement accrue pour les agents. Une des salariées est chargée de nettoyer une grande station de métro à elle seule, soit l'équivalent de 280 m²/heure pour une seule personne. Une tâche « *infaisable* ». De même, une réorganisation prévoit de confier la désinfection à une personne l'après-midi sur toute la ligne (dix stations) ainsi que sur le « *service voie* » (réparation des trains, etc.) : « *beaucoup trop* » pour une seule personne : « *Ils veulent nous tuer à la tâche* », « *c'est de l'esclavage* », « *Ils connaissent rien du métier* ». Pendant ce temps, « *on est exposé au virus* », précise-t-elle, insistant sur la « *peur* » et la docilité des agents. Ce collectif de travail a néanmoins enclenché un processus de grève en 2022.

De même, un agent employé travaillant sur le site de la CTU 1 précise que la période de la crise sanitaire a été pour lui la plus dure de sa carrière (« *c'était la galère* »). Dès le début de la crise, on lui a demandé de traiter neuf terminus et quinze gares par jour. Il a travaillé du premier confinement jusqu'à la fin de l'été sans prendre de vacances, période durant laquelle il a développé des troubles musculosquelettiques. Au moment de l'enquête (début 2022), le collectif de travail auquel il appartient entame lui aussi une grève afin de contester une situation dégradée depuis l'arrivée du nouveau prestataire.

Ainsi, l'arrivée d'une nouvelle société sur un marché et la diminution des effectifs qui en résulte, ainsi que les difficultés pour les entreprises de propreté à assurer le remplacement des absences, exacerbées durant la crise sanitaire, sont susceptibles d'aggraver les conditions de travail des agents, alors même que les problèmes relatifs à la gestion de la main-d'œuvre constituent, pour les donneurs d'ordre, l'un des premiers motifs pour justifier l'externalisation[101].

[101] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2019), « Externaliser les services d'entretien des collèges : une économie pour les finances publiques ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, n°172, p. 1059-1075.

Une forme d'autocontrainte ?

Dans certains cas, on peut faire l'hypothèse que les nouvelles tâches imposées aux agents ont entraîné des formes d'autocontrainte. C'est ce que révèle par exemple le témoignage de deux agents rencontrés à l'université. Perçues comme du « sale boulot » dans le « sale boulot »[102] compte tenu des formes de pénibilité qu'elles sont susceptibles d'entraîner, les nouvelles tâches de désinfection confiées à ces agents sont néanmoins associées, dans le même temps, à un gain d'autonomie. En effet, ces enquêtées soulignent le fait que, en raison du contenu flou des consignes hiérarchiques (assurer la désinfection « *plusieurs fois par jour* »), elles pouvaient déterminer elles-mêmes la fréquence de désinfection dans la journée (deux à trois fois par jour).

A rebours des représentations les plus communes, plusieurs témoignages évoquent lors des discussions informelles cette forme d'autogestion, un aspect apprécié du métier et qui permet de compenser un sentiment d'invisibilité[103]. Cependant, ce gain d'autonomie apparaît ambivalent. D'un côté, cela permet à ces agents d'affirmer leur indépendance, d'atténuer le sentiment de subalternité (« *On était un peu les chefs d'équipe* ») et de matérialiser leur conception du « bon travail ». Mais d'un autre côté, il s'agit peut-être de surmonter l'absence de prescription précise et d'investir dans une forme de rigorisme susceptible de les « *rassurer* » elles-mêmes, en garantissant leur propre sécurité grâce à une désinfection consciencieuse des locaux (« *pour nous-mêmes* »).

Le rôle du donneur d'ordre

Les modes de contrôle et le comportement des membres du donneur d'ordre, en position d'instaurer parfois un rapport hiérarchique avec le personnel externalisé (cf. *infra* chapitre 3), sont susceptibles de compliquer les situations de travail.

Des tensions peuvent apparaître lorsque des membres du donneur d'ordre (notamment le personnel présent sur le site) craignent une trop forte proximité physique avec des ouvriers du nettoyage, qui se voient refuser l'accès à certains espaces qu'ils ont pour mission de nettoyer. Cela peut entraîner des complications pour ces derniers, mais également pour des membres de la hiérarchie de proximité, qui doivent rendre des comptes à leur direction et au client.

Ce genre de situations se rencontre par exemple dans le secteur des transports en commun ou dans le secteur hospitalier. Ainsi, dans ce dernier, alors que des agents de nettoyage rencontrés déclarent souvent entretenir de bons, voire de très bons rapports avec le personnel soignant, le

[102] Everett C. HUGHES (1996), *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Ed. de l'EHESS.
[103] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs…, op.cit,*, p. 12.

contexte sanitaire a pu dans certaines configurations dégrader la qualité de ces relations. Au sein de l'hôpital 3, des ouvriers du nettoyage étaient quelquefois mal reçus par le personnel médical, qui leur refusait l'accès aux bureaux en présence d'un patient. La pression monte d'un cran pour les agents et leurs chefs d'équipe. Ces derniers, exposés au risque de la démotivation compte tenu du contexte particulièrement difficile, se retrouvent pris entre des contraintes contradictoires (effectuer leur travail ou gêner et contraindre le personnel sur site), tandis que la qualité de leur travail fait par ailleurs l'objet de plaintes et d'un contrôle resserré durant cette période.

> - *Il y a des endroits où on ne pouvait pas aller parce qu'à partir du moment où il y avait le patient à l'intérieur du bureau, vous n'allez pas attendre que le patient sorte avec votre petit désinfectant. Non, on s'est fait remballer plus d'une fois.*
> - Par les médecins ?
> - *Oui par les médecins et le personnel de l'hôpital. On l'a fait remonter.*
> - Donc les relations n'étaient pas très faciles avec le personnel de l'hôpital ? Parce qu'au contraire on aurait pu penser qu'ils seraient reconnaissants que vous veniez désinfecter… Et donc là, ce n'était plutôt pas très bien vu que vous veniez ?
> - *Ah bah non. Il a fallu faire tampon et essayer de faire comprendre au client qu'on est là pour le bien à tous, et encore plus du patient. Il y a contact avec le patient à l'intérieur du box, il faut que ce soit propre, désinfecté. Et j'ai mis du temps avant de faire comprendre ça. Maintenant ça va mieux, maintenant. Je fais mon travail en parallèle, en plus de mes heures de travail. Parce que pendant les heures de travail, on ne peut pas. Mais j'ai pris une heure de temps en temps, de plus, pour aller voir dans les services le cadre ou la cadre, pour qu'on laisse arriver dans les box ou dans les salles de consultation.*
> - Donc le cadre ou la cadre de santé du coup, pour expliquer ?
> - *Tout à fait. Il y a eu des échanges par mail avec l'entreprise, notre entreprise, et c'est là que ça a déclenché un point positif. Mais si je n'avais pas fait tout ce travail en parallèle, les agents seraient démotivés. Ils étaient déjà complètement démotivés à la base parce qu'avec la crise sanitaire, plus la pression qu'on leur donnait pour que les contrôles soient même plus que positifs, et en parallèle on les embêtait gentiment en disant « j'ai vu un brin de poussière sur l'armoire donc la prestation n'a pas été faite », sachant que la prestation avait bien été faite mais il peut y avoir un loupé, ça peut arriver.*
> - Donc ils ne les laissaient pas entrer dans les box mais en plus il y avait des reproches à côté.
> - *Oui.*
> - Et quand ils ne laissaient pas entrer dans les box, c'était quoi la raison qu'ils donnaient pour réagir comme ça ?
> - *Pas le temps et puis il y a du monde. Il y a du monde, vous ne rentrez pas.*
>
> *(Pierre F., hôpital 3, 08 février 2022)*

Le contexte sanitaire est donc propice à l'émergence de tensions entre les équipes de nettoyage sous-traitées et le donneur d'ordre. Ces conflits sont alors susceptibles de renforcer la distance

entre les personnels interne et sous-traité, dans un secteur comme l'hôpital où ces divisions semblent pourtant atténuées.

Se pose alors la question du contrôle du travail par le client. Deux tendances semblent apparaître et suivre une certaine chronologie.

La première renvoie à un affermissement des contrôles. Par exemple, dans un grand magasin, les tâches de désinfection quotidienne ont été confiées à du personnel recruté en CDD. Cependant, les agents rencontrés ont le sentiment que leur activité s'est intensifiée. En plus du manque de main-d'œuvre et de la prise en charge des interventions spéciales « covid », cela résulte aussi, selon eux, d'un durcissement des contrôles effectués par le donneur d'ordre dès le début de la crise, le client se montrant particulièrement « *vigilant* » vis-à-vis de la désinfection du site.

> - Et sur les tâches de travail en plus, y'avait les phases de grand nettoyage qu'on vous a demandées, et là au quotidien est ce que vous avez le sentiment d'avoir du travail en plus, par rapport à avant le covid ?
> - *Bah, c'est normal hein. Ils contrôlent… Ils contrôlent plus aujourd'hui que…*
> - Ah oui ça a augmenté le contrôle de…
> - *Oui [ton affirmatif], le contrôle, par rapport à avant c'est pas pareil, c'est normal, avec les maladies là aussi, ils ont peur le magasin. […] Ils sont plus vigilants. C'est tout à fait normal aussi. Donc ça dépend il faut que la société elle ramène plus de monde pour s'occuper de… C'est ça le problème, on a moins de monde par rapport au travail qui y'a.*
> *(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)*

La seconde tendance renvoie à l'inverse à une forme de relâchement des contrôles. Au sein de l'hôpital 1, les témoignages recueillis soulignent une intensification du contrôle lors de la mise en place des nouvelles consignes, mais qui précède une phase de « *relâchement* » qui intervient dans un second temps. Paradoxalement, les agents rencontrés semblent étonnés par le manque de réaction de la part du donneur d'ordre et par le maintien des situations éprouvées. Dans un contexte de tensions avec l'employeur et de suspicion généralisée, ils font même l'hypothèse d'une complicité entre la « *cliente* » (responsable du nettoyage au sein de l'hôpital) et leur entreprise afin de limiter les remontées d'informations à la direction de l'hôpital.

> - Et ça, y'avait les contrôles qui augmentaient aussi, ou c'était comme d'habitude ?
> - *Euh, bon, là les contrôles ça avait calmé, parce que, ils voyaient qu'on était vraiment embrouillé, on s'attendait pas à ça, mais, les contrôles ça avait calmé, mais, ils nous parlaient, « faites bien les chambres », voilà. […] Oui au début ils étaient dans le contrôle, mais après y'a du relâchement.*
> - Ils étaient moins sur votre dos…

- Ils étaient moins sur notre dos. Ils étaient vraiment moins sur notre dos. À un moment même la cliente venait plus pour contrôler. Mais ce que j'ai appris, je sais pas si c'est vrai ou si c'est faux, que, ils ont reçu un pot de vin. Moi je sais pas franchement si c'est vrai si c'est faux, parce qu'après la cliente venait plus, plus, plus [moins] …
(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)

2. Des formes temporaires d'allègement

La crise sanitaire a aussi pu entraîner une période d'allègement de la charge de travail, ou qui ne se traduit pas par une aggravation des conditions de travail, cela en raison d'une série de facteurs favorables à une recomposition moins contraignante de l'activité.

Une période « d'accalmie »

Certains agents se retrouvent à souligner le paradoxe de la situation : à certains égards, en termes de conditions de travail, la crise sanitaire leur a été – temporairement – bénéfique. À l'agitation, la surcharge de travail, les contraintes de temps et l'impossibilité de réaliser correctement leur activité qui composent leur quotidien ordinaire, se substitue ainsi une période « d'accalmie »[104].

Alors il faut le faire. Là par contre durant, quel malheur [rires], le covid c'était mieux. C'est pas dit que c'était mieux, c'était plus lent, mais il faut le faire même s'il n'y a personne. On savait pas quand est-ce qu'ils vont arriver et dans quelle salle. Il faut tout nettoyer, tout faire. C'était plus calme, mais il faut le faire.
(Fatima S., université 1, 12 juillet 2021)

Sur des sites universitaires, dès le premier confinement, des agents ont été mis au chômage partiel quand d'autres ont été appelés à venir travailler sur site. Des agents ont ainsi travaillé en présentiel lorsque l'université était fermée ou lorsque l'établissement était moins fréquenté qu'en temps normal. Si les agents ont dû comme souvent participer à la remise en état estivale du site, l'arrêt ou la baisse de la fréquentation de l'établissement a logiquement entraîné une diminution des espaces à nettoyer ainsi qu'une atténuation du processus de renouvellement de la saleté. Moins de locaux à nettoyer (certains espaces, comme les salles de cours, sont clos et non utilisés), moins de tâches à réaliser (nettoyage, corbeilles à vider, etc.), et des lieux moins

[104] COUTROT Thomas et *al*. (2021b), *art.cit.*.

fréquentés donc moins « sales » : le travail est à cette période « plus léger ». Ce contexte particulier est alors présenté comme avantageux pour les agents, qui voient leur charge habituelle de travail temporairement diminuer.

Le gain de temps permet alors de faire ce qui est habituellement difficile voire impossible à réaliser compte tenu des délais et des tâches ordinairement imposés : faire du « bon » travail et prendre le temps de peaufiner.

Ce type de discours se retrouve également parmi du personnel travaillant pour le compte de la compagnie des transports. Si des agents ont pu être mobilisés pour réaliser des remises en état de certaines stations, les zones à nettoyer demeuraient moins souillées et les interventions de propreté étaient de fait moins nombreuses que d'habitude. En outre, pour un agent rencontré chargé de nettoyer les trains du métro (CTU 2), la crise n'a entraîné ni modification de ses tâches, ni participation aux interventions « covid » ou aux remises en état des stations durant le premier confinement ; elle a au contraire autorisé, du premier confinement jusqu'à la fin de l'été 2020 (les transports sont moins fréquentés l'été, à plus forte raison avec la crise du tourisme entraînée par la pandémie), un gain de tranquillité. Les effets sur la charge de travail sur les ouvriers ont ainsi pu être différents chez un même donneur d'ordre.

Les facteurs freinant l'intensification

Outre les conséquences liées à la fermeture ou la moindre fréquentation de certains sites, d'autres facteurs semblent favoriser cet allègement de la charge de travail et expliquent que certains agents n'associent pas, dans leurs discours, contexte sanitaire et intensification de l'activité.

Premièrement, les agents peuvent dans certains cas bénéficier d'un jeu de compensation entre leurs tâches habituelles et celles, liées au contexte sanitaire, qu'on leur a demandé de prendre en charge. Au sein de l'université 1, des agents rencontrés évoquent ainsi que même lorsqu'ils devaient s'occuper des tâches de désinfection quotidienne des points de contact, en particulier durant la première période de l'épidémie, ce surplus de travail était comme compensé par l'atténuation globale de la charge de travail évoquée précédemment. Ces agents ne présentent alors pas l'ajout de ces tâches comme une contrainte particulière qui serait venue aggraver leurs conditions de travail.

Deuxièmement, la prise en charge des tâches de désinfection quotidienne par un personnel temporairement embauché à cette fin compense parfois le fait que les agents peuvent être sollicités par ailleurs pour réaliser des missions de désinfection ou de décontamination. Dans une université, la reprise qui fait suite au grand nettoyage estival s'annonce délicate puisqu'elle est marquée par le retour des étudiants. Des agents prennent en charge à la fois les tâches

classiques de nettoyage et les nouvelles tâches de désinfection. La charge de travail est donc plus lourde, mais celle-ci est par ailleurs compensée par l'embauche d'une personne chargée exclusivement de la désinfection et qui traite alors une bonne partie de l'établissement, permettant à ces agents de « *prendre le relais* » par la suite et de consacrer moins de temps et d'effort à la désinfection. Toutefois, la personne chargée des désinfections n'est pas reconduite à partir de juillet 2021. Les prescriptions semblent alors avoir changé et les désinfections ne sont plus à l'ordre du jour. Les agents continuent de remplir les distributeurs de gel et, soumis à des contraintes de temps, opèrent des choix stratégiques, par exemple se concentrer en particulier sur le nettoyage des toilettes dont l'entretien impose un travail difficile.

Troisièmement, la prise en charge quotidienne des tâches de désinfection a pu être compensée par la diminution de la charge de travail ordinaire. Non pas que celle-ci ait été moins intense, mais elle a pu, faute de temps pour remplir correctement les deux missions dans les délais prescrits, être reléguée au second plan compte tenu de l'aspect prioritaire des nouvelles tâches exigées par le donneur d'ordre et donc prescrites par l'employeur. Ce nouvel arbitrage peut se faire avec l'accord de la hiérarchie, qui détermine et ordonne le sens des priorités[105]. C'est ce que raconte cet ouvrier syndicaliste :

> - Et ils vous demandent votre avis, ou ils vous disent « faut faire comme-ci, faut faire comme ça » ?
> - *[rit un peu] Non, y'a pas besoin d'avis ! Il vient, il dit : « Bon le client veut qu'on fasse ça, mais vous ne pouvez pas faire ce que vous faisiez d'habitude, comme d'habitude, mais vous faites attention pour ne pas qu'ils se plaignent », c'est comme ça qu'ils nous le disent, hein !*
> - Ils [l'employeur] disent, la priorité, c'est quand même le covid ?
> - *[il rit] Voilà. Il nous dit « le client veut qu'on fasse ça, votre travail habituel, vous diminuez un peu, vous le faites, vous faites attention, vous regardez si c'est pas trop sale, mais vous faites les portes, vous faites les poignées, il faut qu'ils voient que vous êtes en train de le faire », voilà. […]*
> - Et du coup vous en faisiez moins sur le nettoyage « classique » ?
> - *Oui. C'est ce que, ben on est obligé. Y'a pas le choix. Parce qu'ils nous ont rajouté d'autres tâches en plus.*
>
> *(Assane S., site industriel, 29 juillet 2021)*

Par ailleurs, cette situation particulière a également permis des arrangements informels entre le personnel et les chefs d'équipe, qui autorisent par exemple des agents à quitter plus tôt leur poste de travail dès lors que leur mission du jour était remplie, ce qui était plus souvent le cas durant cette période (premier confinement) : « *Oui, et c'est vrai que les responsables nous laissaient partir avant : 'tu as fini, tu ne vas pas traîner là pendant une heure, rentre chez toi'* » (cheffe d'équipe, CTU 2).

[105] Un témoignage permet de supposer que, notamment sur des chantiers de petite taille, l'agent peut bénéficier du même type d'attitude de la part du « client » s'il est en bons termes avec ce dernier.

On peut enfin rappeler l'existence de certains « garde-fous » qui viennent limiter les processus d'intensification, comme le recours à l'inspection du travail. Au sein d'un hôpital (à statut privé), l'intervention antérieure de l'inspection du travail aurait en effet conduit les entreprises à fixer une limite dans le nombre de chambres à nettoyer sur un temps donné.

Ainsi, l'émergence de la crise sanitaire a fait apparaître des tendances contradictoires. D'un côté, elle s'est traduite par des formes nettes d'intensification de l'activité et un renforcement de la charge de travail. D'un autre côté, l'activité n'a pas été nécessairement ni exclusivement associée à une amplification de la charge de travail et a même, dans certains cas, été perçue comme une phase d'allègement temporaire des contraintes. Ces variations sont structurées par les secteurs d'activité des donneurs d'ordre mais elles dépendent aussi, en second lieu, des configurations locales spécifiques.

La crise n'a pas fait qu'influencer la matérialité des conditions de travail : elle a aussi produit des effets sur les expériences subjectives du travail, qui apparaissent là aussi marquées par l'ambivalence.

IV. Un manque de reconnaissance

Les agents du nettoyage ont été peu mis en avant durant la crise sanitaire, contrairement à d'autres métiers, lorsqu'il s'agissait de saluer et reconnaître la valeur des professions jouant un rôle « essentiel » ou déterminant en « première » et en « deuxième ligne ». La manière dont ces ouvriers ont été marginalisés du champ d'application de la prime covid est une manifestation du manque de considération dont ils font l'objet. Néanmoins, le manque de rétribution tant matérielle que symbolique ne fait pas que susciter la colère ou l'indignation : le contexte sanitaire a aussi autorisé des rapports au travail plus complexes.

1. Les oublié.es de la prime covid

La « prime covid » destinée à remercier ou à récompenser les efforts de celles et ceux venus travailler en présentiel au plus fort de la crise sanitaire constitue souvent, pour les agents, un indicateur fort afin d'objectiver le niveau de reconnaissance de leur rôle durant la pandémie et,

plus généralement, de leur profession. Projeté dans le débat public le 20 mars 2020[106], l'enjeu de la prime est réapproprié par les syndicats dès cette période lorsqu'ils tentent d'alerter sur les conditions d'accès ou de versement de ce qui sera parfois considéré par les organisations syndicales comme une « prime de la honte »[107], en comparaison avec ce qui est accordé à d'autres professions[108] et compte tenu du caractère optionnel et limité des sommes versées[109].

Cette dimension symbolique s'articule à des considérations économiques. En effet, si des agents parviennent à s'approprier positivement leur travail, un rapport instrumental à l'emploi prédomine néanmoins (« *On est tous là pour la paie* »). Cette rétribution matérielle constitue alors un des principaux moteurs de l'engagement au travail. La modestie des salaires façonne autant l'investissement dans le jeu des heures supplémentaires que l'intérêt porté aux « chèques cadeaux » offerts par l'employeur en fin d'année : tout est bon à prendre. De nombreux agents sont prêts à travailler dur et parfois à multiplier les emplois dans presque n'importe quelles conditions, dès lors qu'ils obtiennent en échange ce qui leur est dû, ce qui leur permet alors d'atténuer un sentiment d'exploitation. C'est lorsque cet échange n'est pas respecté que le sentiment de spoliation s'amplifie jusqu'à un point de rupture, que les agents conscientisent davantage la réalité de leurs conditions de travail mais aussi la faiblesse de leur revenu et la modestie de leurs conditions d'existence. Le problème – structurel, tant il est récurrent dans le secteur – des heures de travail non payées par l'employeur ou du non-versement de certains droits ou acquis revêt une signification majeure pour les enquêtés, qui l'évoquent couramment.

L'enjeu de la « prime covid » s'inscrit dans cette toile de fond qui structure les représentations et les modes d'investissement au travail. Or, de façon générale, les ouvriers du nettoyage n'en ont pas bénéficié. Lorsque cela a été le cas, semble-t-il davantage dans les secteurs qui n'ont cessé de fonctionner notamment durant le premier confinement (hôpitaux, transports en commun, etc.), et après l'intervention des syndicats ou d'un mouvement social, la somme finalement obtenue a été jugée dérisoire par les agents qui, par ailleurs, manifestent parfois un rapport fataliste et distant à cet enjeu.

---

[106] Bruno Le Maire propose une prime défiscalisée de 1000 euros pour celles et ceux qui continuent de travailler sur site durant le premier confinement.

[107] Cf. un communiqué de la CGT en fin d'année 2020.

[108] Par exemple, la législation encadre le versement d'une prime pour les agents des administrations publiques (loi n° 2020-473 du 25 avril 2020), les agents de établissements publics de santé ou du ministère des Armées (décret n° 2020-568 du 14 mai 2020), pour les agents publics et apprentis relevant des établissements et services publics sociaux et médico-sociaux (décret n° 2020-711 du 12 juin 2020), aux agents de l'État dans le cadre de la prorogation de l'état d'urgence sanitaire en particulier dans le secteur médico-social et de l'aide à domicile (décret n° 2020-1425 du 21 novembre 2020). De même, les accords Ségur de la santé prévoient une revalorisation des salaires du personnel de la fonction publique hospitalière (13 juillet 2020).

[109] Une décision issue de la troisième Conférence sociale (15 mars 2021) prévoit que tous les travailleurs de la deuxième ligne exposés au Covid-19 dans un cadre professionnel pourront y prétendre. Cependant, l'employeur peut décider ou non de verser cette prime défiscalisée et exonérée de cotisations sociales pouvant aller jusqu'à 2000 euros dans le courant de l'année.

Une prime parfois accordée mais limitée

Le fait d'obtenir ou non cette prime, particulièrement médiatisée et mentionnée dans le débat public, donc perçue comme désirable et comme un droit par les nettoyeurs et nettoyeuses, vient alors comme révéler leur position – dominée – dans le rapport salarial, plus largement encore dans l'espace professionnel et social.

L'absence ou la faiblesse de la prime accordée est venue comme contrarier la prise de risque et le sens donné à l'investissement au travail – pourtant perçu comme « essentiel » – durant cette période. Des agents travaillant pour les transports publics (CTU 1) ont bien touché une prime mais l'insuffisance du montant (150 euros), qui contraste à leurs yeux avec celui des bénéfices générés par leur entreprise, dit beaucoup du manque de considération dont ils pensent faire l'objet. En effet, cette prime leur est accordée dans un contexte d'aggravation de leurs conditions de travail (diminution des effectifs, hausse de la charge de travail, manque de moyens matériels, etc.).

> - Ce qui m'intéresse en particulier, depuis le début de la crise sanitaire par exemple, est-ce que ça a eu un impact sur votre travail ? Est-ce qu'on vous a demandé des tâches en plus ? Comment ça s'est passé au début de la crise sanitaire ? Vous n'avez pas eu de chômage partiel ?
> - *(Agent 1) On a fait des heures supplémentaires.*
> - C'était légal ça ?
> - *(Agent 1) C'est légal. Sur la période covid, il y avait deux choses. Il y avait le temps de travail, si on vous demandait du temps de travail en plus, vous deviez être payé en plus, en heures supplémentaires. Et en plus, pour ceux qui ont travaillé pendant la période covid sur des postes essentiels, le nettoyage dans les bus ou les métros par exemple, où les gens devaient venir travailler parce qu'on n'a pas arrêté les transports, eh bien vous auriez dû avoir la prime qui était de 1 500 €, qui a été donnée aux premiers de cordée. Et ça, la société ne l'a donnée nulle part, ils ont donné 150 € ou 200 €.*
> - Vous, vous n'avez eu aucune prime ?
> - *On a eu 150 €.*
> - Parce que vous l'avez demandée ou c'est la société qui vous l'a donnée comme ça ?
> - *(Agent 1) Ils ont donné à ceux qui gagnent moins de 2 000 €. Tous ceux qui gagnent plus de 2 000 €, il n'y a même p*
> *as un centime. Ils l'ont fait à leur manière. […]*
> - *(Agent 2) Ils ne montent pas les salaires, ils ne donnent pas les primes, rien du tout, une personne tu fais deux boulots, ce n'est pas normal.*
> *(Entretien collectif, CTU 1, 28 février 2022)*

Lorsqu'elle a été versée, souvent vers la fin de l'été 2020, la somme est donc jugée peu élevée par rapport aux montants annoncés dans les médias ou revendiqués par les syndicats, et fait en même temps écho à la faiblesse des revenus mensuels[110], objets de nombreuses revendications.

[110] Le salaire horaire pour les agents de service au premier échelon est de 10,74 euros bruts à partir du 01 février 2022.

En outre, la valeur de la prime accordée alimente là encore le jeu des comparaisons avec d'autres métiers présentés comme étant « essentiels » durant la crise, davantage mis en avant dans l'espace public, politique ou médiatique. Une concurrence dont il ressort une fois de plus un net sentiment d'injustice.

Dans l'hôpital 1, les agents rencontrés ont également bénéficié d'une prime. Il a fallu dans un premier temps que les ouvriers « *se battent* » avec l'aide des représentants syndicaux en lançant une pétition, ce qui a permis d'obtenir près de 200 signatures afin de « *faire pression* » sur l'employeur pour l'obtention d'une prime[111].

> - *Et après, ouais c'était, mars 2020, et après, y'avait la prime, et nous, les délégués on a demandé pas grand-chose, on a demandé 500 euros. Parce qu'on savait que si on demandait ce que le gouvernement avait dit, on savait que… Donc on a dit, on va demander 500 euros, même 500 euros c'était compliqué. Du coup, on s'est mis d'accord, avec tous les élus de la CGT, de l'entreprise, on a pu faire une pétition.*
> - Avec les syndicats de la société ?
> - *Nous, les syndicats. Y'a que la CGT qui a fait ça, la CFDT ils étaient pas d'accord. Ils disaient que les patrons avaient pas les moyens. C'est là que tu vois, quand on faisait ça, la CFDT elle passait derrière voir les salariés pour dire : « Oui, la CGT ils vont vous mettre dans le pétrin, le patron il a pas les moyens », tout ça. Donc nous, la CGT, on a obtenu 2000 signatures, c'était énorme. Donc le patron il a eu peur. Parce que si on n'a pas une prime, on va arrêter de travailler. Donc on a été en négociation, le patron il a dit que 500 euros c'est énorme, débourser ça c'est énorme, donc y'a eu des négociations, des négociations… Moi à ce moment j'étais pas délégué syndical, y'avait un délégué central de la CGT qui était en négociation avec les patrons, ils ont eu 200 euros. Proratisé, proratisé, hein [sourire].*
> - C'est quand que vous avez eu la prime ?
> - *Y'a un an, juin, juin 2020…*
> - Donc il a fallu faire pression quand même…
> - *On a mis la pression quoi, oui.*
>
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Mais la somme versée apparaît finalement dérisoire et, par ailleurs, de montant variable puisqu'elle est calculée au prorata du temps de présence dans une période donnée (et peut donc s'élever seulement à 20 ou 50 euros). D'une part, cela crée nécessairement des incompréhensions ou des sentiments d'injustice dans le collectif, alimentant les processus d'éclatement et de division au sein du groupe. D'autre part, ces disparités et les montants versés signalent clairement aux yeux des agents le manque de considération de leur employeur à leur

[111] Des syndicats interviennent pour forcer l'obtention de la prime dans le secteur hospitalier en avril et en mai 2020. Dans un hôpital parisien, une prime de 500 euros est accordée suite à la mobilisation des agents de nettoyage. Des revendications qui intègrent de manière plus ou moins centrale la question de la prime covid sont exprimées et des mobilisations sont menées dans plusieurs régions, par exemple durant l'été puis durant l'automne 2020, dans le milieu hospitalier ainsi que dans d'autres secteurs. En 2020, les revendications sur les rémunérations constituent 48% des motifs de grève (cf. LESCURIEUX Maxime (2022), « Les grèves en 2020 », *art.cit*)).

égard. Au fond, les conditions sont telles que même lorsqu'elle est accordée, la prime censée valoriser les agents peut être perçue comme indigne.

> *On a travaillé tout le covid, imagine-toi, quelqu'un qui a un temps plein qui a 35 heures, on te donne 250 euros, c'est pas dégueulasse ? C'est une insulte. […] C'est une insulte, c'est dégueulasse, et pourtant certaines elles ont attrapé le covid, elles ont rien eu, rien, même pas merci.*
> *(Entretien collectif, hôpital 2, 06 juillet 2022)*

Une prime inexistante

Sur les sites universitaires, en revanche, les agents semblent n'avoir bénéficié d'aucune prime. Sur un autre chantier, un agent syndicaliste raconte, malgré des demandes auprès de son employeur et des propositions floues provenant du donneur d'ordre, n'avoir jamais rien obtenu alors qu'il a travaillé en présentiel durant tout le premier confinement, assurant la protection des personnes présentes sur le site :

> - *Y'a des entreprises même, des entreprises ils ont été très contents, ils ont donné des primes, mais l'employeur ils ont donné aux salariés, mais les patrons du nettoyage, ils ont jamais donné. Ils ont donné des primes pour dire que, par exemple là où je suis, je sais qu'ils ont versé des primes pour dire que nous, comme on a pas eu de cas de covid, on estime que les salariés ont bien travaillé. Alors ils ont donné une prime. Mais nous, on n'a pas vu la couleur. Mais eux ils en parlent. Mais comme nous nous n'avons pas de preuve, quand vous allez voir l'entreprise, ils vont vous dire « non, ils vous disent des conneries, ils ont jamais rien donné », mais parce qu'on a pas le document écrit.*
> - Ça c'était le donneur d'ordre qui disait : « on va donner une prime » ?
> - *Aux gens, simplement parce qu'ils ont bien travaillé, on n'a pas eu de contamination, de covid.*
> - Et en fait, rien du tout. Et votre employeur, aucune prime non plus ?
> - *Aucune prime non plus.*
> - Et ça a été demandé ?
> - *Ah, ça a été demandé, mais… Toujours rien.*
> *(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)*

Même constat pour des agents situés dans un grand magasin parisien. L'absence de prime nourrit là encore un sentiment d'injustice et favorise l'éclatement du collectif. En effet, certains agents ont été appelés par leur entreprise pour sortir du chômage partiel et venir travailler sur leur chantier peu de temps avant la fin du confinement, quand d'autres sont restés chez eux. Or, les premiers ne comprennent pas pourquoi cette participation ne s'accompagne pas d'une prime spéciale qui permettrait de les remercier et de les distinguer des seconds, qui n'ont pas été appelés et ont pris moins de risques.

> - Vous n'avez jamais eu de prime covid, vous en avez demandé une ?

- (Ouvrier) Jamais, même un centime de plus. On a parlé…
- (Ouvrière) Le chef ici, on a parlé quand même, on dit, normalement ce boulot qu'on a fait, alors que l'autre équipe est à la maison, nous on est ici, on a travaillé, mais ils sont payés même salaire, ça c'est pas normal.
- Et même là aujourd'hui vous n'avez jamais eu de prime pour les confinements ou… ?
- (Ouvrier)Non.
- (Ouvrière) Non, rien du tout.
(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)

On peut alors se demander si le donneur d'ordre peut jouer un rôle dans le versement de cette prime. Dans un grand magasin, des syndicats internes, proches des agents et soucieux de leur sort, ont tenté à cette fin de solliciter le soutien du donneur d'ordre. Ils ont souligné le rôle majeur joué par les ouvriers du nettoyage externalisés dans la désinfection et la remise en état des locaux durant l'été 2020, mais sans succès. Sans s'y opposer, le donneur d'ordre a déclaré ne pas avoir à interférer avec ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise.

- Et au magasin, vous avez demandé pour voir, s'ils étaient d'accord pour une petite prime ou… ?
- (Ouvrier 1) Non.
- (Ouvrier 2) Non tu sais, nous, on a rien à voir avec le donneur d'ordre.
- (Ouvrière) Nous on est une société de l'extérieur. Donc même si on demande au magasin, il faut qu'il demande à l'employeur d'abord, et après nous. Si eux ils sont volontairement, oui, mais on peut pas demander à eux, le service ils sont refusés, ils voient que eux ils donnent pas, le donneur d'ordre il va pas donner. Ils ont leur salaire…
- (Syndicaliste CGT du donneur d'ordre) Nous au niveau syndical on leur a demandé, une prime exceptionnelle, quelque chose. Et la direction a dit « ça nous regarde pas, c'est leur entreprise », c'est ça, c'est des charges. Mais nous on leur a demandé. Parce qu'ils ont quand même fait un travail exceptionnel, comme j'ai expliqué, la désinfection, le décrassage total du magasin, c'était des gros travaux, et nous on a demandé que y'ait un geste de fait pour eux, et le magasin a répondu bah « c'est à leur société, nous on est pas contre mais c'est à leur société de voir ça ». Comme ils veulent pas, comme le magasin veut pas payer une rallonge à la société, la société elle a rien fait.
(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)

Juridiquement, le donneur d'ordre n'a effectivement pas à intervenir sur les contrats de travail, ce qui limite de fait le pouvoir des syndicats internes lorsqu'ils cherchent à défendre la cause des travailleurs externalisés présents sur le site.

Un rapport parfois distant et résigné à la prime

Le rapport des agents à la prime covid apparaît souvent ambivalent. D'un côté, ils y accordent beaucoup d'importance tant celle-ci leur permet, outre les avantages matériels, de mesurer la

manière dont ils sont considérés par leur employeur. Mais d'un autre côté, un rapport fataliste à leur condition prédomine et désamorce tout espoir d'attendre un tel geste des entreprises de nettoyage, ce qui peut les conduire à privilégier une forme de distance ou de désintérêt vis-à-vis de cet enjeu.

Les ouvriers, instruits par l'expérience, ont intériorisé le fait qu'il était vain d'attendre quoi que ce soit de leur entreprise . Ainsi, pour une nettoyeuse travaillant dans un hôpital, se battre pour l'obtention de la prime (elle n'est pas sûre de l'avoir perçue) était *« peine perdue* » (Bintou F., hôpital 1). Une de ses collègues, arrêtée durant le confinement et n'ayant bénéficié d'aucune prime, tient le même discours résigné : « *Moi j'ai rien eu du tout. […] En fait, d'autres l'ont eu, d'autres l'ont pas eu, mais en fait à force, ça nous a tellement soulé qu'on a lâché l'affaire* » (Farrah B., hôpital 1).

Par ailleurs, la question de la prime semble déclassée par d'autres enjeux beaucoup plus centraux dans le quotidien des agents, notamment ceux relatifs à la faiblesse du niveau de salaire et à tous les problèmes divers associés à la fiche de paie. Interrogée afin de savoir si des agents se sont mobilisés pour l'obtention de la prime covid, une ouvrière syndiquée travaillant sur une ligne de métro (CTU 2) déclare : « *La paie d'abord* ». L'enjeu qui occupe les esprits est moins d'obtenir des avantages temporaires que de limiter des formes permanentes d'abus et de spoliation et d'améliorer les conditions de travail et d'emploi. En ce sens, on peut d'ailleurs souligner le fait que la réclamation d'une prime covid n'est pas si souvent inscrite dans les revendications syndicales lors des différentes mobilisations qui ont eu lieu depuis le début de la crise sanitaire, par exemple lors d'une grève pourtant d'une certaine ampleur dans une université en septembre 2021.

En outre, il est parfois frappant d'observer dans les discours un « flou » qui entoure cette question de la prime. Sur un même site et pour une même entreprise, un agent déclare avoir perçu une prime, quand d'autres, plus nombreux, affirment qu'ils n'ont rien reçu. De nombreux agents restent assez vagues ou imprécis, presque distants, évoquent des croyances (« *je crois que…* ») sur le fait que la prime aurait été ou non versée, ainsi que sur son montant, etc.

Cette incertitude est par ailleurs entretenue par les employeurs qui distribuent la prime à certains agents seulement en fonction du type de chantier sur lequel ils et elles se trouvent, et en leur accordant des montants parfois très variables au prorata du temps de présence sur une période donnée. Objectivement éclatés en termes de conditions de travail et d'emploi, de lieu de travail, d'horaires, de salaire ou d'acquis etc., les agents sont privés de la possibilité de comparer les situations individuelles et la pluralité de celles-ci constitue probablement un frein à tout élan collectif propice à la mobilisation.

Par ailleurs, la prime est également parfois confondue avec les « chèques cadeaux » ordinairement offerts par l'entreprise lors des fêtes de fin d'année. Le flou autour de ces chèques cadeaux peut être interprété comme un énième indice du brouillage de la relation d'emploi

inhérent à la sous-traitance, l'origine tout comme la nature du geste restant parfois, pour les agents, bien obscures. Ainsi, une ouvrière exerçant dans un hôpital évoque des chèques cadeaux reçus en guise de prime covid, mais qui auraient été offerts selon elle par le donneur d'ordre (donc l'État) et non par l'entreprise :

> - Mais, les chèques cadeaux, c'était la société ou c'était l'hôpital ?
> - *Non, non, c'était pas la société, je sais même pas qui a donné, je pense que, c'est pas l'hôpital non plus. Je pense que c'est un don qu'ils ont fait, pour nous, parce que y'a eu plein de choses, y'a eu des pommades, maquillage…*
> - Mais qui c'est qui a donné ça ?
> - *Je sais pas, on m'a dit c'est l'État, mais je sais pas l'État où.*
> - Ah d'accord… Donc c'était pas l'entreprise en tout cas ?
> - *Non c'était pas l'entreprise.*
>
> *(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)*

Ainsi, les agents de nettoyage ont fait partie des oublié.es de la prime covid. Eventuellement et inégalement versée avec des sommes jugées le plus souvent dérisoires, son absence vraisemblablement généralisée suscite chez les agents l'indignation mais aussi une acceptation désabusée et résignée. D'une certaine façon, l'absence de prime et la faiblesse des sommes versées, lorsqu'elle est accordée, apparaissent comme un enjeu secondaire au regard des contraintes les plus urgentes et pesantes au quotidien. Mais elles amplifient un sentiment d'injustice et donnent aux agents une nouvelle occasion de prendre la mesure des atteintes portées à leur dignité.

Toutefois, si un rapport négatif au travail ressort jusqu'à présent des discours des enquêté.es, la crise sanitaire est néanmoins susceptible d'engendrer des tendances allant au contraire dans le sens d'une revalorisation de l'activité.

2. Des effets ambivalents sur le rapport au travail

La crise sanitaire a parfois produit des effets ambivalents sur le rapport au travail des agents rencontrés. Le manque de reconnaissance symbolique favorise une perception dégradée du métier, mais le contexte est dans le même temps propice à l'émergence de processus subjectifs inverses, notamment pour les agents tirant des ressources de leur proximité avec des membres du donneur d'ordre.

Le manque de reconnaissance : une image dégradée du métier

Ces travailleurs et travailleuses du bas de l'échelle, compte tenu de la nature de leur activité, sont associés à un très faible prestige social et à un déficit de reconnaissance. Si, durant la crise sanitaire, certains métiers habituellement invisibilisés ont pu ne serait-ce que fugitivement bénéficier d'une revalorisation symbolique notamment dans l'espace médiatique ou auprès de la population, d'autres, comme ceux du secteur du nettoyage, sont restés, en dépit de leur caractère essentiel durant la pandémie, peu concernés par cet élan de reconnaissance. La permanence de ce processus d'invisibilisation contraste alors avec le rôle central joué par les acteurs du nettoyage pendant la crise sanitaire, dont une partie n'a cessé de travailler et de s'exposer à des risques afin d'assurer la sécurité des travailleurs en présentiel et le maintien de l'activité dans des secteurs dits « essentiels ». Éprouver ce manque de reconnaissance fait partie du quotidien des travailleurs et travailleuses du nettoyage, mais le contexte pandémique est venu comme renforcer un sentiment de disqualification, l'importance structurelle des activités de nettoyage étant toujours niée.

Certains témoignages attestent ainsi de l'impact négatif de la crise sanitaire sur le rapport au travail. En effet, le sentiment d'appartenir, dans ce contexte, à une condition professionnelle peu désirable et dominée[112], est nettement éclairé par certains termes indigènes récurrents (« *c'est de l'esclavage* », « *limite du moins que rien* », etc.). Ce n'est pas seulement le manque de considération de la part des pouvoirs publics, des médias ou de la société qui est souligné, mais aussi celui provenant des entreprises de propreté et du donneur d'ordre.

Les militants interrogés dénoncent quelquefois des employeurs impuissants ou inefficaces, distants et ingrats, laissant les agents livrés à eux-mêmes.

Une ouvrière travaillant dans un hôpital exprime ainsi le sentiment d'avoir été, au même titre que d'autres professions comme le corps infirmier, « *sur le front* » à l'hôpital, sans faire l'objet de la moindre considération de la part de sa société. Ce sentiment d'abandon et d'injustice est par ailleurs susceptible de nourrir celui d'être désavantagé par rapport à d'autres professions, mieux valorisées durant la crise.

> *Et pareil on n'a pas eu de remerciements, on n'a pas eu d'encouragements, même si, ils savaient qu'on avait la boule au ventre, mais en fait, eux, ils pensaient qu'à leur travail, à leur société, au bien de leur société, pas au bien de leurs employés, de leurs agents. On n'a même pas eu, par exemple… Les aides-soignants, les infirmiers, eux ils avaient eu des cadeaux, des… Jusqu'à ce que, carrément, c'est la cadre du service qui nous donnait des cadeaux. Qui nous offrait des tasses, nous offrait des sacs, des vernis, des trucs pour nous encourager, mais l'hôpital lui-même, la société, rien [ton insistant]. Pas*

[112] « En 2016, seulement 17 % des salariés du nettoyage déclarent qu'ils seraient heureux que leurs enfants s'engagent dans la même activité professionnelle qu'eux : c'est deux fois moins que l'ensemble des salariés » (cf. Aurore DESJONQUERES (2019), « Les métiers du nettoyage… », *art.cit.*)

de réunion pour nous remercier, « merci pour la force que vous avez donnée, merci pour avoir travaillé dans la crise sanitaire », rien du tout. Même pas un remerciement, rien du tout, ne serait-ce qu'une réunion pour nous asseoir, nous dire « merci beaucoup », rien, vraiment, vraiment, mais rien du tout. Rien, mais vraiment rien.
(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)

La mise à distance du travail, fondé sur un rapport instrumental à l'emploi (« *t'es là pour ta paye* »), ne suffit pas toujours à désamorcer totalement une quête de respectabilité professionnelle, contrariée par ce manque de reconnaissance (« *y'a des limites* ») :

Même des remerciements. Ça nous encourage. Un geste, tu viens voir ton employeur, « J'étais content de vous, vous avez fait ça », ça nous encourage de travailler, mais si y'a pas ça, ben t'es découragé, t'es là pour ta paye, pour tes factures, mais quand même y'a des limites, y'en a pas, y'a pas respect pour le ménage. Non y'a le respect d'abord. C'est ça qui manque.
(Entretien collectif, grand magasin, 29 novembre 2021)

La situation pandémique, parce qu'elle apparaît souvent dans un contexte plus général de dégradation des conditions de travail, est susceptible d'alimenter un processus de démotivation (perte de sens au travail, venir travailler à reculons, crise d'angoisse, perte de confiance en l'employeur) et de démission, y compris pour des agents pourtant disposés à s'approprier positivement leur poste, comme cette ouvrière travaillant dans un hôpital :

- Et est-ce que tu t'es dit, tout à l'heure tu parlais de fierté, mais est-ce que tu t'es dit aussi des fois, « vu comment on est traité pendant le covid », tu vois, comme si ça…
- *Souvent ça donnait pas envie même d'aller au travail. Ça donnait pas envie d'aller au travail.*
- Ça donnait une mauvaise image…
- *Exactement. Souvent même tu quittes, toi, dès que tu quittes chez toi, heureux, dès que tu arrives à l'entrée de l'hôpital, ton cœur commence à battre. Moi ça m'est arrivé plusieurs fois. Souvent je me suis dit « oh j'ai pas envie de partir » parce que franchement j'ai peur que on me prend la tête la bas. De temps en temps je me dis aussi je reste à la maison je vais perdre une journée. Je partais au travail, souvent je partais au travail malgré moi-même, et je suis pas la seule y'a plein de collègues ils étaient comme ça, et aujourd'hui du jour où je parle, depuis moi mon licenciement, jusqu'à aujourd'hui, y'a plusieurs, plusieurs filles elles sont parties hein, elles sont parties d'elles-mêmes, elles ont cherché l'information, elles sont toutes, toutes parties. Depuis que moi on m'a licenciée, y'a des filles qui ont lâché, mais elles sont parties, y'a plein de filles qui sont parties. Y'a plus d'ambiance, tout le monde est découragé, parce que, chacun a peur, chacun a peur…*
- C'est ça, tout le monde a peur de perdre son emploi et de…
- *Exactement. Et donc elles ont cherché la formation, d'autres, d'autres mêmes font des formations, même aujourd'hui y'en a une, elle commence sa formation d'aide-soignante, y'en a d'autres elles sont allé faire des formations de sécurité, y'a beaucoup de personnes qui sont parties, parce*

que moi on m'appelle, beaucoup de fois on m'appelle, « ah telle personne est partie, telle personne est partie » tatati, tatata, donc voilà…
(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)

Dans ce même hôpital, un agent, syndicaliste et qui estime avoir été licencié de façon abusive par son employeur, exprime comme d'autres une immense lassitude et un profond désarroi, mais aussi une forme de dégoût à l'égard de l'univers du nettoyage, qui fait désormais presque office de repoussoir. La dégradation des conditions de travail durant la pandémie est venue accentuer un sentiment de dévalorisation déjà bien ancré, en aiguisant les défaillances inhérentes au système de la sous-traitance, perçu comme déshumanisant et subordonné à des enjeux économiques et en venant contrarier un sens intériorisé du service public et de la mission hospitalière à laquelle certains agents peuvent s'identifier pour revaloriser leur activité.

- *Ouais, on est invisible. Mais les gens qui devraient nous revaloriser, c'est la société, avec qui, ou les donneurs d'ordre, mais euh, personne, personne. Et t'essayes de… Non mais franchement aujourd'hui le ménage, faut qu'on se lève, faut faire quelque chose pour ces gens-là. Là, c'est… c'est du n'importe quoi.*
- Vous vous êtes senti dévalorisé, avec la pandémie ?
- *Ouais, ouais. Ouais. Ça devient tellement n'importe quoi. C'est pas l'argent, c'est l'être humain d'abord. Tu places l'humain d'abord, après l'argent. Mais là aujourd'hui c'est l'argent au-dessus de l'être humain. L'autre il crève, c'est…*
(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)

Cette quête de respectabilité n'est pas seulement ébranlée par l'attitude de l'employeur. Elle est aussi mise à l'épreuve par des membres du donneur d'ordre (personnel, clients, usagers, etc.) dans le cours des interactions concrètes avec ces derniers durant la réalisation de l'activité. Les agents de nettoyage sont quotidiennement confrontés à des formes de contrainte relationnelle. Témoins privilégiés des incivilités qu'ils et elles ont en charge de réparer, les agents sont également exposés à des formes de mépris ou d'impolitesse, à l'indifférence et à l'invisibilisation dans les rapports sociaux qui suscitent parfois des formes de gêne, de malaise, de colère et de sidération[113]. Ces contraintes, inhérentes au métier, sont susceptibles d'être renforcées durant la crise sanitaire au cours des interactions quotidiennes avec des membres du donneur d'ordre. Certains agents doivent par exemple faire face à de petites mises à distance ordinaires, comme l'explique cette syndicaliste, déléguée syndicale à un niveau régional :

Il y a des fois, on fait les salles de contrôle, il y a les croissants le matin, jamais il n'y en a qui nous… Tu vois, toutes les machines à café sont fermées à cause du covid, ça fait plus d'un an et demi, ils ont tout bouclé, tu ne peux

[113] Le processus d'invisibilisation est par ailleurs renforcé par les horaires décalés et l'agencement spatial des lieux, les locaux des agents de nettoyage (vestiaires, magasin, etc.) étant souvent situés à l'abri des regards. Sur la ségrégation spatiale et temporelle et les violences symboliques qui en résultent voir aussi : Fabienne SCANDELLA (2009), « Travail invisible dans un secteur de relégation : la double condition des nettoyeuses de bureaux », *Les Mondes du travail*, n°7, p. 75-86.

plus aller aux machines à café, ils ont tout sur leurs chantiers leur cafetière avec le café, il n'y en a pas un qui nous dit « Prenez un café », pas un.
(Anne C., 08 février 2022)

De même, au sein d'une université, le personnel interne peut indiquer aux agents que leur intervention dans tel ou tel bureau n'est pas souhaitée, probablement afin de limiter les risques liés à la contamination. Cela ne manquera pas alors de susciter une forme d'incompréhension, voire un sentiment d'humiliation.

[A sa collègue] Oui, c'était au quatrième étage. Elle avait écrit ça. Alors que je viens le matin, je nettoie le bureau, les poussières, les tâches de café. Je n'ai pas compris. […] Non. Après, elle a enlevé le mot. J'ai demandé à la dame qui était à côté d'elle « pourquoi il y a écrit ça ? ». Je viens pour nettoyer votre bureau !
(Amina F., université 1B, 29 décembre 2021)

Au sein d'un autre établissement, une ouvrière souligne les rappels à l'ordre, exprimés à son égard par le personnel travaillant sur le site, relatifs au respect de certaines mesures ou consignes sanitaires. Une manière là aussi d'associer les agents au risque de la contamination, et de les percevoir comme des agents de transmission du virus.

Mais il y a d'autres qui disent « faites attention, mets bien votre masque » [rires] parce que quand je suis dans les étages, je suis toute seule alors je le mets comme ça. « Non, faites attention, il y a le va-et-vient », comme si la maladie était restée dans la salle pour m'attendre. J'ai pas encore ce syndrome-là.
(Fatima S., université 1A, 12 juillet 2021)

Le contexte peut donc favoriser l'émergence d'une nouvelle charge émotionnelle. Ainsi, la crise sanitaire a, aux yeux de certains agents, permis de mettre au jour la réalité des liens qui les unissent à leur entreprise et au donneur d'ordre : le sentiment de n'être « *rien* » pour « *eux* ». Un sentiment de dévalorisation susceptible d'être par ailleurs associé à une expression de racisme.

- Je l'ai toujours dit. Comme c'est le dernier bout de la carotte, tout le monde laisse tomber, tout le monde regarde, moi j'ai toujours dit, c'est extraordinaire, vous allez dans le nettoyage, les bureaux, c'est très rare que les gens vous disent « bonjour ». Voilà. Parce que pour eux vous êtes rien. Et quand ils vous parlent, ils vous parlent exactement de la même manière comme ça.
- Comme si vous n'étiez rien…
- Comme si vous étiez rien. Donc à partir de cela, c'est… (…) Je le dis toujours, tant que ce métier n'est pas valorisé, les gens le considèrent toujours comme, pour eux c'est rien, ils le considèrent comme ça, parce que y'en a beaucoup qui confondent le nettoyage qui font le dimanche, à celui qu'on le fait dans leurs bureaux, alors que c'est pas pareil, c'est deux métiers différents. Mais, psychologiquement pour eux c'est comme ça qu'ils l'analysent. Et tant qu'on a ça, c'est difficile. Donc les gens ne font pas…

Moi je leur dis, le dimanche, vous pouvez mettre votre musique, vous avez la télé, vous faites ce que vous voulez, mais ça n'est pas pareil, ça n'est pas les mêmes conditions de travail, ce n'est pas la même chose, donc ne confondez pas ça. Mais tant qu'on n'a pas la reconnaissance de ce métier, ça va être difficile. Ça va être difficile parce que, les entreprises… Un jour moi je souhaiterais, vous allez dans le siège, vous êtes blanc, ça va passer bien. Vous allez au siège de la société, là, c'est… Vous êtes traités comme si vous étiez des moutons. Vous êtes traités comme si vous n'étiez même pas salariés de cette entreprise. Voilà. C'est comme ça. Pour eux, ceux qui travaillent dans les bureaux, et ceux qui travaillent sur…

(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)

Dans le même temps, c'est la contradiction caractéristique de la situation des agents durant la crise, entre la mission protectrice qu'ils assurent et le sentiment que leur propre sécurité n'est pas suffisamment assurée, qui apparaît de manière frappante, comme l'explique ce même enquêté :

Après, le premier confinement, on a commencé bon, à dire, bon, « écoute, ça… ». En même temps c'est toujours, on n'est jamais tranquille. On n'est jamais tranquille parce que, on a toujours peur de… d'un truc. À un moment donné, quand on a mal à la tête, quand on a ceci, on est toujours dans la crainte, dans l'inquiétude, c'est permanent, parce que nous, nous sommes en contact avec des gens, on est là pour rendre… c'est quand même idiot, nous, nous sommes amenés à les protéger. Mais eux ils ne sont pas amenés à nous protéger !

(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)

Se sentir « fier » et « utile », malgré tout

Malgré des contraintes importantes, les salariés de la deuxième ligne ont un niveau de satisfaction au travail seulement « légèrement plus faible que celui de l'ensemble des salariés du secteur privé »[114]. Il n'est pas rare de rencontrer des agents qui expriment un rapport, bien que contrasté, positif au travail, exprimant leur affection pour leur métier ou une forme de fidélité à leur secteur d'activité[115]. De même, il apparaît dans les récits que la crise sanitaire a produit des effets positifs sur le rapport au travail de certains agents (se sentir « *utile* », « *nécessaire* », « *indispensable* » ou « *fier* »). En effet, en dépit des difficultés rencontrées, cette période peut aussi venir contrarier ou nuancer les désillusions, les sentiments de colère, de dépit,

[114] AMOSSÉ Thomas, Christine ERHEL, Mikaël BEATRIZ, Malik KOUBI et Amélie MAUROUX (2021b), « Les métiers "de deuxième ligne"… », *art.cit*.

[115] Plusieurs facteurs participent à façonner le rapport au travail, tels que la trajectoire migratoire, professionnelle et sociale (ascension, déclassement), la possibilité d'améliorer sa position dans l'espace social d'origine dans le cas de travailleurs immigrés, la perception du métier ou de la situation sociale au sein du cercle privé, le niveau de qualification ou de scolarisation, etc.

d'abandon, d'injustice ou de manque de reconnaissance qui ont émergé avec l'apparition de la pandémie.

Sans que cela ne leur soit exclusif, ce type de discours est particulièrement visible chez des agents qui travaillent dans le secteur hospitalier. Cela révèle le rôle du secteur d'activité dans la détermination du rapport au travail. Ainsi, à l'hôpital, le fait d'avoir été « *sur le front* » dès le premier confinement et confronté aux morts, aux « *patients covid* », à l'intensification de l'activité hospitalière et d'avoir joué, dans l'ombre, un rôle essentiel, a autorisé une perception positive du travail :

> *Moi j'étais là, j'ai dépanné [des collègues], même la pandémie j'étais là j'ai dépanné. Parce que j'aimais bien ce que je faisais, j'étais là pour les patients aussi. En fait je l'ai aussi fait pour les patients. Parce que demain ça peut m'arriver. Ça peut arriver à des membres de ma famille qui sont là. Ils ont pas choisi de venir mourir ici. Donc aujourd'hui ça peut arriver mais je touche le bois pour l'instant. Donc en fait j'avais cette conscience-là dans ma tête quoi. Quand je le faisais je le faisais avec du cœur tu vois. C'est pour ça les services là où j'étais, j'étais bien, les cadres, même les patients, j'avais de bons contacts avec eux, parce que je me mettais à leur place en fait. Je me mettais à leur place. Je les accompagnais. Je suis pas médecin tu vois, mais je les accompagnais. Quand ils ont besoin, parler un peu, je suis là avec eux.*
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Le contexte vient alors nourrir un puissant sentiment d'utilité[116]. Un rôle qui peut être valorisant pour soi-même et qui permet également de susciter l'admiration ou la fascination par exemple au sein de l'entre-soi familial. La « *fierté* » d'avoir été confronté directement à la pandémie en remplissant une mission essentielle peut jusqu'à faire oublier les risques encourus en venant travailler[117].

> *- J'étais très fière. Ouais. J'étais très fière [émue]. Parce que, je me dis que j'ai affronté quelque chose, je me sentais…. Nécessaire quoi. Je me sentais vraiment nécessaire.*
> - Utile, et….
> *- Utile ouais, voilà merci, utile, c'est le mot que je cherchais, je me sentais utile, je me sentais vraiment utile, parce que même quand on me demandait « ah toi tu travaillais dans quoi ? », « je travaillais à l'hôpital », ça me faisait plaisir de dire que je travaillais à l'hôpital, et voilà ! Et puis, la famille au pays qui m'appelait « oh tu travailles à l'hôpital faut faire attention » ; on me disait « est-ce que c'est vrai le covid il existe vraiment », je disais « ah oui il existe hein », je disais, « moi je travaille dans le covid », et avec fierté, j'oubliais même que c'était une maladie !*

[116] Avec la crise, « Les ouvriers et les employés jugent plus souvent leur activité essentielle », tandis que les fonctions de nettoyage font partie de celles (avec les activités de soin et d'enseignement) les plus valorisées par les travailleurs (COUTROT Thomas (2020), « « Mon activité est-elle essentielle ? » », *La Vie des idées*, 15 mai ; en ligne, URL : https://laviedesidees.fr/Mon-activite-est-elle-essentielle.html).

[117] L'intensification de l'activité peut dans certains cas s'accompagner d'un « sens du travail » renforcé (cf. COUTROT Thomas, Mikaël BEATRIZ, Maryline BÈQUE, Marion DUVAL, Louis ERB, Ceren INAN, Amélie MAUROUX, Élodie ROSANKIS (2021b), *art.cit.*).

- Ah oui, c'est vrai ?
- *Oui j'oubliais que c'était une maladie, mais je le disais avec fierté. Je disais : « oui je travaille dans le covid », je disais « aujourd'hui je suis entrée dans une chambre voilà, la personne était comme ça, comme ça », mais moi c'est, franchement moi, avec mes patients, moi je connaissais presque le nom de tous mes patients. De tous mes patients. Franchement, j'ai aimé travailler avec… A l'hôpital quoi. J'ai aimé travailler à l'hôpital, franchement.*

(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)

Travailler dès le premier confinement peut venir renforcer la motivation au travail. La crise a donc pu produire, chez certains agents et dans des contextes bien spécifiques, des effets positifs sur le rapport au travail. Le secteur hospitalier offre notamment aux agents la possibilité de valoriser leur utilité[118] et leur rôle durant la pandémie. Par ailleurs, en raison des activités de bionettoyage, ils et elles peuvent bénéficier d'un niveau et d'un sentiment de qualification plus élevés qu'ailleurs. Ce processus de revalorisation du métier semble par ailleurs nettement favorisé par la nature des rapports concrets qu'entretiennent les agents avec des membres du donneur d'ordre sur leur chantier.

Les bénéfices symboliques de l'ancrage local

En dépit du changement d'employeur qui s'impose aux agents lors de la reprise du marché, ceux-ci sont censés, grâce aux dispositions prévues par la convention collective, être repris par la nouvelle société de nettoyage qui gagne le marché et donc susceptibles de continuer à travailler sur un même chantier durant parfois plusieurs années. En outre, au sein du site dans lequel les ouvriers sont maintenus, ils et elles peuvent également conserver le même type de poste, de zone de travail ou de secteur, augmentant ainsi leurs chances de s'inscrire, à des degrés variables, dans des réseaux de sociabilité locale. Ainsi, le donneur d'ordre, incarné par des personnes physiques présentes sur le site, est susceptible de constituer une ressource pour les agents de nettoyage externalisés. Ils et elles peuvent notamment tirer symboliquement profit d'un ancrage local de plus ou moins longue durée sur leur lieu d'activité à travers des relations nouées avec le personnel, les usagers, les clients ou les patients côtoyés au quotidien durant leur travail, au sein de l'entre-soi populaire ou subalterne (des employé.es, des techniciens, des agents de sécurité, des aides-soignant.es etc.) mais aussi en dehors (des enseignants-chercheurs, des médecins ou des cadres, etc.).

Les agents sont parfois amenés à développer un rapport affectif à leur lieu d'activité et aux personnes fréquentées au quotidien. Le lieu de travail peut alors être associé à l'univers familial (« *ma seconde maison* »), de même que les agents sont susceptibles dans certaines

[118] Les ouvriers du nettoyage interrogés, lorsqu'ils travaillent en milieu hospitalier, semblent ainsi se rapprocher de la satisfaction des agents de service employés directement par l'hôpital (cf. DESJONQUERES Aurore (2019), « Les métiers du nettoyage … », *art.cit.*).

configurations de s'identifier à un « nous » professionnel qui englobe le personnel interne. Certains ouvriers du nettoyage perçoivent ainsi le personnel du donneur d'ordre comme des « *collègues* » et se sentent ou se savent perçus de la même façon par ces derniers. Les agents sont ainsi amenés à s'inscrire dans une communauté de travail qui mêle le personnel interne et externalisé.

Le rapport au site du donneur d'ordre contraste ainsi souvent avec le rapport à l'incarnation physique de l'employeur, le « *siège* » ou les « *bureaux* » de l'entreprise de propreté, que les agents ne fréquentent que rarement ou exceptionnellement, voire jamais. Un rapport affectif au lieu et aux personnes qui s'y trouvent apparaît nettement dès lors que cet ancrage est justement menacé par un changement imposé de poste ou de secteur. Des réorganisations, parfois intervenues durant la crise sanitaire, viennent alors contrarier les bénéfices de cette inscription locale : « *Ils ont changé les choses. J'étais au troisième étage, maintenant je… Je connais beaucoup de monde ! je connais tout… Ça [les personnes présentes], c'est ma famille, ça [rires]* » (Amina F., université 1B).

Cet ancrage, associé à un certain niveau d'ancienneté sur le chantier, permet de gagner en visibilité et en respectabilité auprès de certains membres du donneur d'ordre. La crise sanitaire et les tâches de désinfection à la charge des agents ont par ailleurs contribué à rendre ces derniers – ainsi que leur travail – plus visibles et les conduire à s'approprier des rôles (informer, rassurer, protéger, rendre service) qui participent à revaloriser leur activité. Ces situations révèlent alors que les membres du donneur d'ordre peuvent constituer un soutien précieux pour les agents.

Premièrement, des ouvriers peuvent être interpellés en période pandémique pour décrire les produits qu'ils utilisent, ou expliciter la réalisation de leur travail de désinfection. Ils assument alors un rôle d'information susceptible d'être gratifiant. En effet, ces interactions ne se réduisent pas à des formes déguisées de contrôle du travail en train de se faire, ni à une simple curiosité – intéressée, au regard du contexte – à l'égard des techniques de travail employées ou des produits utilisés. Elles sont aussi porteuses de marques de reconnaissance du travail et des agents, à travers des remerciements ou des encouragements qui, outre la satisfaction immédiate procurée, viennent compenser des attitudes plus hostiles. Dans le contexte sanitaire, le rôle – rassurant – joué par les agents de nettoyage leur permet de sortir un peu de l'invisibilité et de bénéficier davantage de remarques satisfaisantes.

> - *(Amina F.) En plus, il y a beaucoup de monde qui passe, mais il y a des personnes qui ne voulaient pas qu'on touche les poignées. Mais ce n'est pas la même chose pour tout le monde. Il y a des gens comme ça aussi.*
> - Et d'autres qui étaient plutôt contents ?
> - *(Nassira A.) Oui, qui nous remerciaient, nous faisaient des compliments.*
> - *(Amina F.) Le monsieur disait « merci beaucoup, merci beaucoup, grâce à vous qui faites ça, il y a peut-être un peu moins de malades ». Nous, on est*

content quand on entend quelque chose comme ça. Mais il y a des gens qui n'étaient pas contents, qui ne voulaient pas qu'on touche les poignées.
- Donc les gens vous remerciaient plus que d'habitude ?
- *(Amina F.) Oui. Surtout les ascenseurs, on les nettoyait très souvent parce que les gens touchent les boutons.*
(Nassira A. et Amina F., université 1B, 29 décembre 2021)

Deuxièmement**,** la fonction objective des agents, mobilisés pour mettre en scène le travail de désinfection et rassurer les personnes présentes sur le site, peut être intériorisée par ces derniers qui cherchent alors à « *rassurer* » leurs interlocuteurs sur la nature ou la qualité de leur intervention.

- Et vous avez senti un regard sur les métiers du nettoyage, sur votre métier, et tout ça pendant cette période ou pas trop ?
- *Oui, j'ai fini par remarquer comme par exemple, là ils pensaient que nous étions importants et tandis que nous étions pas et nous ne sommes jamais importants parce qu'il y a : « untel est là ? ». Pourquoi ? Ils étaient plus soucieux de notre présence si on est là. Mais peut-être c'est dans le but pour désinfecter [rires]. Pour moi, avant on cherche pas. Jusqu'à maintenant, ils cherchent pas de temps en temps.*
- Donc ça, c'était un peu les enseignants ou les gens d'ici qui demandaient plus, c'est ça ?
- *Oui. Peut-être ça les rassure. Ils étaient pas tellement nombreux, mais pour moi, c'est une sorte de rassurance : « vous êtes déjà montée ? Vous avez fait ça ? ». Mais c'est gentil parce qu'on leur parle, on leur cause, ils nous parlent. Si c'était le hasard, on l'aurait vu ça. Ils étaient contents de nous rencontrer, de nous revoir. C'est sympa.*
(Fatima S., université 1A, 12 juillet 2021)

Troisièmement, même lorsqu'ils sont venus sous la contrainte travailler sur site lors du premier confinement (« *on est obligé* »), certains agents ont pu s'approprier positivement, bon gré, mal gré, une mission de « *protection* » vis-à-vis des membres du donneur d'ordre, à plus forte raison lorsque ces derniers sont classés comme des personnes « *gentilles* », comme l'explique cet ouvrier syndicaliste :

- Et comment vous et d'autres salariés vous avez reçu les consignes, c'était une contrainte, vous étiez d'accord, ou … ?
- *C'était pas une question d'être d'accord, c'était une question de… De dire que bon, on est, ça dépend du lieu où vous travaillez. Par exemple moi là où je travaille, je sais que les gens sont gentils, ils sont pas méchants. On me demande ça, je me dis bon, si c'est pour les protéger, bon, écoute, ça va me faire peut-être une heure de boulot, machin, mais bon, on va le faire. Parce que là-bas on n'est pas nombreux, on est deux. Donc on s'est dit, bon, ben écoute on va le faire. Donc c'est pas question de contrainte [sourire] ! On est obligé, on se dit, bon c'est comme ça, ben écoute on va le faire.*
(Assane S., chantier industriel, 29 juillet 2021)

Les agents peuvent ensuite être animés par le sentiment de « *rendre service* » aux membres du donneur d'ordre. Ce mode d'appropriation du métier s'observe notamment chez des agents travaillant dans le milieu hospitalier. En effet, le contexte de l'hôpital public semble amplifier les effets bénéfiques de cet ancrage local. La polyvalence de certains agents, associée à des « *connaissances* » spécifiques, tend à renforcer les liens qu'ils peuvent nouer avec des patients. Elle humanise l'activité et leur rapport aux patients avec lesquels ils peuvent nouer des liens et autorise une redéfinition du métier en reléguant la fonction de nettoyage au second plan au profit d'un travail relationnel dont l'investissement participe à la valorisation de l'activité. Des agents semblent alors intérioriser un sens du service public.

> - *Ça fait dix ans, dix, onze ans que je fais ce métier là, ce domaine-là, et c'est le métier qui, c'est l'humain quoi en fait pour moi, c'est un métier très humain, on est là pour rendre service, surtout dans le milieu de l'hôpital, il faut rendre service aux gens, je te nettoie ton bureau ou… Mais là aujourd'hui y'a trop de sous-traitants, avant y'avait des valeurs, mais aujourd'hui y'a plus de valeurs, les gens ils sont là juste pour l'argent… […]. En plus l'entreprise, là ils ont pris tous les hôpitaux, je souhaite pas moi que ma famille elle tombe malade, même s'ils tombent malade moi-même je vais aller nettoyer leur chambre hein, parce que j'ai une connaissance dessus. […] C'est pour ça, je dis c'est un beau métier. Pourquoi je dis c'est un beau métier, surtout en milieu hospitalier, t'arrives, t'as un agent, tu vois les patients qui sont là, tu rentres dans les chambres, ça fait plaisir, t'as les patients qui sont là, ça dépend des cas différents. Y'en a un qui a le cancer, l'autre il a un problème de rein… […]*
> - Vous discutez des fois avec les patients ?
> - *Oui des fois des patients ils te discutent, des fois tu rentres, parce que toi tu sais que ta chambre, t'as sept heures de temps de boulot, t'as plusieurs […], t'essayes d'avancer pour que, le temps voilà avant 14h tu dois finir, dès que tu rentres dans une chambre les patients, y'en a ils ont envie de parler, ils ont besoin de parler, parce que y'en a ça fait des mois qu'ils sont enfermés. L'hôpital c'est un autre monde, hein. C'est pour ça je dis, c'est beau ces métiers-là. Parce que t'es là tu rends service. Tu donnes à manger, tu nettoies sa chambre, c'est l'un des plus beaux métiers.*
>
> *(Youness L., hôpital 1, 11 juin 2021)*

Pour certains agents, ce sentiment d'appartenance au corps médical résulte de la proximité complice avec le personnel soignant – avec lequel le travail suppose une coopération – et d'un investissement dans le travail relationnel ou « *d'accompagnement* » avec les patients (« *nos* » ou « *mes* » patients) qu'ils sont amenés à fréquenter. Il découle également d'un rapprochement objectif avec la mission des aides-soignant.es, compte tenu des tâches qui incombent à certains ouvriers selon le poste occupé (préparation et livraison des repas en plus du nettoyage), et du fait que le métier d'aide-soignant.e constitue souvent une position désirable dans le champ des possibles professionnels.

L'identification au monde hospitalier permet en outre à ces agents de redéfinir le sens des rapports qui caractérisent la relation d'emploi triangulaire. De leur point de vue, ils travaillent moins pour leur employeur que pour l'hôpital et, plus encore, ils se sentent davantage au service des patients, pour lesquels des agents développent une forte empathie. À ce titre, on perçoit le rôle symbolique du donneur d'ordre qui, selon la nature de son activité, autorise une redéfinition subjective de la relation d'emploi et de l'identité professionnelle, ainsi qu'une appropriation positive du poste de travail.

> *En fait, non, en fait tant qu'ils ont pas de retours, les chefs d'équipe, si la cliente elle se plaint pas, eux ils s'en foutent. On peut pas dire qu'ils s'en foutent, faut que la chambre un minimum elle soit faite, mais on fait vraiment, moi si je fais mon travail, mais c'est même pas par rapport à l'hôpital, c'est par rapport aux patients. J'ai mal à la place des patients, c'est-à-dire t'arrives dans une chambre, c'est sale, c'est dégueulasse, plus pour les patients, moi je m'en fous de la cliente, je suis là je fais mon travail, je suis payée. Mais c'est plus par rapport aux patients que je veux le faire.*
> *(Farrah B., hôpital 1, 25/06/20022)*

En conséquence de cette proximité, le personnel médical – distingué du « *client* » responsable de la propreté au sein du donneur d'ordre – est, à tous les échelons (des aides-soignant.es aux médecins ou aux cadres de service), représenté comme étant « *du côté* » des agents de nettoyage, alors même que ces derniers pourraient aisément faire l'objet de plaintes ou de critiques diverses. Le personnel hospitalier adopterait ainsi une posture davantage protectrice et empathique à leur égard, et ferait office de soutien. Dans l'hôpital 1, personnels interne et externalisé semblent partager les mêmes positionnements à l'égard des effets de la sous-traitance sur les conditions de travail des agents (« *maltraités* ») ainsi que sur la qualité déclinante des prestations fournies à l'hôpital (« *mal fait* ») ou la gestion du nettoyage durant l'épisode pandémique.

> - *Y'a même des infirmières, des aides-soignantes, qui sont de notre côté. Ah si. De ce côté-là j'ai pas à me plaindre. De ce côté-là franchement j'ai un problème, je peux compter sur eux. De ce côté-là je sais que je peux compter sur eux.*
> - Le personnel de l'hôpital…
> - *Oui, la cadre de service et tout, franchement, y'a des cadres franchement, c'est des amours, on peut compter sur eux, et carrément ils nous disent « si vous avez un problème vous nous dites, on vous fait un mail pour vous, était là, ça s'est passé comme ça, comme ça, comme ça ».*
> - Parce qu'ils veulent que ce soit bien fait…
> - *Ils veulent que ce soit bien fait, et ils voient qu'on est maltraité surtout, c'est plus dans ce sens-là.*
> - A force de vous voir tous les jours, ils vous voient et tout…
> - *Oui voilà, ils voient qu'on travaille, ils voient qu'on est là, dans le service on est là pour ça de toute façon. De ce côté-là on n'a pas de souci.*
> *(Bintou F., hôpital 1, 27 décembre 2021)*

Ce type de soutien est rendu possible par une fréquentation routinisée du personnel interne, durant la réalisation du travail mais également durant les moments de convivialité (pauses déjeuner, pots de départ, etc.). Des agents peuvent ainsi s'inscrire dans la sociabilité du service, dont l'appropriation (« *mon* » service) constitue un autre indice de cette identification au lieu et au corps médical.

> - Et y'avait eu, ou même maintenant, par exemple faire en sorte qu'il y ait moins de monde dans les locaux, des choses comme ça [consignes covid] ?
> - *Ouais, soi-disant dans la salle de pause. Mais bon moi après j'y vais jamais, je fais ma pause dans mon service en haut, comme y'a une salle de pause. Mais après dans la salle de pause je peux pas vous dire, je descends jamais dans la salle de pause. C'est au -1, je suis au 7e, je descends jamais. Par contre dans mon service, on respectait les gestes barrières. Un mètre, un mètre, pas plus de quatre en même temps, non ça, l'hôpital ils rigolent pas avec ça, la cadre elle rigolait pas avec ça.*
> - Vous pouviez prendre des pauses avec des médecins ?
> - *Ah oui, avec les médecins, oui, exactement, on mangeait avec les médecins et tout. Franchement… Même eux, ils nous voient travailler, franchement, ils nous disent « Courage », « On sait que » nanana, « Faut pas se laisser faire, se faire marcher dessus », parce qu'ils voient des fois, on monte dans le service, ils voient qu'on se fait crier dessus, devant les aides-soignantes, les infirmières, non, c'est…*
>
> *(Farrah B., hôpital 1, 25 juin 2021)*

Les agents de nettoyage sont alors en position de tirer profit de leur proximité avec des membres du donneur d'ordre. Ces relations leurs permettent notamment de s'inscrire dans une communauté de travail, d'accumuler des signes de reconnaissance ainsi que des formes de soutien dans les conflits qui les opposent à leur employeur. Le donneur d'ordre est ainsi composé d'une multitude d'agents sociaux que les ouvriers du nettoyage sont susceptibles de catégoriser selon les positions objectives qu'ils occupent et selon la manière dont ils se comportent avec eux (des « méchants » ou des « gentils », « ça dépend des services », etc.).

Conclusion

La crise sanitaire a eu un effet amplificateur des difficultés préexistantes et elle a parallèlement fait émerger de nouvelles contraintes pour les ouvriers du nettoyage. Les effets du contexte pandémique sur les conditions de travail et le rapport au travail méritent néanmoins d'être contrastés.

D'un côté, la crise a aggravé les conditions de travail des agents. Ils et elles ont été exposés à la peur suscitée par les risques sanitaires encourus et n'ont pas toujours bénéficié des moyens suffisants pour être protégés et se sentir en sécurité. L'enquête montre ainsi que ces travailleurs et travailleuses de la « deuxième ligne » semblent moins bien équipés, ou plus tardivement, que celles et ceux en « première ligne », y compris sur un même site, comme le révèle le cas du secteur hospitalier. Ces ouvriers ont également pu connaître de nouvelles formes de vulnérabilité économique et de disqualification symbolique ou sociale, de même qu'ils ont été confrontés à des processus d'intensification et d'accentuation des pénibilités. Doublement encadrés par leur employeur et le donneur d'ordre, ils se retrouvent néanmoins souvent comme livrés à eux-mêmes, contraints à la « débrouille » pour réaliser leur travail et se protéger, surtout pendant les premiers mois de la pandémie. La dureté des mots souvent employés par les enquêté.es pour décrire leur situation indique que, y compris à leurs yeux, la crise sanitaire est venue comme confirmer et peut-être même parfois accentuer une condition professionnelle déjà nettement dominée.

Mais d'un autre côté, des éléments viennent nourrir, même modestement, des tendances de sens contraire. La crise a autorisé, dans certains cas, une diminution de la charge de travail, ou a donné lieu à des situations où celle-ci a été peu affectée. C'est le cas notamment dans le secteur universitaire où l'activité sur site, après s'être quasiment arrêtée pendant le premier confinement, a repris de façon progressive dans les mois qui ont suivi. Les évolutions contraires constatées par différentes études dans le monde du travail, la crise sanitaire ayant eu un effet d'accalmie ou de dégradation des conditions de travail selon les secteurs et les catégories sociales, peuvent ainsi se retrouver au sein d'un même groupe professionnel. La crise a également permis à des agents de donner du sens à leur travail et de se saisir de ce contexte pour valoriser leur métier. Sur ce point, le secteur hospitalier semble particulièrement propice à des formes de requalification de l'activité et d'appropriation positive du rôle joué durant la pandémie.

L'enquête propose par ailleurs des éléments qui permettent de saisir la manière dont les conditions de travail des agents sont déterminées par des contraintes qui émanent des deux autres pôles de la relation triangulaire dans laquelle ils s'insèrent. Les pratiques des entreprises de propreté mais aussi l'attitude des différentes composantes du donneur d'ordre participent en effet conjointement à façonner les spécificités propres à chaque configuration de travail. Si certaines entreprises de propreté ont, aux yeux des agents, plus mauvaise presse que d'autres, les conditions de travail et le niveau de protection des ouvriers du nettoyage semblent varier davantage en fonction du secteur d'activité du donneur d'ordre. Les risques et les contraintes sont ainsi plus prononcés dans les hôpitaux que dans les universités. Par ailleurs, on retrouve des divergences selon les sites au sein d'un même secteur d'activité, par exemple dans le milieu hospitalier, en termes d'équipements de protection ou de qualité des rapports avec le personnel

interne. En rendant compte des difficultés structurellement inhérentes au système de la sous-traitance que la crise vient parfois exacerber, l'enquête appelle à examiner de plus près ce qui se joue au concret au niveau des entreprises de propreté et des donneurs d'ordre afin de rendre compte des conditions de travail du personnel externalisé.

Chapitre 2. DES ENTREPRISES DANS LA TOURMENTE : LA CRISE SANITAIRE DU POINT DE VUE DES EMPLOYEURS ET DE LEURS CADRES

On ne peut comprendre les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail des salarié.es du nettoyage sans se pencher sur les pratiques patronales et, plus généralement, sur les contraintes qui s'exercent, en amont, aux différents échelons de la hiérarchie. Comment la pandémie a-t-elle affecté l'activité des entreprises de nettoyage ? Comment les employeurs ont-ils réagi aux différentes périodes de la crise sanitaire, en termes de réorganisation du travail de nettoyage, mais aussi en termes de protection, de gestion et de prévention des risques de leurs agents ?

1. Enquêter sur les dirigeants du secteur de la propreté

Pour mettre en regard les témoignages recueillis auprès des agents de nettoyage avec ceux de leurs employeurs, on a cherché à rencontrer des responsables d'entreprises de tailles variées, et à interroger des cadres et dirigeants à différents niveaux hiérarchiques. L'objectif est en effet de rendre compte de la diversité des facettes d'un secteur aux caractéristiques bien spécifiques, et de mettre en rapport les difficultés rencontrées par les agents de nettoyage pendant la pandémie avec le type particulier de fonctionnement de cette activité externalisée.

Un secteur polarisé

Le secteur de la propreté s'est structuré relativement tardivement, malgré des origines anciennes[119]. Les premières chambres régionales apparaissent en 1936, en région parisienne et en région Rhône Alpes. La Fédération nationale des entrepreneurs de nettoyage de France (FNENF) est fondée en 1966 ; elle prend le nom de la Fédération des entreprises de propreté en 1990, puis de Fédération des Entreprises de Propreté et services associés (FEP). Le changement de nom, qui insiste sur le résultat – la propreté – plus que sur la pratique – le nettoyage – , traduit la volonté de la profession d'améliorer son image et de professionnaliser le métier.

[119] Les premières entreprises apparaissent en France dès la fin du XIXème siècle mais la première convention collective date seulement de 1981. Voir Catherine SAUVIAT (1997), « Le nettoyage industriel : un marché de service gouverné par le demande », *Document de travail IRES*, n°97.01.

Il s'agit d'un secteur d'activité dynamique et en essor : son chiffre d'affaires, 16 milliards d'euros en 2020, a progressé de 76 % en quinze ans, sous l'effet de l'externalisation massive des fonctions support des entreprises qui s'accélère depuis les années 1970. Cette croissance est nettement plus élevée que celle de l'ensemble des services aux entreprises. Les entreprises du nettoyage sont peu capitalistiques : peu d'équipements sont nécessaires pour effectuer les prestations courantes de nettoyage de bureaux ou d'immeubles. Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée, en dépit de rémunérations peu élevées (24 000 euros par an en moyenne par salarié en équivalent temps plein au lieu de 44 000 euros dans les services aux entreprises hors intérim)[120]. En conséquence, le taux de marge est modeste (10 % contre 19 % pour les entreprises de service).

Du fait du bas niveau de l'investissement initial et de la faible réglementation de l'accès au secteur, il y a peu de barrières à l'entrée, et la concurrence est soutenue : plus de 14000 créations d'entreprises ont été comptabilisées en 2019 ; le secteur compte plus de 52 237 autoentrepreneurs. Cependant, si le secteur de la propreté est encore constitué pour l'essentiel de petites entreprises à caractère familial, pour la plupart mono-établissements, il se transforme avec la montée des grands groupes. Il est aujourd'hui très polarisé. En 2021, la FEP recense 13 657 entreprises employant au moins un salarié. Parmi elles, 90% des entreprises comptent moins de 50 salariés. Mais les quelques entreprises de plus de 500 salariés emploient près de la moitié des 550 000 salariés du secteur et les 50 premières entreprises contribuent à 44% du chiffre d'affaires.

Les principaux opérateurs intervenant dans le nettoyage

On distingue trois grands modèles de groupes :

- les **groupes très spécialisés** dans le nettoyage, comme Opale Défense, Cofigor ou encore OMS Synergie. Ils réalisent plus de 90 % de leur chiffre d'affaires total dans le secteur du nettoyage. En 2015, ils contribuent pour 23 % au chiffre d'affaires que les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire réalisent dans l'activité de nettoyage. Ce sont uniquement des entreprises de taille intermédiaire (250-4999 salariés).

- les **groupes du nettoyage diversifiés**. Le nettoyage représente entre 50 % et 90 % de leur chiffre d'affaires. Ils s'inscrivent dans une logique de *facility management*, comme Atalian, Derichebourg, ISS ou Onet. Ce segment représente 45 % du chiffre d'affaires du champ des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire.

- les **groupes d'autres secteurs ayant une activité minoritaire dans le nettoyage**, comme Sodexo ou Elior, davantage présents dans la restauration collective.

Source : Catherine SOUQUET, Maxime GEAY (2018), *art. cit.*

[120] Catherine SOUQUET, Maxime GEAY (2018), « Le secteur du nettoyage », *INSEE première*, n°1690.

L'enquête auprès des patrons et dirigeants

Sur les sites que nous avions initialement choisis (universités, transports urbains, grande distribution, hôpitaux), ce sont principalement les plus grands groupes qui interviennent. Il nous a cependant semblé important d'inclure des entreprises de tailles et de poids économiques différents dans le protocole d'enquête. D'une part, les petites entreprises locales restent quelquefois sollicitées, notamment par les universités, en dehors de la région parisienne. D'autre part, elles ont été soumises aux mêmes contraintes sanitaires que les grandes et permettent, par comparaison, d'éclairer la spécificité des modes de gestion de la main-d'œuvre des grosses sociétés, d'autant qu'elles sont très sensibles à la concurrence de plus en plus rude exercée par ces dernières.

En outre, du fait même des conditions d'emploi dans le secteur, il serait peu judicieux d'exclure les PME du champ de l'enquête. La part des salarié.es de la propreté qui travaillent à temps partiel est très élevée, et près de la moitié a plusieurs employeurs, cumulant plusieurs emplois en temps partiel. Ils peuvent ainsi travailler pour des employeurs de tailles très différentes[121]. Un agent de nettoyage rencontré commence par exemple sa journée à 6 heures pour nettoyer un cabinet d'avocat et la termine à 22 heures à l'université. Son employeur du matin est une PME ; celui du soir est l'une des dix plus grandes entreprises du secteur. Il est donc de fait soumis aux contraintes et procédures mises en place par les deux employeurs.

Nous avons souhaité en outre ne pas nous limiter à la région parisienne, où le nettoyage présente des caractéristiques très spécifiques, avec une très forte présence des immigré.es[122]. Quelques entretiens ont été conduits en Bourgogne-Franche-Comté, et notamment dans le Jura, dans un bassin d'emploi aux caractéristiques très différentes. L'immigration y est moins importante ; les nettoyeuses (il y a peu d'hommes dans le nettoyage dans la région) y sont principalement des Françaises[123]. En outre, du fait notamment de la proximité avec la frontière suisse, le marché du travail est en tension : le taux de chômage est inférieur de moitié à la moyenne nationale, un actif sur cinq travaille en dehors du Jura, et les emplois d'agent de nettoyage semblent difficiles à pourvoir[124]. Un responsable de PME d'une ville de l'Ouest de la France a également été interrogé.

---

[121] Un.e salarié.e a en moyenne 2,7 employeurs (FEP, Chiffres clés 2021).

[122] Si 22% des agents d'entretien ont au moins un parent né hors d'Europe, ce taux atteint 51% en Ile de France, et la part atteint les deux tiers si on se limite aux nettoyeuses externalisées (François Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières…, op.cit.,* p. 31-32).

[123] Les immigrés représentent 4% de la population dans le département (9,8% en France). Le Jura affiche un solde migratoire négatif de 11 030 en 2021. (Pôle Emploi. Regard sur le département du Jura, février 2022. http://observatoire-poleemploi-bfc.fr/fichiers/regards/regards_dpt_39.pdf.)

[124] INSEE, « le Jura, toujours plus tourné vers l'extérieur ». https://www.insee.fr/fr/statistiques/3716466

Au total, sur les 25 entretiens qui nourrissent cette partie, 8 ont été menés auprès de 7 patrons et une patronne de sociétés de nettoyage de taille variable (entre 20 et 300 salariés), deux en région parisienne, cinq en Bourgogne-Franche-Comté, un en Bretagne. Par ailleurs 17 entretiens ont été réalisés auprès de cadres travaillant dans des grands groupes du nettoyage en France, notamment dans deux des plus grandes entreprises du secteur. Dans ces grandes sociétés, on a cherché à rencontrer le personnel d'encadrement à différents niveaux hiérarchiques.

Ces entreprises sont organisées par une division entre deux types de fonction d'encadrement. Les agents de maîtrise et les responsables de site sont, comme les agents qu'ils encadrent, liés à un site précis : ils sont soumis à l'article 7 de la convention collective de la propreté, c'est-à-dire qu'ils peuvent rester sur leur lieu de travail en cas de changement de marché, ils changent alors d'employeur. Les autres cadres sont rattachés à l'entreprise de nettoyage ; ils gèrent des sites qui changent au rythme des renouvellements de marchés. Dans le premier groupe, le chef d'équipe surveille au quotidien le travail des nettoyeurs et nettoyeuses. Il est souvent aussi agent d'entretien (quand les contrats prévoient des chefs d'équipe « mi-œuvrants ») ; son salaire est peu élevé (12,37 euros par heure au premier échelon, soit moins qu'un agent de service très qualifié). Au-dessus de lui, avec des salaires un peu plus hauts (13 à 18 euros pour les échelons les plus élevés, « assimilés cadres »), le responsable de site et ses adjoints coordonnent les chefs d'équipe sur un même site. Dans le second groupe, parmi les cadres rattachés à l'entreprise et non à un site précis, le coordinateur appelé plus souvent inspecteur a un rôle central. Il fait le lien entre l'entreprise de nettoyage, le client et les chefs de site et/ ou chefs d'équipe. L'inspecteur supervise les activités de nettoyage et veille au respect des impératifs commerciaux, principalement des coûts et délais. Il réalise des devis et a un rôle de conseiller auprès du client. C'est aussi quelquefois lui qui établit le cahier des charges du chantier et définit les critères de contrôle. Enfin, il recrute et forme le personnel. Au-dessus de l'inspecteur, mais avec un salaire médian proche (2500 euros brut en 2022), le responsable de secteur a la responsabilité de plusieurs sites[125]. On a également interrogé trois responsables administratifs de sociétés de nettoyage (deux responsables des ressources humaines, une assistante d'exploitation) et, tout en haut de cette hiérarchie, un responsable d'exploitation.

[125] Sources : Convention collective de la propreté, fiches métiers de l'INHNI (Institut national de l'hygiène et du nettoyage industriel), l'organisme de formation de la branche Propreté, fiches métier ONISEP. D'une entreprise à l'autre, les noms des métiers peuvent varier, ce qui rend le fonctionnement de ce secteur difficile à saisir d'emblée pour les chercheurs et, sans doute, pour les salarié.es eux-mêmes.

Position professionnelle des 25 cadres et dirigeant.es rencontrés

	Nombre	Dont femmes
Patrons indépendants *Hors Ile de France*	8 *(6)*	1 *(1)*
Chefs d'équipe	4	1
Responsables de site	4	1
Inspectrices	2	2
Responsables de secteur	3	2
Responsables RH	2	1
Assistante d'exploitation	1	1
Responsable exploitation	1	0
Total	25	9

L'accès à ce terrain a été relativement laborieux, et ce d'autant plus que la taille de l'entreprise s'élève. Les contacts avec les patrons de petites entreprises ont été les plus faciles à prendre. La crise sanitaire les a marqués et ils témoignent souvent spontanément, dès le premier échange téléphonique, leur satisfaction de pouvoir faire entendre leur voix à propos de cette période. Le premier enquêté, contacté par le biais d'une relation d'un membre de l'équipe, donne d'emblée le ton en qualifiant 2020 d'« *annus horribilis* ». Un autre entrepreneur s'étonne et se réjouit qu'on s'intéresse au nettoyage : « *on n'a pas l'habitude qu'on nous demande notre point de vue* ». Il insiste pour se déplacer et vient dans le bureau de l'enquêtrice pour faire l'entretien qui durera près de deux heures, signe de l'importance que revêt pour lui cette rencontre. Les rendez-vous auprès des patrons et de la patronne de Bourgogne rencontrent le même accueil favorable : les cinq personnes contactées acceptent de rencontrer l'enquêtrice pendant les trois jours de terrain sur place, elles consacrent souvent plus d'une heure à l'entretien. L'une nous demandera de lui envoyer le rapport, un autre publie sur son espace LinkedIn une photo le représentant en présence de la « professeur de l'université Sorbonne », posant sous le logo de l'entreprise.

À cet accueil chaleureux des patrons et indépendants, fait écho l'accès plus difficile aux cadres des grands groupes de nettoyage. Dans ces grandes entreprises, de nombreuses demandes de rendez-vous sont restées sans réponse. Malgré de multiples relances, il n'a pas été possible d'obtenir d'entretiens dans les quelques antennes de grands groupes nationaux installées en Bourgogne-Franche-Comté, à l'exception d'un chef d'équipe syndiqué. En région parisienne, l'accès aux cadres des sociétés de nettoyage est presque toujours passé par l'intermédiaire du donneur d'ordres, et notamment des responsables de la logistique d'universités, contactés par l'intermédiaire de collègues. Quand la demande d'entretien est formulée par le client (les responsables logistiques appelaient pour nous les prestataires), elle se refuse difficilement. Ce mode d'accès n'est pas sans inconvénient : perçue comme envoyée par l'université cliente,

l'enquêtrice ne peut que recueillir un discours visant à présenter l'entreprise sous son meilleur jour. Certains entretiens sont ainsi particulièrement pauvres, l'enquêté se prêtant avec une mauvaise grâce ostensible à cette « demande de prestation supplémentaire » non rémunérée du donneur d'ordre. Cependant, le plus souvent, l'effet de ce mode d'entrée en contact s'estompait au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. Les cadres des entreprises de nettoyage partagent avec les petits patrons le sentiment d'avoir été des oubliés de la crise sanitaire, de travailler dans un secteur peu connu et peu reconnu et de voir leurs efforts mal récompensés. Ils se sont souvent pris au jeu de l'entretien, y compris quand, par le jeu des changements de marché, leur entreprise n'était plus en contact commercial avec l'université. Ils nous ont ouvert des terrains en dehors de l'université, dans les hôpitaux notamment.

Certaines prises de contacts sont passées par d'autres canaux : un ancien responsable d'exploitation, licencié par un grand groupe, a été rencontré lors d'une réunion militante organisée par un collectif syndical ; deux chefs d'équipe ont été rencontrés au conseil des prud'hommes où ils avaient engagé un recours contre leur employeur ; une cheffe d'équipe a été contactée par l'intermédiaire de la CGT dont elle est adhérente. Ces modes d'accès ont permis de recueillir des discours moins contrôlés et – du fait même des procédures ou conflits en cours – nettement plus critiques à l'encontre des employeurs.

Une concurrence par les prix ?

Pour comprendre les effets de la crise sanitaire sur les conditions de travail et d'emploi dans ce secteur, il faut rappeler que les conditions de fonctionnement du marché du nettoyage sont déterminées par le processus d'externalisation[126]. Comme l'analysait déjà un rapport de l'IRES de 1997[127], la sélection des prestataires qui s'opère souvent par appel d'offres conduit ces derniers à proposer des prix plus bas que leurs concurrents pour obtenir les contrats. Or dans ce secteur de main-d'œuvre, une des seules façons de réduire les coûts tout en maintenant ses marges est de rationaliser les gestes et le temps de travail ou de baisser la qualité des prestations, soit d'imposer des conditions de travail toujours plus défavorables aux salariés.

Cette analyse semble toujours d'actualité. L'enquête a recueilli de très nombreux témoignages, notamment de patrons de PME, déplorant les pratiques des grands groupes. En fonction de leur taille, les entreprises de propreté ne travaillent pas auprès des mêmes types de clients. Les grands groupes monopolisent les grands marchés, notamment dans le secteur public (25% du chiffre d'affaires des entreprises de propreté est réalisé dans les marchés publics). Les règles d'attribution des marchés publics les réservent de fait aux grandes sociétés.

[126] La part des entreprises françaises qui ont confié leurs activités de propreté et de services associés à des entreprises spécialisées est estimée à 80% en 2019, chiffre qui continue de progresser dans le secteur public, la santé et l'industrie (FEP, Chiffres clés 2021).
[127] Catherine SAUVIAT, *op. cit.*

Aucun des patrons de PME rencontrés ne tente de répondre à des appels d'offres du marché de la commande publique. Les dossiers à constituer pour y répondre sont conséquents (plus de 300 pages pour ceux que nous avons consultés) et requièrent une vigilance particulière du fait de la complexité des clauses de pénalités, des risques de recours, etc. Comme l'explique le patron d'une entreprise de 20 salariés : « *Je n'ai pas le temps, ni les capacités humaines pour répondre à ce genre de demande. Il y a souvent une personne dédiée à temps plein pour répondre à ces propositions-là* ». Le passage en marché public a ainsi pour effet d'évincer les petites entreprises, même quand elles étaient habituées aux lieux à nettoyer. Un autre patron nous raconte comment il a dû quitter les crèches d'une commune d'Ile de France quand elles ont été municipalisées :

> - *Pour répondre à un appel d'offres, il faut que la société ait au minimum 100 personnes. Déjà vous éliminez, c'est une façon de sélectionner : tous ceux-là, ils ne vont pas vous enquiquiner à vous faire des propositions. Moi, j'ai travaillé pour toutes les crèches de N. pendant 20 ans, ils étaient super contents, et ils le sont beaucoup moins maintenant. Mais les crèches de N., avant, c'était indépendant, et ça a été municipalisé. Résultat, ça rentre dans l'appel d'offres de tous les locaux municipaux et nous, on n'était plus dans la tranche des entreprises.*
> - Donc vous avez perdu ce marché-là ?
> - *Oui, à cause de ça. Mais personne ne voulait qu'on parte, tout le monde était content. C'est comme ça. (…) C'est un monde particulier.*
> *(Chef d'entreprise, 50 salariés, 31 janvier 2022)*

Au cours des entretiens, l'évocation des marchés publics est souvent l'occasion pour les petits patrons de faire valoir leur différence par rapport aux gros, qui remportent les marchés parce qu'ils sont moins chers, et qui sont moins chers parce qu'ils pressurent leur personnel et négligent la qualité du travail. La fidélité, l'attention au personnel et à la qualité sont opposées à l'appât du gain et au mépris des personnes et du travail bien fait qui caractériseraient les grands groupes[128]. « *Nos agents ne sont pas des esclaves : s'il faut trois heures pour faire un boulot on ne va pas leur dire de le faire en une heure pour rentrer dans les prix* », explique un enquêté qui refuse par principe de répondre aux appels d'offres des marchés publics.

> *Si vous voulez le fond de ma pensée, on est pas du tout sur la même réflexion ni le même type de travail. Nous, on est dans la qualité, le qualitatif, le social, tout ce que vous voulez, l'intégration correcte du salarié, voilà. Ces groupes-là, c'est le profit, le chiffre d'affaires.*
> *(Cheffe d'entreprise, 40 salariés, 8 février 2022)*

[128] Sur cette opposition qui structure le patronat, voir : Michel OFFERLE (2013), *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, « Hors collection » ; Etienne PENISSAT et Marion RABIER (2015), « Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF », *Sociétés contemporaines*, n° 98, p. 107-136. Pour un bilan des travaux sociologiques, voir Pierre-Paul ZALIO (2004), « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues », *Entreprises et Histoire*, n°35, p. 16-30.

L'opposition entre la recherche de la qualité et celle de réduction des coûts traduit des rapports contrastés au marché. Ce chef d'entreprise oppose ainsi deux logiques de fonctionnement. Alors que les PME tiennent à fidéliser leur clientèle et leurs salarié.es, ce qui va avec la revendication de leur ancrage local et de la proximité avec les clients, les grands groupes cherchent au contraire à gagner toujours de nouveaux marchés, dont ils se désintéresseraient au moment où ils les ont obtenus. Suivant les règles d'attribution des marchés publics, il est en effet probable qu'ils ne les conservent pas au-delà de la durée du contrat. Or dans ce secteur, perdre un marché, c'est aussi se séparer des salarié.es qui y travaillent, puisque la convention collective de la propreté permet aux agents de conserver leur poste sur le site en cas de changement de prestataires.

> *Nous, on ne répond pas aux appels d'offres. Systématiquement le moins cher sera pris. (…) Moi, les femmes de ménage, il n'y a pas de turn-over chez moi, elles ont du temps pour travailler, elles ont le matériel, elles ont les conditions pour travailler, elles ont tout, je veux qu'on soit bien et qu'on n'ait pas d'ennuis avec les clients et avec les salariés. (…) Par exemple, il y a eu un appel d'offres sur les sites sportifs. On a quand même répondu parce qu'on était un peu obligé, on n'a pas eu le chantier… Pour vous donner un ordre d'idées, sur ces appels d'offres, ils vous fixent un maximum déjà, une fourchette à ne pas dépasser. Là, pour faire un vestiaire de rugby, c'est 40 mètres carrés, ils vous donnent 8 minutes pour faire un vestiaire à mon prix à moi, en faisant tout balayer, tout gratter, parce que c'est de la terre partout, tout nettoyer, les bancs, les machins, huit minutes. Mais qu'est-ce que vous voulez faire en huit minutes ? Donc j'ai répondu à mes prix, et après ils vous disent tout le temps « vous êtes trop cher ».*
> - Ils ont trouvé quelqu'un qui faisait ça en huit minutes ?
> - *Oui, une grosse société, ça ne les dérange pas.*
> - Qui ne font pas le boulot en fait ?
> - *Non. Mais ils ont un contrat de deux ans. Au bout de deux ans, ils sont virés parce qu'ils ne sont pas contents, ils refont un appel d'offres et c'est reparti, c'est une autre grosse société qui reprend. (…) En fait, les grosses sociétés, elles ont toujours… Sur les gros chantiers, les appels d'offres, elles savent qu'elles vont perdre le chantier, mais elles vont en récupérer un autre à côté, donc ça tourne constamment, constamment, constamment (…) Ça ne m'intéresse pas du tout de discuter avec ces gens-là qui sont déconnectés complètement, qui n'ont pas les mêmes priorités que nous, pas les mêmes responsabilités et qui s'en foutent, les gens sont des pions. Moi, ce n'est pas ma tasse de thé.*
> *(Patron d'une entreprise de 150 salariés, 7 février 2022)*

C'est pour les enquêtés la respectabilité même de la profession qui est menacée par les grands groupes et leur soif de profit. La défense des conditions de travail des salariés s'inscrit ainsi dans un souci plus général de défendre l'image du secteur. C'est ce qu'expose cette patronne du Jura, par ailleurs engagée dans diverses instances professionnelles :

On se bat tous les jours pour notre profession. Pour être reconnu, pour valoriser notre profession, pour valoriser nos salariés …. Et derrière, bien entendu, c'est un peu tout ça mis par terre par les grosses sociétés. Par leurs pratiques. Moi j'ai des salariés qui viennent de grosses sociétés. Quand ils me disent - et ça, ça existe depuis des années, j'entends toujours les mêmes ritournelles - voilà comme on est traité, voilà nos bulletins de salaire, les congés payés ne sont pas payés, les heures supplémentaires ne sont pas payées… Terrible, terrible ! Et ils sont baladés, parce que tous les trois ans, avec l'annexe 7, le transfert des salariés, alors trois ans ils sont chez Onet, trois ans ils sont chez ISS, trois ans ils sont chez… etc. Parce que il y a des trucs de marché. Et à chaque reprise, on leur sabre leurs heures, parce qu'il faut serrer, parce qu'il faut serrer les temps, il faut serrer les temps.

(Patronne, 40 salariés, 8 février 2022).

L'enquête invite pourtant à rompre avec l'idée d'une opposition trop tranchée entre des petits patrons respectueux du droit du travail et de la qualité des prestations d'une part et des grands groupes vénaux d'autre part. Le souci de respectabilité n'est pas absent dans les grands groupes. Ceux-ci mettent régulièrement en avant leurs chartes éthiques et les trophées récompensant leur responsabilité sociale. Surtout, les porte-parole des grandes entreprises du nettoyage dénoncent, comme les patrons de PME, la baisse tendancielle des prix qu'ils attribuent à la pression des clients. Le marché de la propreté est gouverné par la demande, où les grands clients sont en situation de dicter leurs conditions aux prestataires, d'autant plus que l'externalisation du nettoyage est motivée par une recherche de réduction des coûts[129]. Les cadres subissent eux aussi, à leur échelle, la pression des donneurs d'ordre, et notamment des « acheteurs » ; ils déplorent eux aussi l'effet délétère de cette contrainte financière sur les conditions de travail des agents. Le discours d'une responsable de secteur, qui vient de perdre une université cliente au profit d'un concurrent, n'est pas très différent de celui des petits patrons se plaignant de la concurrence des grands groupes :

Ils vont au plus bas. Ils font un appel d'offres, il y a plusieurs entreprises qui répondent à cet appel d'offres, et là, du coup, c'est à celui qui prendra au ras-des-pâquerettes. Mais qui dit au ras-des-pâquerettes dit que les salariés seront mal payés parce qu'ils vont faire des heures où les trois quarts seront payées et les autres ne seront pas payées, parce qu'ils vont devoir tirer sur la corde pour essayer de récupérer, d'être un peu rentables. Au niveau des produits, des consommables, pareil, ils n'auront pas tout. Là, nos anciens salariés sont en souffrance. Après c'est les marchés. Mais les marchés, c'est des gens qui sont derrière le bureau, ils ne connaissent pas le terrain. Mme G. (la responsable de logistique) est une femme de terrain, elle est tout le temps avec nous, elle regarde, elle demande des choses. Quand elle ne sait pas, on lui explique, on discute ensemble. Mais ceux qui ont les marchés, les prescripteurs, les acheteurs, ils sont derrière un bureau, eux c'est des chiffres.

(Responsable de secteur, grand groupe 1, 4 février 2022)

[129] Pour une discussion sur l'impact de l'externalisation des activités du nettoyage sur les coûts, Voir François Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN, *op. cit.*

Il faut en outre nuancer la thèse d'une simple concurrence par les prix. L'enquête révèle des formes d'ententes et de concurrence plus complexe. Les patrons des PME, notamment dans le Jura, mettent en scène leur souci de pacifier les relations commerciales. Dès le premier échange téléphonique, une cheffe d'entreprise nous donne des contacts d'autres patrons en expliquant qu'ils sont très respectueux du partage géographique des clients : « *Chacun nos secteurs, on ne cherche pas à grignoter les plates-bandes des autres. Sinon, à terme, ça se retourne contre nous et on ne s'en sort pas !* ». Ce respect des périmètres des concurrents s'inscrit dans le souci de valoriser l'ancrage local des entreprises :

> *Moi je dis que l'économie en France marcherait bien mieux pour tout le monde si on allait déjà chercher les entreprises de son secteur avant d'aller chercher... Si un professionnel de L. (petite ville de Bourgogne) va chercher une entreprise de nettoyage qui est à Marseille ou à Lyon, ou à Paris, forcément ça veut dire que le suivi, le SAV ne fonctionne pas (…) On s'éloigne en gros à 60 kilomètres. On ne va pas plus loin parce que c'est pas nécessaire. Il y a d'autres sociétés de nettoyage dans les autres régions. On n'est pas entreprise nationale. Les entreprises nationales ont plutôt tendance, eux, à s'étendre partout. Nous, on est une entreprise locale, et on tient à rester local et à garder notre périmètre d'achalandage autour de chez nous. On s'entend entre collègues. Si j'ai un jour un marché sur D. (ville voisine), j'appelle J. (le patron de l'entreprise localisée à D.). Soit je sous-traite avec lui, soit on se met d'accord, il prend le chantier.*
> *(Patronne, 40 salariés, 8 février 2022)*

À l'inverse, et notamment entre les grands groupes, la lutte pour les marchés fait intervenir d'autres pratiques que la concurrence par les prix. Bien loin de cette recherche de respectabilité, des enquêtés racontent, quelquefois avec une certaine jubilation, comment il est possible de jouer avec l'article 7 en affectant à l'avance, sur un site dont on sait qu'il va être gagné par un concurrent, les salarié.es dont on ne veut plus, parce qu'ils sont trop vieux ou trop revendicatifs, ou en retirant à l'avance les meilleurs éléments pour les muter vers des chantiers qu'on va garder.

La gestion du personnel salarié apparaît ainsi centrale à plusieurs titres dans ce secteur d'activité : le type d'attention accordée au travail des nettoyeurs et nettoyeuses est un élément de la mise en concurrence, économique ou symbolique, des entreprises. La crise sanitaire vient exacerber un certain nombre de tensions inhérentes à ces modes de fonctionnement.

2. Les effets économiques contrastés de la crise sanitaire

Les entreprises de propreté ont été directement touchées par la crise sanitaire et économique causée par la propagation de l'épidémie de Covid 19. La Fédération des entreprises de propreté note ainsi que, après plus de dix ans de croissance ininterrompue et pour la première fois depuis la crise de 2008, le chiffre d'affaires du secteur connaît une baisse d'environ 4% en 2020[130] (rappelons que l'économie nationale a connu une baisse de 8,3% du PIB en 2020 par rapport à 2019). Le confinement et la fermeture partielle ou totale de nombreux lieux de travail ont conduit à une réduction des prestations. Toutes les entreprises de propreté n'ont pas été affectées de la même façon. Les entreprises spécialisées dans la culture, l'hôtellerie, la restauration ont été les plus touchées, tandis que celles intervenant auprès des copropriétés d'immeuble ont poursuivi leurs activités. D'autres secteurs, les hôpitaux notamment, ont vu s'intensifier leur activité à la suite de la pandémie et ont formulé de nouvelles demandes de prestations de nettoyage. Partout, à la réouverture des locaux, les exigences de désinfection et d'hygiène se sont accrues : la sortie du confinement en mai 2020 s'est ainsi traduite par un rebond de l'activité dans la branche[131].

Dans le secteur de la propreté comme dans d'autres[132], la pandémie a produit un effet de loupe sur les mondes patronaux, sur les inégalités et clivages divisant les entreprises, et sur leurs intérêts divergents. D'après une enquête commandée par la FEP, la moitié des entreprises de la branche déclare avoir réussi à maintenir leur chiffre d'affaires, voire à l'augmenter en 2020 par rapport à 2019. Ce sont les entreprises qui exerçaient auprès d'un seul client, notamment l'hôtellerie et la restauration, qui ont été les plus touchées, et la crise a affecté d'autant plus durement les entreprises qu'elles étaient de plus petite taille.

L'enquête qualitative donne bien à voir les mécanismes de ces effets différenciés de la crise sur les PME et sur les grands groupes du nettoyage : les fermetures de sites n'ont pas eu les mêmes impacts financiers d'une part ; les demandes de prestations supplémentaires dans les sites restés ouverts n'ont pas été saisies de la même façon d'autre part.

Des fermetures de sites aux conséquences financières variables

Le 17 mars 2000 à 12 heures débute le premier confinement, qui dure jusqu'au 11 mai 2020 (soit un mois et 23 jours). Les crèches, les écoles, les lycées, les universités sont fermés, puis les cafés, bars et restaurants, puis tous les commerces, cinémas, lieux publics et activités

[130] Le Monde de la propreté, « Chiffres clés et affaires prioritaires » (FEP), 2021

[131] « Impacts de la crise sanitaire du Covid 19 sur les besoins en emplois et compétences pour la branche de la propreté » (étude AKTO pour la FEP), mai 2021.

[132] INSEE, « Les entreprises en France », *INSEE Références*, 2021.

« non essentielles ». Les entreprises sont invitées à s'organiser pour faciliter le travail à distance. Un tiers des sociétés a fermé, pour une durée moyenne de 57 jours, le plus souvent à la suite de restrictions administratives d'accueil du public, mais aussi pour des questions d'approvisionnement ou de débouchés[133].

Dans ces sites fermés, les activités de nettoyage ont le plus souvent été interrompues. Fallait-il continuer à facturer les prestations ? La FEP s'est saisie de la question et a d'abord encouragé les entreprises à demander à être payées, même en l'absence de prestation. Seule une « cause de force majeure » permet en effet de suspendre temporairement les contrats en cours. Or le domaine de la propreté reste une activité autorisée par les pouvoirs publics, et la situation de force majeure, qui suppose que l'exécution de la prestation soit totalement impossible à réaliser pour des raisons indépendantes de la volonté des parties (article 1218 du code civil), ne s'applique que dans des cas très marginaux. La fédération rappelle donc à ses membres qu'aucune modification du contrat ne peut être imposée par le donneur d'ordre, et que le tarif forfaitaire reste dû, même si les prestations ne sont pas réalisées. Elle propose sur son site un modèle de courrier qui peut être utilisé par les entreprises de propreté pour informer le client que les prestations seront facturées si aucune force majeure n'est justifiée.

Cependant, peu de patrons de PME se sont saisis de cette possibilité. Tous ceux qui ont été rencontrés ont cessé de facturer leur clientèle quand ils ne venaient plus y faire le nettoyage. Cette décision est justifiée par le souci de maintenir de bonnes relations avec les donneurs d'ordre, afin de s'assurer de leur fidélité au moment du renouvellement de contrat.

> *Pour les établissements petite enfance et surtout les bureaux, notre cœur de secteur, on était très très impacté. Il a fallu trouver des solutions. Nous on fonctionne avec un contrat annuel avec le client, c'est un abonnement qu'il paie tous les mois. Les mois de fermeture, il y a eu des tensions. Je l'expliquais à Hugo, notre fédération au début nous disait de facturer les mois qu'on n'avait pas faits. Il fallait prouver que ce n'était pas un cas de force majeure… Et moi, j'ai pris sur moi de stopper purement et simplement la facturation, les mois où il n'y avait pas de prestation. Parce que je m'étais dit que le jour où les affaires reprendront, si je n'avais pas fait d'effort par rapport à ces clients, que j'avais depuis des années quelquefois, je risquais de les perdre.*
> *(Patron d'une entreprise de 20 salariés, 13 août 2021)*

D'autres sont mis devant le fait accompli de l'interruption de paiement et estiment qu'il serait malhonnête de facturer une entreprise cliente quand la prestation n'a pas été réalisée, d'autant que les salarié.es, mis en chômage partiel, étaient pris en charge par l'État.

> - *Les clients ne nous payaient pas pendant cette période-là.*
> - Vous avez accepté qu'ils ne vous payent pas ?

[133] Cindy DUC, Catherine SOUQUET (2020), « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés », *INSEE première*, n°1830.

- On n'avait pas trop le choix. Tout ça c'est des documents à remplir. Quand on fait des déclarations, il faut être très carré. Il ne suffit pas de dire que mon client me paye, mes salariés sont en chômage partiel, bah c'est du vol. Il y en a qui en ont profité, qui se sont fait beaucoup d'argent.
- Parce la FEP disait que légalement les clients étaient obligés de continuer à payer même pendant les confinements.
- Bah non, vous vous rendez compte ! S'ils vous payent, que vous n'avez pas de charges salariales…Alors là, c'est du bénef à 100 % !
(Patron d'une entreprise de 50 salariés, 31 janvier 2022)

Comme le note un autre patron du Jura, suivre les consignes de la FEP et demander à être payé reviendrait à prendre un risque juridique que personne n'a tenté dans son entourage :

- Sur le site de la FEP , ils ont l'air de dire que le client est obligé de payer ?
- Non, c'est en théorie. Vous faites ça, vous êtes sûr d'aller au tribunal, et en fin de compte, ça va vous coûter de l'argent, et puis vous allez perdre, vous allez toujours avoir une jurisprudence qui va arriver au milieu. Donc non. Moi, dans mon entourage et dans l'entourage des autres sociétés qui sont dans le coin, personne ne l'a fait. On était drôlement impacté !
(Patron d'une entreprise de 140 salariés, 7 février 2022).

Enfin, le refus de facturer les prestations non réalisées tient aussi à une empathie avec les entreprises clientes, qui font partie du même monde social des petits patrons. Il y a en effet une certaine homologie, en termes de taille, de résultat et de profil sociologique des dirigeants, entre entreprises clientes et prestataires. Les petites entreprises nettoient des locaux de taille restreinte ; les grands groupes se voient attribuer des marchés aux équipes dirigeantes plus lointaines ou plus impersonnelles. Les petits patrons du nettoyage font souvent valoir cette proximité avec leurs clients. Celle-ci apparaissait bien dans une petite ville de Bourgogne où les relations d'interconnaissance sont fortes au sein du patronat local. Elle transparaissait aussi en région parisienne, quand les chefs d'entreprises témoignent de leur sensibilité aux difficultés économiques rencontrées par d'autres pendant la crise sanitaire.

Je ne pouvais pas facturer. Je me mettais aussi à la place des gens et je me disais : moi, je n'aimerais pas qu'on me fasse la pareille. Les bureaux sont fermés, il n'y a aucun salarié, les fournisseurs ne viennent plus !
(Patron d'une entreprise de 20 salariés, 13 août 2021)

Ces scrupules ne sont pas de mise dans les grands groupes du nettoyage qui, d'après les informations recueillies, ont le plus souvent été payés pour les prestations qui n'ont pas été réalisées dans la période du premier confinement. Un directeur d'exploitation le justifie en se référant aux frais fixes qui ont toujours été facturés, même quand des avoirs ont été concédés aux clients.

Effectivement, le contrat ne prévoit pas la pandémie en général, donc normalement ils sont obligés de payer. Après, commercialement, on a quand même fait des avenants. Nous, on touchait le reste à charges pour les gens qui ne travaillaient pas, donc on a trouvé des solutions commerciales avec les clients. Pour ceux qui étaient complètement fermés, on leur facturait quand même les frais généraux parce que c'était invariable, qui étaient généralement entre 15 et 20 % de la note globale.

(Directeur d'exploitation, grand groupe 1, 4 mars 2022)

La facturation des prestations de nettoyage même en cas de fermeture a été rendue possible, pour les prestataires opérant dans les institutions du secteur public, par les mesures prises par l'État pour soutenir les entreprises pendant la pandémie dans le domaine de la commande publique. Dès le 28 février, le ministre de l'Économie et des Finances a invité les grands donneurs d'ordre à « faire preuve de solidarité vis-à-vis de leurs fournisseurs et des sous-traitants, ceux qui pourraient avoir de plus en plus de mal à s'approvisionner et à respecter les délais de livraison ». La Direction des affaires juridiques du ministère de l'Economie et des Finances a mis en ligne sur son site un rappel du cadre juridique existant pour accompagner les acheteurs dans la passation et l'exécution des marchés publics en situation de crise sanitaire. La Direction des achats de l'État a également diffusé des recommandations aux principaux acheteurs de l'État et de ses établissements publics pour soutenir l'activité des entreprises, et tout particulièrement des PME. L'ordonnance du 25 mars 2020 invite les institutions publiques à poursuivre le règlement des prestations soumis au code de la commande publique pendant la période de confinement[134]. Ces mesures, qui ont été prises dans l'objectif affiché d'aider les PME, ont paradoxalement pour effet de venir principalement en soutien aux plus grands groupes, puisqu'ils sont de fait les seuls à s'inscrire dans le marché de la commande publique[135].

Une capacité inégale à répondre aux demandes de désinfection

D'une manière similaire, les demandes spécifiques de décontamination et de désinfection émises par les clients restés ouverts pendant le confinement, les prestations supplémentaires demandées lors de la réouverture ou à la suite de la découverte d'un cas de covid au sein des locaux, ont avant tout profité aux grands groupes du nettoyage.

En mars 2020, au plus fort de l'épidémie, ou plus souvent au moment de la réouverture après le confinement à partir du mois du mai, de nombreux sites ont demandé une décontamination ou une désinfection totale des locaux et ces prestations ont pris différentes

[134] Ordonnance n° 2020-319 du 25 mars 2020 portant diverses mesures d'adaptation des règles de passation, de procédure ou d'exécution des contrats soumis au code de la commande publique et des contrats publics qui n'en relèvent pas pendant la crise sanitaire née de l'épidémie de Covid-19

[135] Nous verrons dans le chapitre 3 comment les donneurs d'ordre publics ont appliqué de façon variable cette injonction.

formes. La décontamination par nébulisation désigne une technique qui consiste à pulvériser des molécules fines et sèches de désinfectant sur toutes les surfaces d'une zone. Cette solution, onéreuse, suppose l'intervention d'équipes de nettoyeurs spécialisés, qui ont bénéficié d'une formation sur les risques chimiques, ont une habilitation à aller sur ces sites, et sont équipés de masques étanches et de combinaisons qui évoquent des scaphandriers blancs. Plus souvent, les clients ont demandé des prestations supplémentaires qui s'inscrivent dans la continuité de l'activité usuelle de nettoyage et sont réalisées par les agents chargés du nettoyage ordinaire : une désinfection systématique des points de contact, l'usage d'un produit virucide à la place des produits habituels, des passages plus fréquents.

> *Les entreprises de nettoyage étaient toutes sur le front ! Et on peut dire sur le front, parce que en mars 2020 les seules voitures qu'il y avait dans L. (rires), c'étaient les voitures des entreprises de nettoyage. Alors, bien entendu, on a eu quelques… bien entendu on a eu une perte de chiffre d'affaires (…) mais on a continué à fonctionner. Et plus plus plus, parce qu'on avait toute la désinfection. D'un seul coup, d'un seul, on a eu des demandes de désinfection – mais ça, je vous parle de 2020, hein, parce que ça a changé depuis – d'un seul coup, d'un seul, il fallait aller désinfecter trois, quatre fois par jour. Parce que il y avait une peur, une crainte énorme. On ne savait pas - mais même nous ici, chacun avait son désinfectant sur le bureau, on désinfectait les poignées de porte, les boutons, les claviers, les interrupteurs ; on avait fermé l'accueil, on avait fait des sens de circulation, etc., etc. Mais c'étaient les préconisations aussi.*
> *(Patronne, entreprise de 40 salariés, 8 février 2022)*

Toutes les entreprises n'ont pas pu répondre à ces demandes. La décontamination par nébulisation, qui est la prestation la plus « rentable » du point de vue des prestataires, est réservée aux grosses entreprises qui ont investi dans le matériel et peuvent mobiliser ces équipes d'intervention, composées d'agents de nettoyage plus qualifiés, souvent les laveurs de vitres qui ont plusieurs certifications et sont quasi exclusivement des hommes. Comme l'explique crûment un patron : « *on a deux catégories de personnel. Il y a les simples femmes de ménage, et on a du personnel plus qualifié, ceux qu'on appelle les spots, qui savent tout faire, les vitres, le monobrosses* ». La mise en scène de ces équipes d'intervention n'est pas sans faire sourire les représentants des entreprises eux-mêmes, qui avouent douter de l'utilité réelle de ces prestations haut de gamme :

> *Pour la stérilisation, on a des équipes d'intervention. Il y a plusieurs niveaux. Il y a le nettoyage avec un produit un peu plus fort pour tuer les bactéries. Et il y a un équipement de pingouin. Par exemple chez Levis (une entreprise cliente), ils avaient des gens qui ont attrapé le covid. On arrivait en tenue de pingouin tout blanc, avec un masque. On se croirait dans un film apocalyptique. Dans leur dos, ils avaient une bombonne, comme un karcher, et vous sulfatez comme on sulfate les vignes, ils sulfatent les portes. Après en vrai, les entreprises nous demandaient de faire ça en sachant que ça servait*

à rien. Ils faisaient ça pour pas qu'il y ait de conflits sociaux. Parce qu'on sait que le covid, il meurt en deux heures. Ils avaient un cas, et ils fermaient deux semaines. On venait avant qu'ils rouvrent, donc il n'y avait plus rien ! À l'époque c'était la folie, il fallait faire un maximum de zèle : « oh j'ai touché le mur, il faut nettoyer le mur ! »

(Responsable des ressources humaines dans une entreprise de 800 salariés, 9 septembre 2021).

Les grosses entreprises ont ainsi rapidement compensé les pertes du premier confinement par ces prestations complémentaires à partir de mai 2020. Les désinfections de points de contact (poignées de portes, interrupteurs, boutons d'ascenseurs) ont donné lieu à des avenants qui ont souvent fortement surenchéri les coûts du nettoyage, avec quelquefois l'embauche de personnels en CDD ou en intérim spécifiquement dédiés à cette tâche. Cette période a ainsi temporairement renforcé la position de ces grosses entreprises dans le rapport de force avec les clients : elles étaient en position de proposer des tarifs éventuellement élevés et les clients, face à l'urgence de la situation, n'avaient souvent pas d'autres choix que de les accepter.

Les plus petites entreprises ont moins su profiter de ces demandes supplémentaires. Elles n'ont pas les équipes d'intervention et le matériel qui leur permettent de réaliser les opérations de décontamination par nébulisation. Les demandes de désinfection plus classiques, à la suite de cas covid, ne donnent pas toujours lieu à des facturations. Un chef d'entreprise m'explique qu'il n'a pas eu l'idée de facturer les nouvelles tâches, telle la désinfection des points de contact, parce que ce surcroît de travail lui semble minime : *« Vous prenez une lingette, vous passez un coup et voilà. On ne peut pas facturer cela, on était déjà content de conserver quelques chantiers* ». La seule fois où il s'est décidé à facturer une prestation supplémentaire, c'est quand, à la suite de cas de covid, une crèche cliente lui a demandé à trois reprises de désinfecter entièrement les locaux, les sols, les toilettes, les meubles... Comme il s'agissait d'un gros client, il a offert la première désinfection, puis la deuxième, et il s'est décidé à facturer la troisième demande. Un autre entrepreneur refuse de facturer les désinfections des points de contact et préfère expliquer au client que ce travail était déjà prévu dans le cahier des charges avant la pandémie : il s'assure simplement que les agents de nettoyage soient plus attentifs à cette partie de leur travail qu'ils négligeaient peut-être avant mars 2020. Comme on le constate à ces exemples – et comme on l'a vérifié au cours de l'enquête auprès des agents – , les gestes commerciaux en direction des clients ont directement pour effet d'intensifier le travail des nettoyeur.ses, invités à intégrer ces tâches supplémentaires sur leur temps de travail.

D'autres ont refusé ces demandes de désinfection jugées inutiles. Ces refus sont aussi un moyen pour les patrons de mettre en avant leur probité par rapport aux grosses entreprises moins scrupuleuses :

Vous savez, il y a toujours des petits malins qui vont essayer de se faire un créneau pour gagner de l'argent pendant une période. La pulvérisation, ils

en ont fait la publicité, beaucoup sur internet entre autres, ça vous fout du produit partout. Comment vous voulez pulvériser dans les bureaux ? Les gens, leurs papiers, leurs ordinateurs, comment on fait ? On met tout sous cellophane ? Ce n'est pas possible. Et puis c'est comme tout, une fois que c'est pulvérisé, ça dure combien de temps leur truc ? Des gens étaient tellement peureux qu'ils ont effectivement pensé à ça, mais moi je leur ai dit : « Arrêtez, commencez déjà à mettre des bornes devant chaque bureau, le masque obligatoire ». Une fois qu'ils ont les mains propres, il n'y a plus cette angoisse des poignées de porte avec plein de covid. Même si on intervient souvent en plein milieu de la journée pour désinfecter tout ça. Je dirais que c'est plus symbolique et je dirais que pour certaines activités c'est plus rassurant par rapport à leurs clients.

(Patron, entreprise de 50 salariés, 31 janvier 2021)

De fait, les plus petites entreprises n'ont pas toujours les moyens humains de répondre aux demandes. C'est une situation qui a souvent été rencontrée dans le Jura. Les chefs d'entreprises tentent alors de convaincre les clients de ne pas demander une prestation inutile qu'ils ne peuvent pas leur fournir en raison de la pénurie de main-d'œuvre.

J'en vois certains qui font des choses à des tarifs, 60, 100, 125 € de l'heure. Moi, je n'ai jamais appliqué ça. Il y en a qui disaient, dans l'industrie par exemple : « Il faut que je rouvre, par contre il me faut trois personnes de plus pour désinfecter les postes de travail de mes collaborateurs parce que c'est la réouverture, pour ne pas propager le virus ». Attendez, mais vous rêvez ? Je ne vais pas prendre le risque de dire : « Attention j'arrive, il n'y aura plus de virus chez nous » ! Où est-ce que je vais trouver trois personnes à temps plein ? Comment on fait ? Parce qu'en termes d'organisation, c'est chaud ! (…) Je disais à mes clients : « On va faire ça autrement, je vais vous mettre de la désinfection, je vais vous nettoyer vos parties communes, vos sanitaires, il n'y a pas de soucis. Par contre les postes de travail de chaque agent, vous avez du gel hydroalcoolique en entrant dans les locaux, du désinfectant, des lingettes et chacun va faire son poste ». Logiquement tout va bien.

(Patron, entreprise de 300 salariés, 7 février 2022).

Ces différences expliquent en partie les effets contrastés de la crise sanitaire sur les chiffres d'affaires. Les plus gros groupes ont vu leur chiffre d'affaires s'accroître en 2020. Le chiffre d'affaires du groupe Onet atteint 1,9 milliards d'euros en 2020 et le groupe fait valoir une augmentation du total du bilan de 47,48% entre 2019 et 2020. Celui du groupe Samsic passe de 2,6 à 2,7 milliards d'euros. Sur l'année 2020, Elior Services propreté réalise un chiffre d'affaires de 416 millions de d'euros, soit une augmentation de 6,8 % depuis 2019. De son côté, le groupe Atalian réalise en 2020 un chiffre d'affaires de 253 millions d'euros, le total du bilan y a augmenté de 95,5 % entre 2019 et 2020. Le chiffre d'affaires du groupe Challancin, en

augmentation continue depuis plusieurs années passe de 148 millions d'euros en 2019 à 158 millions en 2020 (pour redescendre en 2021 au niveau de 2019).[136]

À l'opposé, les petits patrons ont connu des pertes quelquefois sévères. Un enquêté évoque une perte de 13% de chiffre d'affaires sur l'année 2020, et la plupart des patrons de PME interrogés ont connu une chute des résultats du même ordre, sévère les premiers mois, en partie rattrapée à partir de mai 2020. Ainsi, en 2021 au moment du début de l'enquête, les inquiétudes ne sont pas les mêmes selon les acteurs : pour les gros, qui ont fortement augmenté leur chiffre d'affaires grâce à ces prestations supplémentaires, l'inquiétude vient du caractère provisoire de cette manne. C'est ce qu'évoque une responsable des ressources humaines qui rappelle aussi que ces profits ont été possibles grâce au dévouement du personnel pendant la crise :

> - *Quand on leur dit : « Là il y a eu un cas de covid, il faut que tu viennes », ils sont là ! S'ils n'étaient pas là, on n'aurait pas ces travaux supplémentaires qui nous rapportent aujourd'hui beaucoup d'argent, et qui impacteront le chiffre d'affaires de l'agence, le jour où ça s'arrêtera.*
> - Vous pensez ?
> - *C'est pas que je pense, c'est le cas. On doit être à plus de 200 000 euros avec ces travaux supplémentaires. Mon chef d'agence me disait que le jour où ça va s'arrêter, on va le sentir. Parce qu'on a des clients, comme X (une compagnie de transports), ils font tous les jours désinfection. Le jour où ça s'arrêtera, on verra le trou quand même.*
>
> *(Assistante chargée des ressources humaines dans un gros groupe, 18 août 2021)*

Pour les patrons de PME, l'inquiétude tient au contraire à la chute du chiffre d'affaires en 2020 et à la perte définitive de certains clients : les faillites, les fermetures de locaux ont surtout concerné les petites surfaces, et donc par répercussion les petites entreprises de nettoyage :

> *Ce que je peux vous dire en 2021, c'est qu'on voit le changement. On a des surfaces petites, 120, 130 mètres carrés. Tous ces clients-là, on les a perdus. Ils nous appellent et nous disent : « On arrête. La bailleur n'a fait aucun effort sur le loyer. Les salariés sont en télétravail, on rend les locaux ». Toutes ces surfaces, entre 80 et 130 mètres carrés, j'en avais 7 ou 8, ont fermé. Paris c'est un bouleversement. On ne travaillera plus jamais comme avant. Certains sont partis en province. Un médecin qui faisait des soins pour le corps pour les dames avait lancé sa gamme de produits cosmétiques. Il a arrêté le massage et vend ses produits de chez lui par internet. Les bailleurs ont été peu compréhensifs. Au bout d'un moment, c'est pas tenable. Par contre les grosses surfaces, 200, 600 m2, on les garde. Mais avec moins de personnel.*
>
> *(Patron, 20 salariés, 13 août 2021)*

[136] Sources : https://www.societe.com et sites des groupes mentionnés.

La crise sanitaire a été l'occasion pour les chefs d'entreprises de mesurer l'importance pour eux de l'intervention de l'État dans l'économie. Au sujet du chômage partiel et des différents dispositifs mis en place (prêts garantis par de l'État), l'enquête a recueilli de nombreux discours patronaux, quelquefois surprenants, exaltant la chance de vivre en France, dans un pays où les pouvoirs publics soutiennent les entreprises : « *On a un pays fabuleux en France* », déclame un chef d'entreprise du Jura (300 salariés) ; « *On a de la chance ! Quand je vois les gens qui se plaignent de la France !* » (patron, 50 salariés).

3. Entre exigences des clients, contraintes étatiques et carence des fournisseurs : des dirigeants pris en étau

Si les conséquences économiques de la pandémie ont été contrastées, la crise sanitaire a affecté le quotidien du travail du personnel d'encadrement d'une manière beaucoup plus uniforme. Tous racontent une forte intensification de leur travail, des journées sans fin, des moments de panique et la nécessité, au début de la crise, d'improviser pour faire face à des contraintes inédites. Les réactions suscitées par la présentation de la thématique de l'enquête sont significatives : pour la plupart des personnes rencontrées, il va de soi que les premiers touchés par la pandémie ont été les cadres et les dirigeants, que ce soient les responsables d'exploitation chargés des relations commerciales avec les clients ou les « managers de proximité » qui organisent le travail des agents de nettoyage.

> *Les personnes qui ont le plus souffert là-dedans, déjà c'est les cadres sup qui ont cravaché pour... Les deux dirigeants, et le directeur des opérations, de la partie exploitation terrain. Ils n'ont pas compté leurs heures, et ça a pas dû être très drôle. Ça fait peur en tant que dirigeant ! On ne voyait pas où on allait. Et les clients demandaient des avoirs de partout. Alors que c'est un contrat commercial, c'est pas si simple. Ceux qui ont aussi fait un travail énorme, et ils ont eu une bonne prime de fin d'année pour les remercier, c'est les managers de proximité qui ne se sont pas arrêtés. Ils étaient sur le front du covid, sur le terrain, avec les agents, de jongler pour maintenir la barre.*
> *(Responsable des ressources humaines d'une entreprise de 800 salariés, 9 septembre 2021)*

Les responsables rencontrés n'ont jamais été en télétravail ni en chômage partiel pendant la durée de la crise. Ils ont au contraire été particulièrement mobilisés pour gérer les

changements incessants de demandes des clients, la fluctuation des normes sanitaires et la pénurie de matériel de protection et de produits.

Des sollicitations incessantes des clients

L'intensification de l'activité s'explique d'abord par la contrainte de réactivité. Si l'annonce de confinement a d'abord provoqué une « *sidération* », pour reprendre l'expression d'un enquêté, les entreprises de nettoyage ont rapidement été très sollicitées. Un patron du Jura raconte avec volubilité une période folle où les clients appelaient quelquefois plusieurs fois par jour pour donner des indications contradictoires, demandaient des prestations, puis les annulaient parce qu'ils fermaient, puis décidaient de rouvrir, etc.

> *Au début, on était inondé d'appels, ça a commencé par ça, on a été inondé d'appels. On arrive, on se dit « bon, bah on va voir ». On commence à avoir plein d'appels : lui est fermé, lui est fermé, lui est fermé…. Et en même temps tu as les agents qui t'appellent. Et il y a des trucs qui restent ouverts (…) Au bout de quinze jours, on ne savait plus où on dormait. On était perdu. Lui fermé, lui ouvert, elle qui ne peut pas travailler le matin mais elle peut venir l'après-midi, elle qui ne peut pas du tout, elle qui peut venir que pendant deux jours et pas le troisième jour… Là c'est chaud patate. Sauf qu'au bout d'une semaine, ça change : « ah, je reste ouvert »… « ah non, je referme ». C'est un truc de fou. Les quinze premiers jours, c'était un truc de fou, on ne s'en sortait pas. On a laissé ces quinze jours, trois semaines de battement, on ne savait plus comment on allait faire ! (…) Et puis au bout de quinze jours à peu près, j'ai dit : « Stop, on rentre tous au bureau, c'est le bordel ». On va essayer de tout reconcevoir, de voir comment on va faire. On s'est mis avec les filles, avec les secrétaires, on a fait des grands tableaux des clients, des salariés : qui est ouvert, qui est fermé, jusqu'à quand… pour qu'on puisse un peu schématiser tout ça. On prenait nos téléphones et c'est parti. Sur les 1 000 sites, il y en a peut-être 400 qui sont ouverts, et sur les 300 salariés, il y en a peut-être 100 qui peuvent bosser, voilà le travail possible, il faut reconcevoir. Tous nos clients, tous nos salariés, un par un : vous êtes ouvert ou vous êtes fermé ? Tu travailles ou tu ne travailles pas ? Et si tu travailles, quel jour tu peux travailler ? Et là, on a tout remis à plat et on a refait tous nos plannings (…) Je travaillais du lundi au dimanche, gros casse-tête chinois… J'ai dû maigrir pendant cette période-là, tout le monde me le disait.*
> *(Patron d'une entreprise de 300 salariés, 7 février 2022)*

Dans les sites restés ouverts, les sollicitations sont incessantes au cours des premiers mois. Les entreprises ou institutions appellent l'entreprise de nettoyage dès qu'un membre de leur personnel est déclaré positif au covid ; il faut alors établir des devis, trouver des équipes, organiser en urgence des interventions de désinfection.

C'était normal en janvier. Tout était normal encore. Et pour le confinement ensuite, moi je venais ici tous les jours, je n'ai pas été en télétravail. Mes collègues étaient en télétravail, mais moi, je tenais l'agence, je réceptionnais les appels. Beaucoup de clients, beaucoup de cas covid aussi, donc beaucoup de devis, beaucoup de demandes de nettoyage suite aux cas covid sur site. Il fallait quelqu'un pour réceptionner les appels des clients. (…). Ils appellent : on a un cas covid, on ferme l'agence, envoyez-nous une équipe de nettoyage avec un virucide, pour diminuer les bactéries, aux normes (…) Franchement, ils ont tous été impactés par le covid. Et ils nous demandent la désinfection totale, le plus rapidement possible pour qu'ils puissent rouvrir les locaux. Parce que tant qu'il n'y a pas de désinfection, ils ont pour obligation de laisser les locaux fermés. Le personnel ne revient pas. Alors j'étais très sollicitée.

(Assistante d'exploitation, grand groupe 2, 18 août 2021)

Certains clients s'inquiètent de ne pas toujours retrouver les agents de nettoyage auxquels ils étaient habitués : « *Il y avait beaucoup d'absents. Donc il faut expliquer les remplacements (…) Donc c'est du mail, du mail, du mail* » (assistante d'exploitation d'un grand groupe). Les clients émettent de nouvelles exigences pour leur sécurité sanitaire : ils exigent des fiches de sécurité, contrôlent les produits et imposent aussi de nouvelles tâches aux agents.

Comme je vous disais, les clients étaient de plus en plus exigeants par rapport aux poubelles. Il y avait différentes poubelles. Cette poubelle-là, c'était uniquement pour les masques et les gants, et puis celle-là c'était uniquement pour tout ce qui était déchets alimentaires, et il fallait bien refermer le sac poubelle des gants et des masques pour le mettre dans une poubelle spécifique. Sauf que dans le contrat, tout ça il n'y a pas.

- Comment on fait dans ce cas-là ?

- Bah ça a été compliqué (rires). On a réussi. Après, je ne peux pas prendre du cas par cas parce que c'est compliqué mais d'une manière générale, on va dire qu'on s'est un peu adapté aussi (…) C'était compliqué avec les clients. Les clients ne veulent pas payer donc forcément.

(Cheffe de secteur, grand groupe 1, 4 février 2022)

La fluctuation des demandes des clients requiert un ajustement permanent et une réorganisation, coûteuse en temps et en énergie, des plannings. Elle est souvent évoquée avec une certaine aigreur au cours des entretiens, parce qu'elle réactive et rend particulièrement visible la dépendance structurelle des prestataires par rapport aux entreprises donneuses d'ordre : « *Au début ils demandaient des gens pour désinfecter. Et après un certain moment ils ont arrêté. Et ensuite ils reprennent. Quand ça les arrange, quoi ! (…) Le client c'est le roi comme on dit !* » (Chef de secteur, grand groupe 2).

Pour les cadres qui supervisent le travail des agents, y compris les responsables de secteur qui ont habituellement un rapport plus lointain avec le terrain, les déplacements se multiplient au rythme des demandes de désinfections :

On court toujours ! Les petits sites, ça va, on y va une ou deux fois par mois. Mais le magasin, c'est toutes les semaines. À Monoprix j'ai fait la désinfection totale, les bureaux, les sanitaires. J'ai fait trois fois parce qu'ils avaient le covid. Même le directeur du magasin, il avait le covid !
(Chef de secteur, grand groupe 2, 18 août 2021)

La pandémie accentue à d'autres titres la relation de subordination des entreprises prestataires par rapport aux donneurs d'ordre[137]. Alors que les prestations supplémentaires font habituellement l'objet d'un devis signé puis d'un bon de commande avant d'être réalisées, la situation de crise contraint à assouplir ces procédures. Une inspectrice d'un grand groupe de propreté raconte ainsi être régulièrement appelée le soir, chez elle et en dehors de ses horaires de travail, par la responsable de la logistique d'une université, qui lui signale un cas de covid et lui demande d'organiser des prestations de désinfection dès le lendemain. Elle raconte son dévouement avec d'autant plus d'amertume que celui-ci n'a pas été récompensé : l'université n'a pas renouvelé son contrat avec son entreprise :

Pendant la période covid, dès qu'elle m'appelait, j'envoyais quelqu'un pour la désinfection. Alors que normalement – d'ailleurs je me suis faite un peu taper sur les doigts – , normalement on attend le bon de commande. Il nous faut une demande par écrit, on leur envoie un devis, et seulement une fois que c'est validé on intervient. Et avec cette société, tout de suite, on intervenait. C'est pour ça, je n'ai pas compris. Je ne pensais pas, je n'ai pas compris (…) Quand j'étais chez moi le soir, elle m'appelait. Il y a une désinfection à faire demain. Je lui disais : « Pas de souci Mme G. » (…) J'étais partie en étant sûre qu'on allait continuer (à être choisi comme prestataire). C'est pour ça pour les désinfections, je lui faisais en urgence dès qu'elle me demandait. Avant le devis. Sinon, le temps qu'elle fasse la demande, qu'elle ait l'accord de son côté, que le prix lui convienne, ça met dix jours, un mois. Donc moi je m'avançais. Et en fin de compte, je me suis trop avancée.
- Ils vous ont dit quelque chose (votre hiérarchie) ?
- Je me suis un peu fait taper sur les doigtes. « Z., tu t'avances, tu t'avances, mais les devis… On n'a pas été payé, ou on a été payé mais c'est pas ça. Tu pensais qu'on allait garder le marché et on l'a perdu ».
(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)

Les relations avec les donneurs d'ordre sont très variables. Si certains entretiens laissent percevoir l'existence de tensions ou de conflits, d'autres mettent au contraire l'accent sur l'unité de vue avec les clients, qui se traduit par une entraide et des concessions réciproques, comme le souligne ce responsable de site dans un hôpital.

-Vous travaillez bien avec les clients ?
- Ah oui. Tu as besoin d'eux, ils ont besoin de nous. Des fois, on n'est pas content des personnes mais des fois tout se passe très bien. Tout se passe très bien, je vous assure

[137] Sur les effets de cette dépendance par rapport aux donneurs d'ordre, voir Nicolas JOUNIN, PATERNOSTER Louise (2009), « Un patron peut en cacher un autre… », *art.cit.*

que tout se passe très bien avec les clients. Quand on dit « non » c'est non, soit de notre part soit de leur part. Quand il faut dire « oui » c'est oui. Nous, derrière, il y a un patient, il y a la propreté pour un patient, il y a un repas pour un patient. Ce qu'elles cherchent elles et ce que je cherche moi, c'est la même chose, on veut satisfaire le client. On est dans un hôpital, le client est roi, on doit le satisfaire avec la prestation de propreté, d'hôtellerie.

(Responsable de site, hôpital 1, 24 juin 2022)

Il faut prendre en compte les configurations locales – et notamment la relation entre l'inspecteur ou l'inspectrice et le responsable de logistique – pour comprendre les interactions qui peuvent être très contrastées au sein d'une même entreprise de propreté, ou au sein d'une même institution cliente, d'un site à l'autre.

Des normes sanitaires changeantes

Les fluctuations des directives sanitaires viennent compliquer le travail des employeurs. La FEP a réactualisé à plusieurs reprises les consignes en direction des entreprises de propreté pour les aider à être en règle avec les normes sanitaires et un protocole national qui a changé à plusieurs reprises. Les nombreuses fiches et brochures détaillent les normes virucides des produits, les mesures de prévention qui comprennent les gestes barrières et les règles de distanciation, l'information et la formation des salariés sur les consignes d'utilisation des EPI (équipements de protection individuelle), les stratégies de lavage et de désinfection ou encore l'attitude à avoir en cas de contamination ou de suspicion de contamination. Le « guide des bonnes pratiques face au Covid 19 » a été réactualisé plus d'une dizaine de fois entre mars 2020 et février 2022[138]. Cette cheffe d'entreprise feuillette ainsi avec l'enquêtrice un épais classeur où elle a recensé toutes les informations et consignes successives qui ont été affichées et transmises aux salariés depuis mars 2020 :

- *C'était très compliqué. Ça a été très lourd. Et en plus de ça, on avait des… Je me souviens, en avril, mai 2020, on avait des protocoles qui tombaient et qui changeaient toutes les deux heures. On avait des mails, des messages, bing, bing, bing, ça bouclait, et on regardait : « Oh, encore un autre (rires) protocole, il faut changer ! Oh, encore, ça change encore ».*
- Sur les produits ?
- *Sur tout ! Les protocoles, sécurité de protocole de désinfection, les produits, comment on met un masque, comment on enlève un masque, ce qu'il fallait pas prendre. Il y avait un protocole, comment on désinfecte les mains, dans quel sens, il fallait se désinfecter les mains avant de prendre les élastiques des masques… Je vais vous montrer (elle feuillette le classeur) (…) Alors, je repars au début. Guide pratique – ça, envoyé par la FEP – Donc, ça c'était*

[138] https://www.monde-proprete.com/sites/default/files/fep-guide_pratique_covid-19.pdf
https://www.monde-proprete.com/fiches-protocoles-prevention-et-decontamination-covid-19

2020 où il y avait tout le protocole pour les salariés, la distanciation, les explications sur les masques, le gel hydroalcoolique, parce que là, à cette époque-là, c'était tout nouveau quand même ! Voilà, comment on met un masque, comment on l'enlève, comment on désinfecte, les points de contact, dans quel sens il faut aller, les produits à utiliser. Il y avait aussi, il fallait les produits avec la norme EN 14479. Donc il a fallu acheter des nouveaux produits avec cette norme (…) On a été très réactifs. Ça a été énormissime comme travail quand même.

(Patronne, 40 salariés, 8 février 2022)

Les entreprises sont soumises à des contrôles aléatoires. Des inspecteurs de la DGCCRF (direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) du ministère de l'Économie réalisent par exemple une enquête auprès de 51 établissements offrant des prestations de nettoyage et désinfection en 2020, et constatent qu'un tiers présente des anomalies. La vérification portait sur l'ensemble des agréments, certifications, labels revendiqués, sur la conformité des produits à la norme virucide, sur la détention des fiches de données de sécurité des produits, la connaissance des documentations professionnelles (soit le protocole de la FEP, soit celui de la chambre syndicale 3D désinfection-dératisation-désinsectisation), etc.[139]

Autre réglementation contraignante, pendant les périodes de confinement, et pendant les périodes de couvre-feu (le 17 octobre 2020 en Ile de France et dans les grandes villes, puis sur tout le territoire entre le 15 décembre 2020 et le 19 juin 2021), l'employeur doit fournir à ses salariés les justificatifs de déplacements professionnels. Dans certains cas, ces derniers se déplacent à l'agence pour chercher leur attestation, ce qui complique le travail des personnels administratifs, qui n'étaient pas habitués à rencontrer physiquement les agents de nettoyage :

C'était quelque chose les attestations ! Ils venaient tous chercher leur attestation parce qu'ils n'avaient pas d'imprimante. Ils venaient ici ! Mais ensuite on prenait sur rendez-vous. Parce qu'on fait aussi attention à nous. On avait eu un cas contact ici.

(Assistante d'exploitation, grand groupe 2, 18 août 2021)

Cette contrainte se traduit aussi, même si cela n'est pas mis en avant par cette interlocutrice, par un allongement considérable de temps de transport – non rémunéré – des personnels de nettoyage, l'agence étant située dans une zone industrielle relativement excentrée et éloignée des transports en commun.

Plus souvent, ces attestations sont remises aux salarié.es directement sur le site où ils travaillent, puisque beaucoup n'ont pas d'imprimante ou de smartphone. Les inspecteurs ou inspectrices font alors des tournées qui incluent quelquefois 37 sites dans la journée pour distribuer toutes les attestations. La tâche est multipliée par les changements fréquents des formulaires des attestations. « *J'ai fait 130 fiches différentes, c'était une catastrophe aussi, une*

[139] https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/nettoyage-et-desinfection-contre-la-covid-19-dans-les-entreprises

perte de temps considérable ! » se souvient un petit patron (20 salariés). Les mêmes enquêtés qui louent la chance de vivre dans un pays où l'État soutient les entreprises en difficulté renouent avec un discours beaucoup plus hostile à l'encontre de l'administration publique quand ils évoquent ces multiples contraintes, s'indignant d'être tributaires de décisions prises sans considération pour ceux qui doivent tenter de les appliquer[140] :

> *C'était chiant, parce que d'abord, je ne sais pas comment considérer les personnes qui sont chargées de devoir pondre ces documents. Il faut arrêter quand même ! Ils n'ont que ça à faire. Les documents, vous et moi, on n'a pas besoin de sortir de Saint-Cyr, on aurait été capable de les produire, on aurait été capable de mettre les différentes clauses qu'il y avait dedans. Là, un jour c'est comme ça et le lendemain c'est comme ça. C'est à se tirer les cheveux. Ce n'est pas possible. On nous disait « obligation de l'attestation », et elle sortait trois jours après. En plus, corrigée encore la semaine d'après. Vous imaginez le nombre de documents qu'il fallait… Parce qu'on ne donnait pas un document à nos employés, on en donnait par moment plusieurs, et recommencer et ensuite les redistribuer à tout le monde. Il fallait se déplacer, on n'avait pas le temps de les envoyer par courrier, tout le monde n'a pas d'imprimante. (…) C'était vraiment abrutissant.*
> *(Patron, entreprise 50 salariés, 31 janvier 2022)*

Faire face aux pénuries

Aux contraintes émanant des clients ou des protocoles sanitaires s'ajoutent celles des fournisseurs. En mars 2020, les entreprises de nettoyage ont fait face à la pénurie de masques, de gel, de produits désinfectants, de matériel de protection en France, et à une très forte augmentation du prix de ces produits. Certains des patrons rencontrés avaient « *par hasard* » des stocks de masques ou de gel, mais d'autres ont passé beaucoup de temps à les chercher. C'était « *la foire à la débrouille* » pour reprendre l'expression d'une enquêtée. Tous racontent l'ingéniosité qu'il fallait alors pour réussir à se fournir – à prix fort.

> *J'ai mes fournisseurs aussi. C'est vrai qu'au début le fournisseur était pris d'assaut donc… Là, il fallait vraiment être aux aguets et arriver au bon moment quand il recevait des stocks. Je crois qu'il venait de Chine en plus parce qu'en France on ne fabriquait rien de tout ça, ça a mis du temps.*
> *(Patron, 50 salariés, 31 janvier 2022)*

[140] Sur la figure repoussoir du fonctionnaire chez les patrons, voir Michel OFFERLE (dir.) (2017), *Patrons en France*, Paris, La Découverte, p. 572-573.

Comme les obligations d'attestations, la pénurie réactive une hostilité latente contre l'État[141]. Une responsable de site raconte ainsi sa lutte désespérée pour se fournir en gel, en gants, en masque, face à un État vorace et tout puissant qui semble dépouiller les entreprises privées à dessein, tout en imposant des précautions sanitaires impossibles à respecter :

> *Au début, les masques n'étaient pas obligatoires donc on ne s'est pas battu pour les masques. C'était le gel hydroalcoolique. Du gel, on a réussi à en avoir un peu les premiers temps, et arrivé un moment, tous nos fournisseurs nous disaient « rupture ». Pourquoi rupture ? Rupture car le gouvernement a réquisitionné tous les gels hydroalcooliques. En fait, ils allaient les récupérer directement sur les pistes d'aéroport. Dès qu'ils arrivaient, bim, réquisition, tous les gels ont été réquisitionnés par l'État. On était comme des fous, on était comme des malades. Moi, je peux vous dire, j'en ai la preuve, ils sont là les gels, j'ai fait un stock. J'avais fait un stock énorme parce que je me suis dit : « Il n'est nullement question que mes agents se retrouvent sans gel, ce n'est pas possible ». J'avais fait un gros stock et jusqu'à maintenant, il m'en reste. De ce côté-là, j'ai bien assuré, on va dire. Ensuite, je ne me souviens plus si les gants c'était avant le gel ou après le gel, mais il y a eu pénurie de gants. Pareil, réquisition de l'État.*
> - Donc ils allaient travailler sans gants, sans gel…
> - *Alors sans gants, non, parce qu'on leur donnait des gants de ménage, mais des gants de ménage c'est des gants en caoutchouc, ils sont assez épais. Donc pour travailler ce n'est pas le top, on va dire. Non, on essayait quand même de les mettre au maximum… Et ensuite, c'était le moment où il fallait mettre les masques. Donc pareil, au début impeccable, on a eu la première vague de masques et puis ensuite, réquisition du gouvernement, pas de masques. Ce n'est pas possible ! Mais vu que nous, on avait déjà vécu la pénurie de gel, la pénurie de gants, donc au moment où on a eu les masques, on a fait un maximum de stocks. Et on a réussi, aussi via d'autres fournisseurs, des petits on va dire, à avoir des masques mais qui étaient extrêmement chers du coup. L'inflation elle est montée, je ne vous raconte pas, je crois que c'était fois trois, mais on n'avait pas d'autre choix que d'en acheter. Donc voilà, ça a été assez compliqué (…) Puis, quand ils ont commencé à nous demander la désinfection des points de contact et tout ça, on a acheté des lingettes désinfectantes et là aussi on a eu pénurie totale. Réquisition du gouvernement. On a vraiment été impacté. Mais je m'étais débrouillée, j'avais des lingettes que le gouvernement n'avait pas réquisitionnées. Pourquoi ? Parce qu'il y avait écrit « toilettes site », donc ils se sont dit que c'était pour les toilettes et que ça ne servirait pas. Et bah non, on pouvait s'en servir partout, donc j'en ai pris un gros stock (elle va en chercher et me les montre).*
> - Du coup, vous l'avez pris où le stock ?
> - *Chez un fournisseur. Il en restait toute une cargaison. Et le service logistique me dit : « Je t'ai trouvé des lingettes, mais le seul problème c'est qu'il y a écrit toilettes site ». C'était aux normes covid donc je lui ai dit : « Vas-y, envoie, je prends ».*

[141] Sur les relations ambivalentes des patrons à la politique et à l'État, voir Michel OFFERLE (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard Essais.

- Et c'était quoi ces normes covid en fait ?
- *C'était… EH14… attendez, je ne me rappelle plus. J'en ai tellement pris dans la tête que je fais une overdose (elle cherche sur le paquet de lingettes) : EN14-476.*

(cheffe de secteur, grand groupe 1, 4 février 2022)

Certaines pénuries sont plus inattendues. Cet autre patron avait acheté son gel désinfectant en grands bidons, mais il manquait de flacons pour le distribuer aux agents. Il raconte avoir passé des longues soirées sur internet pour acheter à l'étranger ce bien devenu rare :

> *Je vous montre (il me montre un flacon)… ça, en 250 millilitres, ou en 500 millilitres. Avec mon magasinier, j'ai passé des soirées et des soirées et des soirées jusqu'à 11 heures du soir, et le matin on revenait à 5 heures pour en chercher, on regardait si nos commandes étaient passées. J'ai acheté au Danemark, j'ai acheté en Roumanie. J'allais sur la cinquième page Google ! J'allais sur le site du fabriquant, c'était écrit en je ne sais pas quelle langue et je mettais 500 flacons de ça.*
>
> *(Patron, 300 salariés, 7 février 2022)*

Une patronne a transformé son bureau en laboratoire où elle faisait tous les jours un mélange de désinfectant et d'eau au bon dosage, que les salariées venaient chercher avant d'aller travailler. Fabriquer son gel, utiliser des lingettes destinées aux toilettes pour désinfecter les points de contact, passer par le service traduction de Google pour acheter des flacons au Danemark ; les patrons ont dû être inventifs pour faire face à cette période. Cette inventivité a ses limites comme le montrent les entretiens recueillis auprès des salariés qui, eux, retiennent qu'ils sont allés travailler, au début de la pandémie, sans masque, sans gel ou sans produits désinfectants.

Les risques encourus par les salariés sont peu évoqués par leurs supérieurs qui préfèrent raconter comment ils ont réussi à contourner les menaces de pénuries. Néanmoins, certains récits laissent transparaître les arrangements qui ont été pris avec les contraintes sanitaires, en ces périodes où les équipements et le matériel de protection étaient rares et onéreux. Des agents se sont vu remettre des masques périmés tout en étant encouragés à « *les garder le plus longtemps possible* » :

> *(Il me montre une boite de masque). Ça, j'ai trouvé chez un client qui voulait s'en débarrasser il y a très longtemps. Ils étaient périmés, je pense, mais on les a utilisés. Ce qui a fait peur au final, c'est qu'un masque ça a une durée de vie de quatre heures. Sauf que si on faisait ça, on était foutu. Donc on a essayé de les garder le plus longtemps possible. Au début, on en a eu un peu, on a réussi à en trouver, après on a eu un gros flottement mais on n'a jamais été en pénurie de masques, on a failli. Par contre, on les a payés cher. À un moment donné, c'était 80 centimes le masque (…) Les conséquences du covid, c'est les coûts d'achat… Tout ce qu'on est en train de récupérer, c'est*

toute la misère covid. Les gants jetables valent le double, le triple. Une boîte de 100 gants jetables, ça coûtait 1,80 € au prix d'achat. Maintenant, on achète ça, 8, 10, 12 €. On me vendait 55-60 € le bidon de gel hydroalcoolique et ils en rachetaient. Tout est comme ça.
(Patron, 300 salariés, 7 février 2022)

Le décalage entre les souvenirs des agents de nettoyage et la version de leurs responsables qui mettent en avant le souci qu'ils ont toujours eu de la santé de leur personnel (« *Il n'est nullement question que mes agents se retrouvent sans gel, ce n'est pas possible !* ») est quelquefois troublant. Interrogés un ou deux ans après le début de la pandémie, les uns et les autres ont des récits qui se contredisent, y compris quand ils sont interrogés à propos du même site. Dans un des hôpitaux notamment, quand plusieurs salarié.es racontent à l'un des enquêteurs la période où ils ont dû travailler sans masque et sans produit désinfectant, quatre membres de l'encadrement présents dans le même hôpital à cette période ont été interrogés par une autre enquêtrice de l'équipe : ces responsables détaillent au contraire les précautions maximales qui ont été prises pour protéger les salariés, lesquels n'auraient jamais manqué d'équipement de protection. Il y a bien évidemment un effet de censure, plus marqué chez les cadres des grands groupes que chez les petits patrons qui racontent plus librement les manquements aux règles de sécurité imposés par le contexte. On peut aussi faire l'hypothèse que les agents de nettoyage et les dirigeants évoquent des périodes différentes de l'épidémie. Les nettoyeurs et nettoyeuses ont été marqués par les risques qu'ils ont courus en mars 2020 ; les cadres préfèrent pour leur part se souvenir de leur ingéniosité pour pallier ensuite le manque de matériel. Dans la plupart des entretiens en effet, nos efforts pour restituer la périodicité précise de la crise sanitaire sont restés vains : les enquêté.es semblent mélanger les différents confinements, périodes de couvre-feu et moments de pénurie.

Ces contradictions entre les récits des agents de nettoyages et ceux de leurs supérieurs sont exacerbées sur les thématiques qui touchent plus directement à la gestion du personnel pendant la crise.

4. La gestion du personnel en temps de crise

Si les relations avec les clients et avec les fournisseurs ont été sources de difficultés au cours de la période de pandémie, l'accroissement de la charge de travail des cadres et des patrons du nettoyage tient aussi aux nouvelles contraintes dans la gestion du personnel, qu'il faut rassurer, mobiliser, recruter et – éventuellement – récompenser.

Rassurer, former, sensibiliser

En mars 2020, les agents découvrent avec frayeur l'épidémie : « *Ils étaient tellement craintifs ! Ils étaient pétochards. Mais ils n'avaient pas tort non plus* » (Patron d'une entreprise de 50 salariés). Il faut alors savoir les rassurer. Leur peur n'est pas liée uniquement au virus mais aussi au contexte général de confinement qui expose ceux qui travaillent à des situations inédites et inquiétantes :

> *Oui, ils travaillaient la peur au ventre. On a perdu un salarié du covid, pendant la période. Ils arrivent dans des bureaux vides, ils voyageaient dans des métros vides. Un salarié m'a appelé un jour, il avait très peur parce qu'il était seul dans le métro. Dans tout le train. Quand vous vous retrouvez seul dans le tunnel… Je l'ai rassuré comme j'ai pu, j'ai dit : « si vous êtes seul, justement vous ne risquez rien. »*
> *(Patron d'une entreprise de 20 salariés, 13 août 2022)*

Pour combattre la peur des salarié.es, certains patrons mobilisent des arguments moraux – et moralisateurs – , en appelant à leur sens de l'honneur et à l'esprit de solidarité avec les autres travailleurs mobilisés :

> - Il y en a qui avaient très peur, qui ne voulaient pas travailler ?
> - *De travailler, de choper le virus, du délire total ! Très, très peur, un truc de dingue, la phobie de l'attraper (…) Moi, ceux sur le terrain, je leur disais : « Ne pensez pas qu'à vous, pensez à tous ceux qui travaillent, pensez à la caissière au supermarché, des gens qui mettent en rayon tous les matins, ils travaillent aussi. Ils font en sorte qu'on puisse continuer à bosser, continuer à vivre, donc mettez-vous à la place de ces gens-là, et soyez fiers pour tous ceux qui ne peuvent pas travailler, de pouvoir manger, de pouvoir se faire livrer des trucs.*
> *(Patron d'une entreprise de 300 salariés, 7 février 2022)*

Plus pragmatiquement, les dirigeants se souviennent avoir fait œuvre de pédagogie en expliquant à leurs salariés les gestes barrières et les précautions à respecter pour ne pas être contaminés, y compris en dehors de leur travail :

> - Les agents avaient peur au début ?
> - *Au début oui. Mais quand on leur a expliqué : « il faut juste respecter la distance, mettre le gel, changer le masque et pas le mettre toute la journée, c'est toutes les quatre heures qu'il faut changer. » Après ils sont rassurés. « Dans les transports aussi, il faut mettre les masques. Et changer le masque. Si vous l'avez mis le matin, pas la peine de le mettre l'après-midi. »*
> *(Chef de secteur, grand groupe 2, 18 août 2021)*

Des formations sont rapidement mises en place. L'« élite » des nettoyeurs des équipes d'intervention, mais aussi une partie des chefs d'équipe, plus rarement des agents, sont formés par l'INHNI, l'organisme de formation de la branche propreté qui, en 2022, propose 11 sessions différentes de formation sur les protocoles de désinfection COVID-19[142]. Les grands groupes de nettoyage organisent leurs propres séminaires de formation pour leurs cadres et personnels qualifiés. Pour les autres agents, ce sont les inspecteurs et chefs d'équipe qui passent sur les chantiers pour expliquer les nouvelles règles. Il faut répercuter sur le terrain les protocoles nationaux, les recommandations diffusées par la FEP, les directives émanant plus directement du siège de l'entreprise. Comme le souligne ce chef de secteur, l'enjeu n'est pas seulement de protéger les salarié.es, mais aussi de se protéger en cas de contrôle du client ou de l'inspection du travail :

> *Voilà, (on explique) ce qu'il faut faire, pas faire. Qu'il faut afficher le produit. Parce qu'à Monoprix, ils ont des contrôles, de l'inspection de travail. Ah oui, ils m'ont dit ça. Ils ont des contrôles. (…) Mais ça va là. On avait bien affiché. Il faut mettre les produits qu'on utilise. On peut pas prendre n'importe quel produit. Parce que c'est dangereux.*
> *(Chef de secteur, grand groupe 2, 18 août 2021)*

Les chefs d'entreprise et les cadres mettent en scène l'attention permanente qu'ils portent au respect des règles de sécurité par les agents de nettoyage. Si on les en croit, ce contrôle est particulièrement enveloppant. Dans un rapport paternaliste à leurs salarié.es (ils n'hésitent pas à les gronder comme des enfants), ils s'assurent qu'ils mettent correctement leur masque, qu'ils utilisent régulièrement les désinfectants, et plus généralement qu'ils adoptent les gestes adéquats :

> *Mais c'est pareil, les gants… tout dépend comment on se comporte. L'autre jour, j'en ai grondé un parce qu'il était en train de se gratter le bord de l'œil avec le gant. Il n'aurait pas eu de gants, ça aurait été pareil parce qu'après vous pouvez avoir des conjonctivites, vous pouvez avoir plein de choses. Donc c'est plutôt ça, sur les comportements, que j'attache beaucoup d'importance, éviter de se toucher le visage, éviter un certain nombre de choses comme ça, pour éviter la propagation de microbes, parce qu'il n'y a pas que le covid.*
> *(Patron, 50 salariés, 31 janvier 2022)*

À partir de l'été 2021, beaucoup disent avoir encouragé ou incité leurs agents à se vacciner. Pour les agents affectés dans les hôpitaux notamment, la vaccination a vite été obligatoire.

[142] INHNI, Catalogue des formations, https://fr.calameo.com/read/002881275b0108f5d3d08 consulté en ligne le 13 avril 2022

Ceux qui ne voulaient pas se vacciner, je leur disais qu'il n'y a pas de problème, mais vous ne pouvez pas rentrer dans l'hôpital, et moi je ne vous redonne pas vos heures. Ils se sont tous vaccinés.

(Inspectrice, grand groupe 1, hôpital 1[143], 4 février 2022)

Cette posture protectrice s'exerce quelquefois contre les donneurs d'ordre. Une responsable de secteur s'indigne contre certains clients qui ne respectent pas les protocoles sanitaires, ne préviennent pas toujours l'entreprise quand il y a eu un cas de covid sur le site, voire demandent aux agents de nettoyer une pièce infectée alors que cette tâche est réservée à l'équipe d'intervention. La sollicitude des cadres du nettoyage qui font passer la santé de leurs salarié.es avant la réalisation de la prestation contrasterait avec l'indifférence de certains clients, prêts au contraire à mettre en danger les nettoyeuses pour le ménage soit fait :

Ce qu'on avait dit aux clients et ce qu'on dit toujours : « Si vous avez un cas covid sur votre secteur, il faut nous le dire, et notre agent n'interviendra pas ». On leur dit : « Dans ce cas, vous n'entrez pas, le ménage ne se fera pas. Nous venons avec l'équipe d'intervention, mais vous n'intervenez pas dessus ». Ou bien, si la cliente ne veut pas désinfecter, elle va laisser 48 heures avec les fenêtres ouvertes. Mais je dis, nous, on ne rentrera pas. Les clients nous avertissaient. Enfin des fois je pétais les câbles, parce que j'arrivais, l'agent me disait : « Oui, j'ai entendu qu'il (le salarié qui travaille ici) a le covid, il est pas là ». – « Ben non, tu n'entreras pas ! » J'allais voir le client : « Je suis désolée, mais mon agent ne rentrera pas. Vous devez nous avertir ». Quand même, on pense à la santé de nos agents quoi ! Et après seulement, (on pense) au nettoyage. Certains clients non. Hier j'ai eu un appel d'un client. Lui il sait : « j'ai besoin d'une équipe ». Il m'appelle hier, je lui dis : « À midi vous aurez votre équipe. Mais ne laissez pas nos agents rentrer ! ». Eux ils vont infecter les autres agents, la famille. Mais il y en a qui préfèrent ne rien dire, que le ménage soit fait, et ça passe. Il y en a beaucoup…

(Cheffe de secteur, grand groupe 1, 4 février 2022)

Certains poussent la prévenance jusqu'à appeler les salariés pour les aider à déclarer leurs arrêts maladie quand ils sont atteints par le covid.

S'ils sont malades, on les met en arrêt. Et il faut le dire que le test ne suffit pas. Personne ne leur dit rien. La moindre des choses, c'est de leur dire : allez sur Ameli, déclarez que vous avez le covid, et je vous fais un arrêt. Au moins vous serez payé. Parce que si vous avez le covid, et pas d'arrêt, vous avez zéro. Et beaucoup d'agents ne savent pas ça. Donc je les appelle tout de suite, je leur dis de faire leur déclaration sur Ameli. Et après j'envoie tout au siège. C'est le service qui s'en occupe.

(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)

[143] Pour ces encadrants de terrain, le client chez lequel ils interviennent sera indiqué dès lors qu'il s'agit d'une configuration où nos données ont pu être croisées.

Si ces manifestations de bienveillance peuvent quelquefois laisser dubitatifs quand on les confronte avec les témoignages que nous avons recueillis auprès de certains des agents de nettoyage interrogés, elles donnent à voir un modèle de dirigeants spécifiques, d'autant plus sensibles aux contraintes et pénibilités du travail de leurs agents qu'ils ont le sentiment de les partager en partie. Les inspectrices, les chefs d'équipe ou les responsables de sites, comme les petits patrons, ont eux aussi des journées qui commencent à l'aube et se prolongent quelquefois tard. Ils ont le sentiment d'être, comme leurs agents, tributaires des décisions imprévisibles de leurs clients. Le covid a ainsi pu être l'occasion de raviver des formes de solidarité entre des travailleurs et travailleuses aux statuts socio-professionnels variables, exposés à une même situation sanitaire inédite. Cependant, l'attention dont font l'objet les agents de nettoyage s'explique aussi par des raisons plus pragmatiques : le risque de pénurie de main-d'œuvre dont font état la plupart des personnes interrogées.

Mobiliser le personnel et limiter le recours au chômage partiel

Dans les entreprises enquêtées, la majorité du personnel a bénéficié du chômage partiel au moment du premier confinement. Le dispositif concernait notamment les agents qui devaient cesser leur activité quand le site était fermé[144]. À titre de compensation des salaires versés, l'employeur touche une allocation qui couvre pratiquement la rémunération d'un salarié payé au Smic. Ce dispositif a évité les licenciements et, on l'a vu, les employeurs sont conscients de l'intérêt pour eux de cette aide de l'État.

Pour autant, ils ont souvent cherché à limiter le recours au chômage partiel. En effet, si certains sites fermaient, d'autres accroissaient au contraire leurs demandes de prestation de nettoyage. Dans ces sites restés ouverts, une partie des agents de nettoyage n'était plus disponible parce qu'ils étaient malades, cas contacts, parce qu'ils craignaient pour leur santé ou pour celle de leurs proches[145]. L'hôpital a été particulièrement touché : les demandes de

[144] Le chômage partiel s'applique en cas de réduction ou de suspension d'activité de l'entreprise. En cas d'activité partielle, les salariés ayant une perte de salaire, en raison de la réduction de leur temps de travail, sont indemnisés par l'employeur. En contrepartie, celui-ci perçoit une allocation d'activité partielle cofinancée par l'État et l'Unedic. En temps normal, dans une entreprise de 1 à 250 salariés, l'employeur reçoit 7,74 € par heure chômée et par salarié. À partir de 251 salariés, la compensation est de 7,23 € par heure chômée et par salarié. Durant l'épidémie de Covid-19, l'État et l'Unedic ont augmenté cette compensation par heure chômée et par salarié à 8,04 €.

[145] En novembre 2020 par exemple, l'employeur peut être confronté à huit cas : le salarié a les symptômes du covid et doit rester chez lui jusqu'aux résultats des tests ; le salarié est testé positif et doit respecter huit jours d'isolement ; le salarié a été en contact avec une personne malade et doit s'isoler jusqu'au résultat du test, l'enfant du salarié est soupçonné de contamination : le ministère du Travail a confirmé, le 29 septembre 2020, que le salarié peut être placé en activité partielle, déclarée par l'employeur, et être indemnisé à ce titre ; l'enfant du salarié est diagnostiqué porteur du virus : l'employeur doit le dispenser d'activité avec maintien de sa rémunération ; un salarié est contraint de garder son enfant en raison de la fermeture de sa section, de sa classe ou de son établissement

nettoyage étaient accrues et de nombreux agents étaient malades ou trop effrayés pour venir travailler.

> *C'était la panique, c'étaient énormément de chambres infectées donc du coup, un travail multiplié par deux ou trois pour nos agents, et manque de personnes bien évidemment, parce que tout le monde tombait comme des mouches, il y en avait d'autres qui se mettaient en arrêt parce qu'ils avaient peur. Donc ces gens-là, il fallait les remplacer parce que l'hôpital nous en demandait beaucoup plus, forcément.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe autre, hôpital 3, 8 février 2022).*

Les grands groupes du nettoyage ont eu recours en 2020 à des embauches en CDD ou en intérim pour faire face aux demandes de désinfection supplémentaires. Dans une des agences enquêtées, la responsable des ressources humaines nous confirme que sur 800 salariés, 130 personnes ont été embauchées en CDD en 2020. Cependant, de nombreux employeurs ont préféré éviter ou limiter les embauches, et ont tenté de réaffecter leurs salarié.es vers les sites en tension, par peur de « *se faire taper sur les doigts par l'État* ».

> *On s'est arrangé. On avait la moitié de la boîte qui était en train de mourir à petit feu, et l'autre moitié en train d'exploser. On s'est dit : si on bénéficie trop du chômage partiel, et qu'en même temps on est en train d'embaucher des gens pour des CDD, l'État va nous tomber dessus, on va se faire taper sur les doigts. Vous êtes en chômage partiel et vous embauchez ? Sauf que c'est pas si facile. Les gens qui sont dans leur train-train, allez leur dire : « J'ai un chantier à l'autre bout de Paris, tu vas y aller. Ce n'est pas du tout tes horaires de d'habitude, le poste n'a rien à voir ». La personne va me dire : « Non, moi je ne bouge pas, je veux mon chômage partiel ». Vous êtes dans le conflit entre l'État qui ne veut pas qu'on abuse et…*
> *(Responsable des ressources humaines, entreprise de 800 salariés, 9 septembre 2021)*

Les employeurs se sont souvent heurtés à une résistance passive des salarié.es, qui rechignaient à être affectés sur des sites restés ouverts et potentiellement dangereux. Alors même que les enquêtés admettent que le dispositif de chômage partiel a sans doute sauvé leur entreprise, ils évoquent avec une réprobation mal dissimulée ces agents de nettoyage, des jeunes selon ce patron, qui « *connaissent les lois* » et n'ont pas fait preuve de solidarité en cette période tendue :

> *Tout le monde n'a pas arrêté de travailler. C'était là où il fallait s'adapter. J'ai certains de mes employés, surtout les jeunes… disons qu'il y avait un*

---

d'accueil pour raison sanitaire : il peut être placé en activité partielle, déclarée par l'employeur, et être indemnisé à ce titre ; un salarié est une personne vulnérable et peut être placée en activité partielle ; le salarié partage le domicile d'une personne vulnérable : le dispositif de chômage partiel a pris fin le 31 août 2020 pour ce dernier cas.

petit côté pervers dans cette histoire, c'est que le fait de savoir que l'État prenait en charge cet arrêt de travail. Il y en a qui se sont dit : « Chic alors, on va rester à la maison sans rien faire, on va être payé ! ». C'est humain. Il y avait parmi ces personnes des personnes qui étaient censées travailler sur des sites qui ne fermaient pas. Voilà.
- Et ils pouvaient quand même choisir le chômage partiel ?
- *Ils m'ont cassé les pieds, il y en a qui m'ont cassé les pieds. Il y en a peu, deux ou trois. Et c'était parmi la nouvelle génération arrivante, un peu compliquée à gérer. D'abord parce qu'ils connaissent beaucoup plus les lois, c'est normal qu'ils les connaissent… Mais les aînés, par contre, ne fonctionnaient pas comme ça, ils étaient dans cet esprit de solidarité en disant : « Non, on travaille ensemble, on fait ensemble, et il faut voir comment on peut travailler ». […] On avait fait en sorte de regrouper un peu sur les sites. Ceux qui ne voulaient vraiment pas travailler, on a dit « ok, vous restez chez vous ». C'était : « On ne veut pas mourir, on ne veut pas ci, on ne veut pas ça ». Qu'est-ce que vous voulez répondre ? « J'ai des enfants en bas-âge, patati patata ». On ne connaissait rien de cette maladie, c'est vrai, moi non plus. Donc je ne pouvais pas dire : « Non, tu viens travailler ». On m'aurait regardé d'un sale œil. Non, sinon les autres ont été très solidaires, vraiment une grande solidarité.*

(Patron, entreprise de 50 salariés, 31 janvier 2022)

Pour convaincre ses salarié.es de venir travailler plutôt que de toucher le chômage partiel, cet enquêté a donné de sa personne : il se levait lui-même à trois heures du matin tous les jours pour chercher les salarié.es en voiture et les emmener dans les sites où il y avait des besoins de main-d'œuvre (« *on avait fait un deal* »). Cette autre inspectrice estime avoir su « *bien manœuvrer* » ses agents pour pourvoir tous les besoins de main-d'œuvre sans recourir à des embauches.

C'était un petit peu galère oui. La plupart j'ai réussi quand même à bien les manœuvrer. Parce qu'ailleurs (sur les sites dont elle n'est pas responsable), ils en ont eu beaucoup : « ah, je suis malade, ah mes enfants, ah j'ai peur ». Qui ne voulaient plus venir. Il y en a qui se sont mis en arrêt à cause du covid, comme il y avait la formule qu'il fallait protéger… C'était un peu… Mais dans l'ensemble ça allait.

(Inspectrice, entreprise de 800 salariés, 8 octobre 2021)

La tension autour des demandes des salariés à être mis au chômage partiel a souvent été vive. Un des dirigeants a eu tant de « *demandes farfelues* » qu'il a conçu une affiche pour expliquer le risque pénal que lui faisaient courir ces incitations à la triche.

J'ai été confronté à des demandes farfelues, des demandes inconscientes du style « Monsieur T., mettez-moi au chômage, y a pas de problème ». Et puis vous continuez à faire comme si. Alors qu'il n'y avait pas du tout besoin de le faire ! Face à la première fois que ça m'est arrivé, à la deuxième, ça a été rapide la réponse. Mais la première j'ai quand même été obligé de faire comprendre à ces gens-là que c'était dangereux ce qu'on me demandait, et

encore plus dangereux si j'y accédais. « Non, vous allez continuer à travailler comme tout le monde. » Parce que c'est dangereux pour l'entreprise. Pour moi et l'entreprise, c'est du pénal. Si j'accède à une telle demande, c'est de la triche – beaucoup ont triché – donc j'ai été obligé d'afficher : trois ans de prison pour le dirigeant (il me montre l'affiche)
- Vous avez affiché ça ? (rires)
- *Ben oui ! Rembourser tout ce que l'État vous a donné comme aides plus l'amende qui est de 17 ou 18 000 euros je ne sais plus, plus de la prison trois ans. (...) Soyez responsables. Ils veulent tous tricher. Dès que je peux, je triche. J'ai tout vu. Je pourrais en faire un livre.*

(Patron d'une entreprise de 18 salariés, 9 février 2022)

La crise est l'occasion d'exacerber un point de tension récurrent des relations entre salarié.es et employeurs, autour de l'enjeu de la mobilité. On sait que la mobilité, avec tout le flou sémantique du terme (géographique, professionnelle, mais aussi avec ses connotations symboliques, d'ouverture d'esprit, de mobilité intellectuelle) est une ressource en haut de l'espace social[146]. Elle est clairement une contrainte pour les salarié.es d'exécution. La capacité à bouger et à faire bouger est le ressort d'une forme d'exploitation spécifique entre les entreprises de nettoyage et leurs employé.es, qui sont soumis et victimes de ces normes de mobilité et cherchent à y résister. La clause de mobilité, présente dans de nombreux contrats de travail même si elle a disparu de la convention collective, contraint les agents à accepter toute proposition sur une certaine zone géographique. Les employeurs rencontrés n'ont pas explicitement obligé les salariés à travailler, mais ils n'ont pas hésité à faire valoir « *le droit des hommes plus que le droit du travail* », l'intérêt de l'entreprise plus que l'intérêt personnel du salarié :

- Les agents qui sont en chômage partiel peuvent refuser de venir travailler ?
- *Ils peuvent me dire : « je refuse que tu me changes de site ». Après, est-ce que vous avez envie de rentrer dans un conflit ? Parce qu'ici les salariés rentrent avec une clause de mobilité. Sauf qu'on l'utilise très peu. Sauf pour les cas compliqués. J'aurais pu leur envoyer un recommandé. Attendre sept jours. Mais en termes de flexibilité, je m'y retrouvais pas, j'avais le temps que ma boîte coule trois fois. Si je devais faire le bla-bla administratif. Là ça a été plus du droit des hommes que du droit du travail. On leur a dit : « L'entreprise peut couler, on a besoin de votre soutien, vous faites partie de l'entreprise, vous faites partie de l'aventure. On va vous demander si vous voulez bien aller là-bas plutôt que sur votre site qui va être fermé ». Il y a des salariés qui vous disent : « Moi je m'en fous, je veux pas. » Tant pis pour toi. Et d'autres disent : « J'y vais, vous inquiétez pas, j'ai pas envie d'être à l'arrêt, je vais soutenir l'entreprise ». On a même des salariés qui ont accepté de poser des congés pour pas que ça coûte à l'entreprise (...) Ces gens-là on leur a donné des heures supplémentaires, on les a presque récompensés d'aider l'entreprise à maintenir le cap.*

(Responsable des ressources humaines, 800 salariés, 9 septembre 2021)

[146] Anne Catherine WAGNER (2020), *La mondialisation des classes sociales*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

Le souci de limiter le recours au chômage partiel prend appui sur une conception moralisatrice du rapport au travail des salarié.es, qui s'inscrit dans un ethos de classe caractéristique de cet univers social, condamnant l'oisiveté et la paresse. Maintenir les agents à tout prix au travail permet de ne pas les habituer à percevoir un revenu sans être payés. Ils risqueraient en effet d'y prendre goût et de rechigner à reprendre leur balai après l'épidémie. En livrant cette analyse, ce responsable révèle aussi sa vision dévalorisante d'un métier qui ne se fait pas « *par plaisir* » :

> *Nous, on voulait tout faire pour limiter au maximum le chômage partiel. On ne voulait pas profiter du chômage partiel plus que ça. Notre dirigeant a dit que c'était potentiellement dangereux de s'appuyer sur le chômage partiel. Parce que forcément, derrière… On voulait éviter que les salariés soient à l'arrêt. En fait c'est une population, si vous voulez... Je pense que si les salariés sont à l'arrêt et qu'ils sont payés pareil... C'est pas un métier qu'ils font par plaisir, c'est un métier pour se nourrir. Alors pour les faire revenir au travail, on s'est dit : « ça va être très compliqué ».*
> *(Responsable des ressources humaines, 800 salariés, 9 septembre 2021)*

La pandémie rend en effet visible un point de tension du secteur de la propreté : la difficulté de remplacer les absents et plus généralement de recruter.

Le casse-tête des remplacements

Pour les cadres et dirigeants du nettoyage, la gestion des absences des agents a été, et est toujours en mars 2022, l'une des grandes difficultés liées à la pandémie. Le *« casse-tête des remplacements* », pour reprendre une expression souvent entendue, tient en partie aux réticences des clients. Certains souhaitent conserver les agents auxquels ils sont habitués : la personnalisation du travail vient ici accroître la charge de ceux qui sont présents.

> *Certains étaient en chômage partiel. Et ceux qui travaillaient avaient plus de travail avec les désinfections exceptionnelles. Parce que ceux qui sont en chômage partiel, je ne pouvais pas les solliciter pour le travail en plus. Donc ça retombait sur ceux qui travaillaient à 100%. C'était très dur pour eux. Parce que mes salariés ne tournent pas. Ils sont affectés chez un client et ne changent pas.*
> - Ah bon ?
> - *Non. Les salariés n'aiment pas, et le client n'aime pas ça surtout. Si vous avez M. Bertrand depuis deux ans, il est hors de question de lui mettre M. Dupont à la place.*
> *(Patron d'une entreprise de 20 salariés, 13 août 2021)*

Les agents de nettoyage ne sont pas aussi interchangeables que leur statut pourrait le laisser penser. Leur valeur ne tient pas seulement à un attachement subjectif des clients. Les agents de nettoyage connaissent les lieux, dont ils ont souvent les clés ; ils entrent les premiers dans les locaux, désactivent les alarmes : la pandémie rend aussi plus visibles l'ampleur de leurs responsabilités et leurs savoir-faire spécifiques. Cette compétence est quelquefois certifiée : travailler à l'hôpital suppose d'avoir suivi une formation en bionettoyage ; nettoyer certains ministères sensibles n'est autorisé qu'après un examen serré des dossiers des agents ; sur d'autres sites, les nettoyeur.ses doivent avoir suivi une formation aux risques chimiques. La pandémie entraine une élévation des exigences à l'embauche : à l'hôpital notamment, une inspectrice explique qu'elle vérifie désormais que les candidats savent lire et écrire, à cause des traçabilités et des documents à lire et à signer pour assurer le respect des consignes sanitaires. L'hôpital requiert d'autres formes de compétences, moins formalisées. La rareté des candidats dit bien la sélectivité morale de ces affectations, qui supposent indéniablement une certaine dose de courage et de dévouement (« *Faut avoir des tripes* » selon la cheffe de site du nettoyage d'un hôpital francilien).

> *En tant que chef d'équipe, et les collègues en tant que responsables encadrants, on était réellement dans la merde pour répondre à la prestation parce qu'on était en manque de personnels et plus personne ne voulait venir (…) J'ai trouvé des remplaçants mais dès que ça parlait d'hôpital, c'était terminé, les gens ne voulaient pas venir. Il faut dire quand même que nous, en tant qu'agents, on est quand même en contact indirectement avec les patients, dans les couloirs tout simplement, pas dans les chambres, mais ce qu'on voyait régulièrement passer devant nous, c'étaient des brancards avec des décès, devant nous. Ils traversaient les couloirs, ce n'était que ça. C'est pour ça qu'automatiquement, ça refroidit la personne qui veut travailler mais qui ne veut pas travailler à cause de ce problème-là.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe autre, hôpital 3, 8 février 2022).*

Les contagions à l'hôpital sont d'ailleurs quelquefois directement liées au dévouement et à l'investissement des agents de nettoyage, qui sortent de leur rôle pour répondre à des demandes de malades, comme le raconte cette cheffe de secteur d'un autre hôpital :

> *Je leur dis : « vous avez moins de risque en faisant le bionettoyage qu'en prenant le métro. Parce qu'ici le patient est loin alors que dans le métro vous êtes côte à côte. Et ici il y a toutes les protections ». On a trois personnes qui sont dans le secteur covid plus plus, ils n'ont jamais eu d'appréhension.*
> - Ils l'ont attrapé ?
> - *Une ou deux fois. Mais bon. En temps de covid, vous êtes masqué et tout. Et la dernière qui l'a eu, juste avant, je passe la voir, elle est comme ça (elle mime), complètement penchée sur le lit tout près de la patiente covidée en train de lui ouvrir un pot de confiture. Après, il ne faut pas s'étonner…*
> *(Cheffe de secteur, grand groupe 1, hôpital 1B, 22 mars 2022).*

Si les agents sont difficiles à remplacer, c'est aussi parce la pandémie est l'occasion d'éprouver la faible attractivité du métier. Le recrutement semble de plus en plus difficile, à mesure que les absences sont plus fréquentes. L'enquête menée entre mai 2020 et avril 2022 a enregistré de nombreuses plaintes patronales faisant état d'une démotivation croissante des salariés. La quatrième vague de l'épidémie en janvier 2022 est ainsi qualifiée de « *la pire période* » par un patron du Jura. La plupart des sites des clients sont désormais ouverts alors que les cas de covid, les cas contacts et les absences pour garde d'enfants se multiplient chez les nettoyeuses, et que les offres de postes ne trouvent plus preneurs. La multiplication des absences des agents de nettoyage semble moins tenir, selon cet enquêté, à la propagation du virus qu'à une montée de l'égoïsme, opposée à l'esprit de solidarité du début de la pandémie :

> *La première vague, tout le monde a été solidaire. Quand on était coincé, les gens se libéraient et venaient. On avait un quota de chômage partiel, ce qui nous permettait de réduire ceux qui ne le prenaient pas complètement. On arrivait à jongler. Les gens étaient très solidaires sur la première vague mais après c'était terminé. « Je suis malade », « je suis malade » (…) Là, on a eu au mois de janvier, sur une semaine, en moyenne entre 35 et 40 personnes absentes. Tous les jours tu apprends : « Mon fils a le covid, je ne vais pas venir travailler ». Allez hop, isolement pendant sept jours. Et puis, on en a eu quelques-uns comme ça : isolement pendant dix jours pour les non-vaccinés, tant pis pour elle, tant pis pour nous. Elle revient travailler deux jours, mais comme elle était à la maison, elle a contaminé leur gamin, donc rebelotte, isolement sept jours à la maison. Et derrière, la classe de son gamin ferme donc encore sept jours, ça fait 24 jours sur 30 jours. Et la nana n'avait rien, même pendant ses 10 jours de covid, elle était bien. Certes elle était contagieuse, je comprends, mais elle était en forme !*
>
> *(Patron d'une entreprise de 300 salariés, 7 février 2022)*

Si la pénurie de main-d'œuvre est particulièrement saillante dans le Jura, elle est aussi déplorée en région parisienne. Cette inspectrice semble elle aussi soupçonner les travailleurs d'user du covid comme un prétexte pour s'absenter.

> - Vous avez dû embaucher pour les remplacements alors ?
> - *Maintenant c'est difficile à trouver à cause du covid, parce que tout ce qu'on entend, c'est covid, covid, covid. Et là comme par hasard, juste après les fêtes, ça remonte ! C'est marrant non ? Toujours entre les fêtes et l'élection présidentielle comme par hasard ! (Elle rit) Il faut aussi se poser les bonnes questions. Pendant les fêtes ça se calme et après hop.*
>
> *(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)*

Selon certains enquêtés, cette désaffection pour le métier serait un effet indirect de la crise sanitaire qui aurait détourné les salariés du travail (« *Ils ont découvert qu'on pouvait être*

payé à ne rien faire » selon une inspectrice) ou, selon la version plus bienveillante de ce patron, leur aurait fait prendre conscience de l'importance de leur famille ou de la vie hors travail.

L'évocation de la mauvaise volonté des salarié.es a souvent été l'occasion de discours stigmatisant « les jeunes », moins dévouées que les anciennes, et surtout les « Françaises ». Le discrédit pesant sur les Françaises, paresseuses, insolentes, peu fiables et revendicatives, par opposition aux immigrées, à l'inverse très prisées par ces employeurs[147], semble généralisé dans ce milieu patronal. En région parisienne, le discours était moins présent puisque la plus grande partie des nettoyeuses est immigrée ou, plus rarement, descendante d'immigrés. Cependant les cadres découvrent quelquefois avec désagrément ces salariées « franco-françaises » quand ils sont chargés de chantiers situés dans d'autres régions :

> *(En province), il n'y a pas de Portugais, pas d'Espagnols, pas de Maghrébins, pas de Blacks, c'est vraiment que français-français.*
> - Et du coup, ça change les rapports ?
> - *Euh… de vous à moi c'est les plus fainéants. Je vous le dis clairement. C'est les plus fainéants, les plus ronchonneurs, les plus revendicateurs.*
> *(Cheffe de secteur, grand groupe 1, 4 février 2022)*

Dans le Jura, où les immigrées sont moins nombreuses, les discours des chefs d'entreprise ne sont pas différents. Ils appellent de leurs vœux l'ouverture du pays à plus d'immigration, célébrant les vertus des étrangères. Qu'elles viennent des pays de l'Est, d'Afrique ou d'Asie, elles sont « *toujours mieux que les Françaises* », parce que, comme l'analyse avec un certain cynisme un patron : « *Elles ont faim, elles ont besoin de bosser, elles ont besoin de vivre* » (Patron, 140 salariés).

La crise sanitaire accentue un problème de remplacement des absences qui semble structurel dans le secteur. « *C'est le gros souci de notre métier* » résume une inspectrice. L'interruption de l'entretien par un appel d'une de ses chefs d'équipe qui venait d'apprendre qu'elle était covidée permet de prendre la mesure de cette charge mentale :

> - *C'est pas évident. On essaie de demander aux agents sur place de faire en plus, avec un avenant, en étant en plus payés. On peut le faire sur les CDI mais pas s'ils dépassent un quota d'heures, s'ils font un plein temps. On va aller plus vers les temps partiels.*
> - Vous trouvez facilement ?
> - *Difficile. Au début ça va. Mais après, avec tous les nouveaux cas, on n'a plus... Là, (cette cheffe d'équipe malade), je suis en train de réfléchir. Je parle avec vous mais dans ma tête, je suis en train de réfléchir. Sachant qu'elle n'y va pas. Elle fait des parties communes à Noisy le Grand, à côté de chez elle, entre midi et deux. Et là…Il faut que je trouve quelqu'un qui habite à côté. Juste pour quelques heures, je ne vais pas déplacer quelqu'un. Il faut que j'aille chez elle récupérer les clés déjà…*
> *(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)*

[147] Cf. à ce sujet PUECH Isabelle (2006), « Femmes et immigrées : corvéables à merci », *Travail, genre et sociétés*, vol. 16, n°2, p. 39-51.

Ces difficultés de remplacement expliquent que, dans la plupart des cas, comme on l'a constaté dans l'enquête auprès des nettoyeur.ses, ce sont les agents présents sur place qui prennent en charge le travail des absents. Cette inspectrice fait ainsi valoir sa « *compréhension* » et sa « *souplesse* » pour faciliter les arrangements entre salarié.es.

> *Sur certains sites, on a des tablettes de pointage où ils marquent leur matricule. En général on fait confiance au chef d'équipe. Si on peut pas se déplacer, on l'appelle, ou elle nous appelle et nous dit « telle personne n'est pas là ». Après on n'est pas à l'absence près. Comme je dis, bon je devrais pas le faire, parce que je désavantage (l'entreprise), mais je m'arrange. Si elle me dit : « voilà aujourd'hui, je ne peux pas venir ». Je lui dis : « Vois avec ta cheffe d'équipe si elle peut combler ton poste, pas de souci, vous vous arrangez comme ça. Par contre quand tu reviens, si elle a besoin d'heures, tu la remplaces ». On essaie de trouver des choses comme ça.*
> *(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)*

Quoiqu'en dise cette inspectrice, ces arrangements semblent être à l'avantage de l'entreprise plus qu'à celui des salarié.es. On comprend en effet à demi-mots que le surcroît d'effort demandé aux agents de nettoyage sur place ne passe pas par l'attribution formelle d'heures supplémentaires, ni par des avenants ou des modifications de contrats. La tolérance par rapport aux absences est conditionnée par l'engagement des agents à faire gratuitement, à charge de revanche, le travail de leurs collègues absentes.

Pourtant, il n'y a pas forcément de cynisme dans ces appels au dévouement des agents. L'intensification du travail qui leur est demandée semble d'autant plus légitime aux cadres qu'ils font eux-mêmes preuve d'abnégation pour répondre aux tensions du secteur. Quand les absences sont trop nombreuses, ils n'hésitent pas, comme ils me l'ont souvent raconté, à mettre la main à la pâte. Un chef d'équipe à l'hôpital raconte ainsi avoir pallié lui-même l'absence de remplaçants jusqu'à en tomber d'épuisement :

> *(On était) un tiers en moins. Et ça fait mal. Quand c'est trois-quatre, on arrive à faire tampon mais il faut vraiment que ce soit du ponctuel. Moi, je me suis vu faire deux postes d'agent par jour pour pouvoir répondre. Et ça a duré des semaines. Et je me suis battu. Mais au bout de quelques mois, je ne vous le cache pas, la fatigue prend le dessus. Je suis tombé comme une mouche au bout d'un moment, c'était plus qu'il ne fallait.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe autre, hôpital 3, 8 février 2022)*

C'est aussi ce problème de remplacement qui justifie, pour certains, la nécessité de repenser le statut et les conditions de travail des agents de nettoyage. C'est ce que développe un article de la revue de la profession *Hygiène et propreté,* intitulé « La crise inédite qui inquiète les professionnels », dans lequel plusieurs dirigeants témoignent :

> *« Depuis plusieurs mois nous observons une situation qui se dégrade de façon très critique. Les simples remplacements pour congés deviennent*

problématiques, nous n'avons plus une seule candidature de saisonnier... Je ne peux pas attribuer cette dégradation à la conjoncture, puisque sur 700 collaborateurs, deux seulement m'ont dit devoir arrêter pour des raisons liées à l'augmentation du prix du carburant. Nous sommes face à un phénomène plus structurel lié aux bas salaires dans la profession et au trop faible différentiel avec les diverses aides sociales qui peuvent être perçues en ne travaillant pas » alerte Olivier Mas, dirigeant de la société Chrome.
*Pour le chef d'entreprise la solution ne peut pas résider uniquement dans une hausse des salaires : « Il faut accompagner les salariés, améliorer leurs conditions de travail. Nous sommes aussi en train de mettre en place un accord d'annualisation et un compte épargne temps. J'ai le sentiment que nous sommes en train de perdre le gain d'humanité et d'empathie observé au moment du covid. » (*Hygiène et propreté *19 avril 2022)*

Récompenser les efforts ?

L'idée que les nettoyeurs et nettoyeuses mériteraient d'être récompensés pour leurs efforts pendant la crise sanitaire ne fait pas l'unanimité. Plusieurs employeurs estiment que la crise sanitaire a, dans l'ensemble, allégé les tâches de nettoyage du fait de la moindre présence des salariés des entreprises clientes (« *Ils ont des poubelles en moins à vider, et des poignées à faire en plus, ça se compense* »). Nombreux sont ceux, même à l'hôpital, qui estiment que le covid n'a pas fondamentalement changé le contenu du travail de leurs agents.

- C'était plus de travail pour eux, non ? Le fait de désinfecter les points de contact…
- *Non. Pas du tout, non non. C'est pareil qu'une chambre sortante. C'est juste un peu approfondi. Quand le patient part, l'agent fait le nettoyage du haut jusqu'au bas. Nettoyage des murs, lessivage des plafonds. Et la désinfection c'est la même chose, mais avec un autre produit.*
- Donc ce n'est pas plus de travail, le covid ?
- *Non, non. Juste avoir plus de règles d'hygiène, c'est tout. Mais de toute façon ces règles, ils les ont en milieu hospitalier, ils sont tout le temps avec les aides-soignantes.*

(Inspectrice, grand groupe 1, 13 janvier 2022)

Certaines entreprises ont néanmoins fait le choix de distribuer une prime à leurs salariés. Depuis 2019, les salariés peuvent bénéficier d'une prime exceptionnelle exonérée d'impôts et de prélèvements sociaux, dite prime Macron. Elle est reconduite en 2020 et en 2021. En 2020, le montant de la prime pouvait être modulé selon les bénéficiaires, en fonction des conditions de travail liées à l'épidémie.

D'après la FEP (« Chiffres clés 2021 »), en 2020, 45% des entreprises de propreté ont versé une prime spéciale covid à leurs salariés. En moyenne, cette prime a été de 700 euros pour un salarié à temps plein. Les choix de distribution de la prime sont des révélateurs des différents

modes de gestion de la main d'œuvre. Dans le plus gros groupe de nettoyage de l'enquête, il n'y a pas eu de prime. C'est un des rares moments de l'entretien où l'assistante aux ressources humaines rencontrée perd sa réserve pour laisser entendre son désaccord :

> -*Chez nous, il n'y en a pas eu (de primes). C'est un choix qu'ils ont fait. Ils ont estimé que ce n'était pas un métier à risque* (*Elle fait une grimace*)
> - Pourtant vous me disiez que (les agents) avaient peur…
> - *Oui, ils ont peur. Ils prennent des risques. Nous, on a beaucoup de magasins de grande distribution. Ils ont travaillé tout le temps. Ils étaient en première ligne quand même. La désinfection... Il y en a plein qui ont attrapé le covid. On en a eu beaucoup. Des fois on a toute une ville. L'hôtel de ville, la préfecture, les écoles, les crèches. C'est dur. Mais la direction a décidé qu'il n'y avait pas de prime. Encore aujourd'hui on a beaucoup de malades. C'est un métier risqué. Pour moi ils sont en première ligne.*
> *(Assistante aux ressources humaines, grand groupe 2, 18 août 2021)*

Les primes ont été plus fréquentes dans les petites entreprises où les patrons, comme on l'a vu, sont aussi plus « attachés » à leur main-d'œuvre, ne serait-ce qu'au sens où le turn-over est réduit. La distribution de la prime a alors été l'occasion de hiérarchiser les différentes catégories de salarié.es. Ce patron a récompensé uniquement les membres des équipes d'intervention. La prime accroît alors les inégalités entre ces nettoyeurs, hommes, plus qualifiés, et les autres « *simples femmes de ménages* ».

> *C'étaient des primes qu'on attribuait s'il y avait quelque chose à faire comme ça, d'exceptionnel. Par contre, nos autres agents qui ne faisaient que de la désinfection, ils n'ont pas eu la prime. De toute façon, on n'aurait pas eu les moyens. (...) Nous, on distinguait deux sortes de désinfection. On distinguait la désinfection journalière et la désinfection suite à un covid, c'étaient deux choses différentes pour nous. Donc ceux qui faisaient la désinfection journalière n'avaient pas de primes ; ceux qui faisaient la désinfection parce qu'il y avait eu le covid, ils avaient une prime. (...) Après, il y a des gens qui sont venus nous dire : « On n'a pas eu la prime covid ». On a eu ça, même certains qui ne désinfectaient pas, qui ne faisaient rien du tout. D'ailleurs, c'était généralement ceux-là qui venaient demander : « Comment ça se fait qu'on n'a pas de prime covid ? ». « Déjà, on n'a pas les moyens de te la donner, et tu ne faisais pas de désinfection ». Donc c'est compliqué !*
> *(Patron d'une entreprise de 140 salariés, 7 février 2022)*

Un autre patron interrogé voit dans la prime l'occasion de récompenser ceux qui ne se sont pas absentés pendant la période de la pandémie : ils n'ont pas été malades et ont trouvé des solutions pour faire garder leurs enfants. Le choix des « primés » reflète ici la vision patronale du bon ouvrier et la suspicion systématique dont font l'objet les absents.

> *Tu bosses, tu as ta prime Macron ; tu ne bosses pas, tu n'as pas ta prime Macron. Et après, il y en a qui viennent « Ah, je n'ai pas eu de prime et les*

autres l'ont eue ». Bah ça s'explique. On leur explique, il y en a qui le comprennent et d'autres qui ne le comprennent pas. Oui, je comprends, les serveuses, les vendeuses de commerce, ça a été dur pour eux, mais tous ces gens-là, tu aurais pu leur demander de garder ton gamin, etc. Tu aurais pu trouver des solutions. Il y en a qui ont cherché. Qui se sont décarcassés.
(Patron, 300 salariés, 7 février 2022)

La prime est quelquefois conditionnée à des décisions qui échappent totalement aux salarié.es. Des nettoyeurs et nettoyeuses affectés dans un hôpital n'ont pas eu de prime covid en dépit de tous leurs sacrifices en 2020, parce que le groupe de nettoyage a perdu le marché :

Et la fameuse prime covid qui était prévue, on avait eu confirmation qu'ils avaient touché des subventions de l'État, et ils ne voulaient pas décrocher cette prime covid. Et on ne l'a pas eue du tout. Au final, ça s'est passé que.. Chantage, le patron nous a dit : « Ce n'est pas dur, si on reprend le futur marché, je vous paye la prime covid, si on ne reprend pas, on en reste là ».
- Et comme c'est passé à Atalian et qu'ils n'ont pas repris le marché…
- *On n'a rien eu, on a tout perdu.*
(Chef d'équipe, grand groupe autre, hôpital 3, 8 février 2022)

D'autres entreprises, à l'inverse, ont fait le choix d'augmenter tous les salaires et d'améliorer les conditions de travail. Pour ce patron du Jura qui se définit comme un patron engagé, membre de l'association des Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens, la crise sanitaire a remis à l'ordre du jour la question du sens du travail. Il a décidé de renommer son entreprise et d'en faire une entreprise à mission[148]. À la prime covid s'est ajoutée une prime d'intéressement ; les salariés sont régulièrement réunis et consultés. Ces mesures sont en cohérence avec ses convictions. Il s'agit aussi de développer ce qu'il appelle une « *marque employeur* » pour pallier les difficultés de recrutement dans la région : « *Je pense que les entreprises qui n'ont pas cette démarche qui consiste à essayer de donner du sens au travail auront beaucoup de mal à recruter dans les années à venir* ».

On le voit, les modes de gestion de la main-d'œuvre sont loin d'être uniformes. Il faut, pour les comprendre, les rapporter au type d'entreprise et aux spécificités du marché de l'emploi mais aussi aux caractéristiques des managers.

[148] Le terme d'« entreprise à mission » désigne les nouvelles formes d'entreprise qui se donnent statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus du but lucratif. Le terme a été introduit en 2015, et sa qualité a été introduite dans le droit des sociétés français par la loi Pacte de 2019. Voir Blanche SEGRESTIN, Kevin LEVILLAIN (2018) *La Mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines.

5. Des positions d'entre deux

Le secteur du nettoyage se caractérise par son caractère massivement ouvrier. Le taux d'encadrement – personnel de direction et cadres à plein temps – y est très faible (3% de l'ensemble des salarié.es de la branche)[149]. Les cadres et dirigeants du secteur de la propreté sont en outre très souvent issus du terrain. La plupart de nos enquêtés, les chefs d'équipe, inspectrices et responsables de sites notamment, ont été agents de nettoyage avant d'être promus, à la suite de formations organisées par la branche et/ou l'entreprise. La plupart des cadres de grands groupes enquêtés en région parisienne sont d'origine étrangère ou ont des parents immigrés (du Portugal, d'Algérie ou du Maroc). C'est moins souvent le cas des patrons indépendants, mais ils racontent eux aussi avoir pratiqué le métier dans leur jeunesse (comme « job d'été » pour ceux qui ont repris l'entreprise familiale, comme autoentrepreneurs pour d'autres) ; tous disent mettre « *la main à la pâte* » en cas de besoin. Le contexte favorise une sorte de « socialisation de rappel »[150] ou une réactivation de dispositions anciennes. Cette proximité avec les agents de nettoyage n'exclut pas, on l'a vu, la sévérité des propos et, sans doute, un management autoritaire, voire brutal. Au contraire les enquêté.es justifient leur absence de compassion pour la souffrance, la peur ou la fatigue des nettoyeurs et nettoyeuses en mettant en avant leur propre ascétisme.

Pour autant, les chefs d'équipe ou responsables de sites sont confrontés, comme les autres agents, aux tensions du métier. Ils dénoncent souvent, au cours des entretiens, la tendance à la baisse des coûts qui conduit chaque nouveau prestataire à leur demander de « rationaliser » les effectifs et d'intensifier le travail des personnes présentes. La pandémie accroît encore ces injonctions contradictoires et les place au cœur des tensions entre exigences sanitaires et restrictions de moyens. Elle fait aussi naître de nouvelles revendications de reconnaissance.

Au cœur des contradictions entre logiques sanitaires et restrictions de moyens : chefs d'équipe et responsables de sites

Les positions de chef d'équipe ou de responsable de site sont rapidement apparues au cours de l'enquête comme particulièrement inconfortables : ces responsables de terrain sont directement en rapport avec les salarié.es dont ils gèrent le travail, qu'ils doivent remplacer ou suppléer sur le tas en cas d'absence, dont ils doivent prendre en compte les revendications. Ce sont aussi eux qui sont en contact quotidien avec les clients, responsables de logistique et plus généralement usager.es ou personnels salariés du site nettoyé. C'est à eux que sont adressées

[149] François-Xavier DEVETTER et Julie VALENTIN (2021), *op. cit.*
[150] Christelle AVRIL (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.

les doléances sur le ménage mal fait, les toilettes bouchées ou le manque de « consommables » (les serviettes et le papier toilette). Pour autant, leur marge de manœuvre est limitée : ils doivent passer par l'inspecteur ou le responsable de secteur pour trouver des remplaçants en cas d'absences, pour faire valoir le manque de matériel ou pour dire l'impossibilité de faire respecter le cahier des charges, c'est-à-dire de réaliser les prestations prévues avec les effectifs présents. Ils ne sont pas censés prendre en compte la demande d'un « client » si celle-ci n'a pas transité par les cadres de l'agence.

Au cours des entretiens, ces enquêté.es oscillent ainsi souvent entre des prises de position contradictoires. Les chefs d'équipe et chefs de site aiment à faire valoir leur rôle d'encadrement et leur sens des responsabilités quand ils parlent des agents sous leurs ordres. Mais ils sont aussi très subordonnés : ils peuvent être rétrogradés au rang de simple agent de nettoyage à l'arrivée d'un nouveau prestataire, mutés sur un autre site ou sanctionnés en cas de conflit avec leurs supérieurs. Ils sont en outre souvent pris en étau entre les exigences des clients et les défaillances de leur entreprise. L'ambivalence de cette position se révèle avec acuité pendant la crise sanitaire, comme le montrent les témoignages recueillis dans les universités, dans la compagnie de transports urbains ou à l'hôpital.

Pour un chef d'équipe affecté dans une université, le début de la pandémie a été un révélateur de l'absence de considération des dirigeants pour le travail sur le terrain. Il ne se souvient pas avoir eu des informations sur la situation sanitaire ; et personne ne s'est préoccupé de son état de santé quand il est tombé malade :

> - (Vous dites que vous) n'aviez jamais de réunions au siège au moment de la Covid, il y a pas eu de réunions pour vous expliquer les consignes ou pour vous informer de ce qui se passait ?
> - *Rien du tout. C'est ça que j'ai trouvé un peu un peu triste pour nous, pour les gens qui font le ménage. On nous a jamais donné aucune information, rien du tout. On n'est même pas venu nous dire merci, vous avez travaillé, vous n'avez pas été malade. C'est ça, c'est uniquement ça, une petite reconnaissance. Mais au contraire…*
> - Et quand vous avez été malade, il y a des gens qui vous ont appelé ?
> - *Vous parlez ! J'étais malade, quand je leur ai dit – je me rappelle bien de ça – que j'étais mal le week-end, (mon supérieur) m'a dit : « Peut-être qu'il faut aller faire un test ». J'ai été faire le test et puis j'étais positif et quand je leur ai dit ça, je suis resté chez moi. Même pas mes patrons, ils m'ont dit : « Ah bon ? » Pour m'appeler, pour me dire : « Comment ça va ? ». Personne. Je suis resté juste une semaine, et après j'ai repris parce qu'après c'était parti. Mais jusque-là, personne m'a demandé : « est-ce que je venais, est-ce que je venais pas ? » C'est pour ça que je dis qu'on n'est pas considéré.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe 2, université 1A, 2 novembre 2021)*

La pénurie de matériel de protection, dont on a vu qu'elle a marqué les agents plus que les cadres, prend un sens spécifique pour les chefs d'équipe et responsables de site. Elle révèle la division du travail au sein des grands groupes et l'éloignement croissant entre les personnes

qui, sur le terrain, savent ce qui manque, et les responsables des achats qui ne se déplacent plus et gèrent les commandes au siège sans consulter le responsable de site.

> *Avant, c'est nous qui faisions la commande des produits qu'on avait besoin, et maintenant tout le système a changé. Ils ont un contrat avec le fournisseur, et après c'est l'inspecteur qui… c'est des commandes qui sont livrées soit tous les quinze jours ou tous les mois et ils font la commande sans passer par moi. Des fois on n'a même pas ce dont a besoin, et ce dont on n'a pas besoin, on en a. Avant, on avait notre feuille pour commander ce dont on se sert le plus, mais maintenant ils font des commandes que des fois ça n'a rien à voir avec ce qu'on attend (...) Tout a changé maintenant. Avant il y avait plus de contact entre les gens, comme je vous disais. On pouvait voir les inspecteurs, ils venaient, on discutait, mais maintenant, dès qu'on a ça (il montre son smartphone), même les fiches de paie, c'est sur ça qu'on reçoit tout. On a besoin de faire un truc, un travail, une déclaration d'accident, tout, il faut passer par le mail. Il y a beaucoup de gens qui maîtrisent pas le truc, qui maîtrisent pas ça, et puis ce qui fait qu'il y a toujours des problèmes.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe 2, université 1A, 2 novembre 2021)*

Pendant le premier confinement, ce chef d'équipe a été affecté sur un autre site resté ouvert que l'université était fermée.Quelques mois après la reprise, alors que les étudiants sont revenus et que l'université a signé un contrat pour embaucher une personne supplémentaire en CDD, à temps plein, pour désinfecter les points de contact, il s'aperçoit qu'il n'est plus fourni en produit désinfectant et que la prestation n'est pas faite. Mécontent de cette malhonnêteté de son entreprise, il en informe les responsables de la logistique à l'université, tout en estimant que *« ce n'est pas de (son) ressort* », mais il reste dans une position impossible : il doit vérifier que le travail est bien fait sans avoir les moyens de faire respecter le contrat par ses supérieurs.

> - C'est la boîte qui donnait plus de désinfectant, c'est ça ?
> - *Non, c'est eux qui n'envoyaient pas. Et puis ils n'avaient plus envoyé personne pour faire le désinfectant. Ils pensaient que nous… Ils disaient aux clients que comme il y a déjà sur le site, on fait le désinfectant en même temps qu'on fait le nettoyage (…). Pour eux, ils gagnaient de l'argent puisque c'était le contrat en plus. Et c'étaient des heures vraiment complètes, alors pour eux, gagner sept heures de boulot, ça fait beaucoup. Et il y a un moment, c'est vrai que plus personne faisait de désinfectant (...) Jusqu'au jour, on a discuté comme ça, on a parlé et puis j'ai dit : « il y a plus personne, vous savez ». Mais (les responsables de la logistique) n'étaient pas au courant (rires). Des fois, c'est vrai, je suis un peu laxiste, mais des fois je dis : « Tant pis pour eux, ils vont se démerder ». Et puis, ils ont relancé l'affaire, puisqu'il y avait le contrat qui continuait toujours, jusqu'à maintenant. Jusqu'à maintenant, on doit faire les désinfections. Je sais même pas s'il y a la personne qui vient puisque je vois même pas son nom sur la feuille, mais bon (...) Quand je fais le pointage, je dis : « La personne qui fait le désinfectant, je vois, elle n'a pas pointé, elle n'a pas signé. Est-ce qu'elle était là ? Est-ce qu'elle n'était pas là ? » Après, je laisse l'inspecteur se démerder avec le client. C'est pas de*

mon ressort, c'est à eux quand même, ils ont un contrat, de respecter le contrat.

(Chef d'équipe, grand groupe 2, université 1A, 2 novembre 2021)

Les agents de maîtrise et les cadres de terrains doivent couvrir, justifier, ou dénoncer les manquements de leur entreprise. En même temps, ils sont directement confrontés aux exigences accrues des clients en lien avec la crise sanitaire. Beaucoup racontent comment ils ont dû inventer leur poste, en improvisant, c'est-à-dire le plus souvent en se rajoutant des tâches nouvelles. C'est le cas à la compagnie des transports urbains, où le travail de désinfection a été particulièrement intensif. Les chefs d'équipe ont pris l'initiative de noter systématiquement les numéros des trains qui ont été désinfectés, afin de pouvoir répondre à une contestation éventuelle du donneur d'ordre.

- Et vous votre travail à vous en tant qu'agents de maîtrise, ça a changé quoi du coup, la crise sanitaire, ça vous a rajouté des contraintes ?
- *AM2 : Ah oui, oui, parce que maintenant il faut un suivi, avant il n'y avait pas de suivi…*
- *AM 1 : Un suivi ça veut dire, avec les horaires précis, suivre le numéro des trains. Les trains par exemple, qui arrivent, à chaque terminus, on devait noter le numéro de train à l'arrivée, chaque train il fait des rotations, donc (…)*
- Et le suivi c'était vous-même qui…
- *AM 2 : Ah oui, oui, on l'a mis en place.*
- *AM 1 : Ah oui, oui, en accord avec notre directeur d'exploitation. Parce que si le directeur nous dit : « Oui faites-le », pas de problème.*
- C'est une manière de vous protéger ?
- *AM 1 : De nous protéger, de prouver notre bonne foi. Parce que le client, vous savez le client, le nettoyage, en général, c'est la cinquième roue du carrosse, donc s'il y a un manquement, ou un vol, ou je ne sais… Vous allez pas accuser votre collègue, vous allez accuser qui ? Le nettoyeur. Que ce soit dans les bureaux, dans le métro ou ailleurs. Donc il y a eu cette méfiance, euh, du client, de pas avoir confiance en nous.*

(Deux agents de maîtrise, grand groupe autre, CTU2, 30 novembre 2021)

Ce sentiment d'être « *seul sur le front* » est particulièrement exacerbé à l'hôpital. C'est pour les agents affectés sur ces sites que la crise sanitaire a été la plus difficile à vivre, de tous les points de vue, et les chefs d'équipe ne font pas exception. Dans un des hôpitaux enquêtés, le personnel a manqué de protection pendant plusieurs mois au début de la pandémie et a déclenché un mouvement de grève en août 2020. Quand le chef d'équipe, syndiqué et très mobilisé, a enfin réussi à obtenir le matériel de protection de son entreprise, il a dû faire face à l'hostilité des personnels médicaux, qui n'avaient pas des masques de même qualité et ont exigé que les nettoyeurs et nettoyeuses fassent un échange et donnent leurs masques FFP2 aux infirmières. Il sait que les trois tournées de désinfection demandées par l'hôpital ne sont pas faites entièrement, parce que le temps prévu pour cette désinfection n'est pas suffisant.

L'entretien laisse bien transparaître le désarroi de ce chef d'équipe, qui se désole de n'avoir pas les moyens de faire son travail alors qu'il est sensible à l'importance vitale de l'hygiène sur le site :

> *Je fais tampon au mieux. Encore ce matin par exemple. Ce matin, j'étais au téléphone en conduisant. S'ils n'arrivent pas à faire tampon avec les agents sur place, dans l'urgence je suis obligé de venir faire le poste parce que c'est quand même des milieux sensibles, c'est des lieux de consultation. Le secteur où est la dame, c'est un secteur en partie de réparation de la main. Il faut que ce soit nickel quand même. Ce n'est pas des bureaux, ce n'est que du médical pur.*
> *(Chef d'équipe, grand groupe autre, hôpital 3, 8 février 2022)*

Un ancien responsable adjoint du nettoyage sur un hôpital, en conflit avec son ex employeur est particulièrement virulent quand il dénonce la gestion de la crise. Près de la moitié de ses agents étaient absents au début de l'épidémie, et rien n'était prévu pour les remplacer. Il déplore l'éloignement délibéré entre ceux qui sont sur le terrain et ceux qui décident : il n'a jamais eu accès au cahier des charges où sont précisées les différentes tâches facturées au client. Au manque d'effectifs s'ajoutait le manque de produits. Il soupçonne l'entreprise d'avoir cherché à réduire ses dépenses :

> *Ils ont la main dure sur la gestion. La gestion des trucs, ils font pas la commande à temps. On a toujours des consommables qui finissent, des bandeaux qui finissent. Ils traînent. Ils disent qu'on a fait la commande, mais, en réalité, quand ils gagnent une semaine, ils gagnent deux semaines, ça leur fait une semaine et deux semaines d'économie. Moi, je le sais.*
> *(Ancien responsable de site, grand groupe 1, Hôpital 1, 10 mars 2022)*

Il montre à l'enquêteur les messages d'appel au secours qu'il a envoyés en vain à ses supérieurs, où il détaille le nombre d'agents absents à remplacer, le nombre croissant de chambres covid à nettoyer. Il obtient pour seule réponse une vague proposition de lui affecter des agents du métro (qui n'ont pas la formation adéquate).

> *-Tu trouves normal que, avec tous ces problématiques ? … Sur le front, je sais pas moi, quand tu es lieutenant et toi, tu es le maréchal ou le général-là sur ton QG, et que t'as pas tes lieutenants, pas de stratégie, pas de lien, rien, et que tu as la moitié qui part, cette guerre, tu vas la gagner ? Et il y a plus d'état-major, Tu fais comment ? Tu vas craquer sur le premier, sur le deuxième, sur le troisième, sur le quatrième, tu vas craquer ou tu vas pas craquer ? Moi, c'est ça qui m'est arrivé. J'ai commencé au 17, quand on va arriver au 25, tu vois que (à l'agence), ils faisaient rien.*
> - Ils vous ont répondu quoi quand vous leur avez dit, « J'ai besoin pendant un mois » ?
> *- Personne ne me répondait au mail. Que de l'oral. « B., vous savez, on a eu des écoles qui sont fermées, on a eu aussi des trucs qui sont fermés. On va*

essayer de prendre des gens du métro, on va amener des gens du métro ». Je vais faire quoi avec ça ? S'ils sont pas formés en procédures de bionettoyage ? Ils ont aucune connaissance du terrain et ils connaissent pas les protocoles de bionettoyage. C'est comme si on n'a rien eu. S'il veut, il met quelqu'un, écoute-moi, qui doit prendre un chariot, qui doit le mettre au chaud, il sait même pas comment utiliser le micro-ondes, un four… quel est le protocole ? Quelle chambre covid, quelle chambre covid ou pas covid ? Lui, il connaît les métros, mais tu l'amènes à une dizaine de patients, tu vas faire comment ? Tu penses que je suis un divin pour me multiplier, aller… voilà, ma problématique !

(Ancien responsable de site, grand groupe 1, Hôpital 1, 10 mars 2022)

Au moment de l'entretien, il est en procès aux prudhommes pour se faire payer les heures supplémentaires qui lui sont dues (500 heures ne lui auraient pas été payées). Son amertume vient du sentiment de n'avoir pas pu faire correctement son travail. Il estime aussi avoir mis ses agents en danger. Deux des machines à laver de l'hôpital sont tombées en panne en mars 2000 et, pendant plusieurs jours, les salarié.es affectés dans les secteurs covid devaient rentrer avec leur blouse et les laver chez eux ; tous les bandeaux de nettoyage utilisés pour les chambres covid n'étaient plus nettoyés quotidiennement pendant cette période, ou ils étaient lavés à l'eau parce que les produits manquaient. Les consignes sanitaires n'étaient pas toujours suivies. La manque de personnel l'a contraint de demander aux nettoyeurs et nettoyeuses de circuler d'un secteur à l'autre et donc de les exposer à des zones à risque. En l'absence d'aide de sa hiérarchie, il appelait en renfort des agents qu'il connaissait personnellement, des machinistes ou des agents qui faisaient la vitrerie, dont il savait qu'ils étaient à proximité. Il déplore à la fois la détérioration de l'hygiène dans les hôpitaux publics et la souffrance des nettoyeurs et nettoyeuses : « *La direction, ils prenaient de l'argent, ils parlaient que de rentabilité et de productivité. Mais on risquait nos vies* » (Ancien responsable de site, grand groupe 1, 10 mars 2022).

La revendication d'un rôle social nouveau

Si les discours dénonçant la gestion de la crise par les entreprises de nettoyage émanent surtout du personnel d'encadrement intermédiaire sur le terrain, tous les cadres et dirigeants rencontrés partagent le sentiment d'exercer dans un secteur dont l'importance a été méconnue pendant la crise sanitaire. Le discours d'Emmanuel Macron qui énumère les travailleurs de première ligne sans mentionner les agents de nettoyage a choqué. Ceux qui travaillent à l'hôpital sont particulièrement amers :

Le nettoyage a été en première ligne et n'a pas du tout été reconnu. Comme je disais, ce sont les infirmières qui ont été applaudies à chaque 20 heures mais il n'y a personne qui a pensé à applaudir le personnel de nettoyage qui était en première ligne avec le personnel des infirmières, qui rentrait dans les chambres des hôpitaux. Il y avait certains sites qui restaient ouverts partiellement, on avait quand même des cas covid, on devait désinfecter (…) Ils n'ont eu aucune reconnaissance, ni de la part de l'État ni de la part des employeurs en général.

(Responsable de secteur (dont hôpital 1), grand groupe 1, 4 février 2022)

Si la crise sanitaire a rendu plus saillante cette absence de reconnaissance, elle est aussi à l'inverse le moment où cette invisibilité est remise en cause. La pandémie a mis à l'ordre du jour l'importance de règles d'hygiène et de pratiques de prévention qui sont au cœur du métier du nettoyage. Dans le quotidien de leur travail, les responsables et chefs d'équipe du nettoyage ont bien perçu cet intérêt nouveau pour leur travail. Comme ce chef d'équipe sur un site universitaire le note non sans ironie (en rappelant qu'il n'a pas eu de prime et qu'il a toujours « *plus de réprimandes que de compliments* ») :

Maintenant avec le covid, ils se sont aperçus que bon, on était important quand même (…) C'est là que je dis que quand même le covid a eu un effet positif sur notre beau métier parce qu'ils se sont rendus compte qu'ils avaient besoin de nous.

(Chef d'équipe, grand groupe 2, université 1A, 2 novembre 2021)

C'est à la peur des « clients », en l'occurrence les enseignants, étudiants et personnels de l'université où il travaille, ceux qui habituellement le croisent sans le voir, qu'il a perçu cette considération nouvelle :

Parce qu'ils avaient peur d'attraper le virus, alors là, on était très sollicité au niveau désinfectant pour désinfecter. Là, ils ont reconnu qu'on était utile (…). Quand ils n'ont pas besoin de vous, il va passer, il va pas vous dire bonjour. Quand il vous dit bonjour, une fois que vous le voyez, il vient avec le grand sourire comme ça, c'est qu'il a besoin de vous (…) Les gens pensent qu'ils sont plus importants que vous, leur travail est meilleur que vous. Mais quand même on se rend compte que si on n'existe pas demain, s'il y a pas d'hygiène, c'est les microbes, c'est des trucs. Parce que c'est les mêmes qui créent les microbes. Quand les gens mangent, ils laissent toute leur déchetterie à terre, ils jettent des miettes de pain, ils font les trucs, il y a ceux, les poubelles sont là, mais ils mettent ça à terre exprès pour voir si vous passez l'aspirateur. (…) Pendant le covid , les gens étaient un peu plus attentifs pour savoir si on avait fait les désinfections (…) Ça nous a donné un peu plus de visibilité.

(Chef d'équipe, université 1A, grand groupe 2, 2 novembre 2021)

Très sensible à l'expérience quotidienne du mépris de classe, cet enquêté estime que la crise sanitaire a permis une revalorisation de l'activité de nettoyage. Elle a aussi établi une sorte

d'égalisation des conditions, ramenant les professeurs souvent hautains à leur statut de simples mortels, rappelant l'urgence de la solidarité au-delà des différences sociales.

> *Comme je dis : « La peur engendre pas mal de choses ». S'il y avait pas le covid … J'ai bien aimé qu'il y ait le covid parce que c'était faire réfléchir aux gens qu'on est tous logés à la même enseigne et puis on est tous sur le même bateau. Si ça coule, tout le monde coule.*
> *(Chef d'équipe, université 1A, grand groupe 2, 2 novembre 2021)*

D'autres, comme ce patron social du Jura, pensent que la crise a changé le regard sur le nettoyage et sur les agents de propreté. Il appelle de ses vœux une reconnaissance symbolique du secteur et de ces métiers qui contribuent à la sécurité sanitaire du pays, et il voudrait contribuer à construire un autre rapport des agents à leur travail.

> *« Le plus important là-dedans, je pense que c'est le changement de regard. Les clients se sont rendu compte que nos prestations étaient importantes et notamment pour la désinfection, parce que c'est la sécurité sanitaire de leurs salariés. Et puis, peut-être encore plus important, le changement de regard de nos propres salariés sur leur métier en se disant : « ce qu'on fait c'est important, ce n'est pas juste passer l'aspirateur et passer un coup de chiffon pour nettoyer, on est là pour assurer la sécurité sanitaire ». Ça, je trouve que c'est bien, il faut l'entretenir et ne pas oublier de dire qu'on a fait partie de la fameuse deuxième ligne, on était là quand il fallait et puis même maintenant, on est là pour continuer à assurer.*
> *(Patron, 170 salariés, 9 février 2022)*

Cette revendication d'une nouvelle dignité du métier se traduit dans les rapports avec les clients. La crise sanitaire dote les entrepreneurs du nettoyage de ressources et de savoirs spécifiques. Ils sont tenus à jour régulièrement, par la fédération de la propreté notamment, des dernières consignes et recommandations en matière de sécurité sanitaire. Alors qu'ils sont habituellement dans une relation de subordination par rapport à leurs donneurs d'ordre, la crise leur confère un statut protecteur. Plusieurs estiment avoir désormais une responsabilité par rapport aux entreprises clientes, qu'ils informent, contrôlent et rappellent à l'ordre, retournant en partie les relations usuelles :

> *(On reçoit de la FEP) toujours des informations, des obligations surtout, des consignes particulières qu'on est obligé de faire. C'est ce que je transmets aussi à mes clients d'ailleurs. Je vois des nouveaux clients qui s'installent, je leur dis : « Il faut un tableau d'affichage », c'est une obligation. Il faut préciser sur le tableau qu'il y a tel document qu'il faut mettre et notamment au niveau du covid en cas de contrôle. S'il y a un contrôle, ça ne va pas aller loin parce qu'on va leur dire « Il faut le faire » et puis voilà. Mais bon, c'est simplement pour rappeler aussi certaines choses. Moi, je vois des clients, le masque, ils ne le mettent pas dans leur société. Il y a eu un moment où c'était*

très chaud parce qu'il y a plusieurs personnes qui étaient atteintes du covid, ce qui veut dire qu'on est obligé de fermer l'entreprise.
(Patron, 50 salariés, 31 janvier 2022)

Autre exemple qui manifeste leur rôle sanitaire, certaines entreprises de nettoyage qui ont réussi à faire des stocks ont fourni leurs clients en masques, gels ou gants au cours des périodes où ces produits manquaient. La revendication d'utilité sociale déborde la relation avec le donneur d'ordres. Un patron du Jura a approvisionné les kinésithérapeutes de son secteur en gel hydroalcoolique, leur permettant ainsi de continuer leur activité. Cet autre patron raconte comment il est venu en aide à des policiers qui le contrôlaient.

Ils me disent « on doit vous contrôler ». Et je leur dis : « Mais ils sont où vos gants ? ». Ils n'avaient pas de gants. Ils n'avaient pas de masque. Combien de fois j'ai dû donner des boîtes de masques à des flics ? Ils me disaient « Heureusement qu'il y a des gens comme vous, parce que nous, on est en contact. »
(Patron, 50 salariés, 31 janvier 2022)

La crise sanitaire a ainsi un effet paradoxal sur cet univers professionnel : particulièrement mobilisés par les consignes et exigences sanitaires, les entrepreneurs du nettoyage déplorent l'absence de reconnaissance de leurs efforts, mais constatent aussi la légitimité nouvelle de leur métier.

Conclusion

L'univers des cadres et des dirigeants du nettoyage est extrêmement hétérogène. Cette hétérogénéité tient en premier lieu à celle des entreprises : entre PME et grands groupes, entreprises de la région parisienne et de Bourgogne-Franche-Comté, les pratiques commerciales et les modes de gestion du personnel sont bien différents. Le point de clivage tient dans les stratégies commerciales, qui influent directement sur la fidélisation du personnel. Les entreprises plus petites qui cherchent à s'attacher leurs clients, et donc leurs salariés, s'opposent aux grands groupes qui visent à gagner de nouveaux marchés et dont le personnel est plus fluctuant. Cette opposition se retrouve au sein du personnel d'encadrement des grands groupes : les cadres intermédiaires attachés à leur site et à leurs salariés, qui changent régulièrement d'employeurs, mettent l'accent sur les dimensions qualitative, technique et humaine du nettoyage. Cette vision s'oppose à celle des dirigeants et des cadres rattachés de manière plus stable à leur employeur, qui portent les intérêts – notamment financiers – de l'entreprise, et sont accoutumés à changer régulièrement de clients, de sites et de salariés. La crise sanitaire a en

partie ravivé ces oppositions. Sur le plan économique, le contexte a fragilisé les plus petites entreprises, alors que les grosses y trouvaient de nouvelles opportunités de profit. Les cadres de terrain sont plus critiques par rapport à la gestion de la crise quand les dirigeants mettent en scène une image positive des mesures sanitaires mises en œuvre.

En revanche, les effets de la pandémie sur les modes de gestion du personnel, et donc sur les contraintes pesant sur le travail des agents ont été beaucoup plus homogènes. Dans toutes les entreprises de propreté, la crise sanitaire a eu pour effet d'intensifier le travail des cadres, dirigeants et patrons. Ils ont dû faire face à deux grands ensembles de contraintes. Le premier, dès mars 2020, tient dans la nécessité de s'ajuster aux brusques fluctuations des demandes des clients, qui annulent subitement ou en contraire intensifient les demandes de prestations. Les plannings d'intervention, et souvent les horaires et lieux de travail des agents de nettoyage, ont été maintes fois modifiés. Le second, qui se fait sentir quelques mois plus tard et reste brûlant au début de 2022, est lié aux absences des salariés, problème préexistant et structurel du secteur mais qui se fait de plus en plus aigu au fil de la diffusion de l'épidémie. Les développements sur les difficultés à remplacer les salariés absents sont omniprésents dans les entretiens. Du fait de la dispersion des lieux et des horaires et, aussi, du contenu de leur travail, les agents ne sont pas interchangeables, et la charge de travail des absents incombe le plus souvent aux salarié.es sur place, sans se traduire toujours par le paiement d'heures supplémentaires. Ce « bricolage », plus ou moins contraint par le contexte et les difficultés de recrutement, qui a pour effet d'intensifier souvent très fortement le travail des agents de nettoyage, semble concerner tous les types d'entreprise, les PME comme les grands groupes.

La crise sanitaire ne fait qu'amplifier des contraintes structurelles du métier : la dépendance par rapport à la demande et les difficultés de recrutement. Cependant elle joue peut-être aussi comme un révélateur des limites de ce modèle. D'une part, dans un contexte où les agents de nettoyage sont fragilisés, les problèmes de remplacement sont l'occasion de prendre conscience de la valeur de leur travail et des compétences spécifiques qu'ils mettent en œuvre, alors que l'utilité sociale de l'hygiène et de la propreté est partout mise en avant. Plusieurs patrons, notamment dans le Jura où la crise de recrutement est aiguë réfléchissent actuellement aux moyens de rendre le métier plus attractif. D'autre part, les nouvelles exigences sanitaires font apparaître les limites de la concurrence par les prix et permettent aux porte-parole du secteur de revendiquer un autre mode de concurrence, par la qualité, et au-delà de mettre en avant l'importance sociale du secteur de la propreté qui a longtemps été considéré comme subalterne.

Cette revalorisation est revendiquée par les associations professionnelles comme par les organisations syndicales dont les intérêts convergent sur ce point. Elle ne peut néanmoins passer que par une formation et une professionnalisation des clients eux-mêmes. La réorganisation de la branche face aux clients suppose en effet de repenser les modalités et finalités de l'externalisation du nettoyage.

Chapitre 3. DILEMMES ET TENSIONS CHEZ LES DONNEURS D'ORDRE

Les clients des entreprises de propreté, ou donneurs d'ordre, sont « les clefs de voûte du fonctionnement du secteur » puisqu'ils « déterminent son développement économique et social en fonction des modalités particulières des contrats passés »[151]. Ils sont à la fois les financeurs qui fixent le rythme de passation des marchés et négocient les prix, les prescripteurs qui établissent le contour des « lots » et les cahiers des charges, et les contrôleurs qui vérifient l'exécution des prestations. Cette distinction renvoie, pour les donneurs d'ordre que nous avons étudiés et qui sont des bureaucraties de taille importante, à des services différents : le service des achats d'un côté et les services intérieurs ou logistiques de l'autre. Les effets de la crise sanitaire sur les donneurs d'ordre seront donc examinés en prenant garde à distinguer les acteurs impliqués derrière cette entité homogénéisante. Ces effets seront aussi inscrits dans la temporalité et les spécificités des secteurs d'activité concernés car tous n'ont pas été soumis exactement aux mêmes contraintes, ni aux mêmes rythmes.

La crise sanitaire, avec les multiples injonctions et incertitudes qui l'ont accompagnée, apparait comme un moment révélateur des tensions et ambivalences qui traversent habituellement l'externalisation du nettoyage. Deux fils directeurs, présents dans les enquêtes menées sur le secteur du nettoyage avant la crise sanitaire, seront notamment tirés pour comprendre dans quelle mesure la crise a bouleversé ce secteur ou, au contraire, s'est inscrite dans la continuité de son fonctionnement.

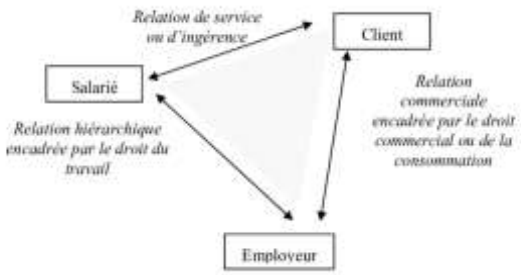
Le premier fil directeur concerne la position dominante ou non des donneurs d'ordre. Ils sont généralement considérés comme dominants dans le rapport asymétrique qui les lie à l'entreprise, et ce d'autant plus que les sous-traitants sont sur un marché régi par une forte concurrence[152]. En même temps, les donneurs d'ordre dépendent des offres qui leur sont faites et ils sont soumis à de nombreuses contraintes légales émanant entre autres du marché des commandes publiques. Comme l'avait noté Gabrielle Schütz, dans la lignée des travaux de Christelle Havard, Brigitte Rorive et André Sobczak[153], toutes les configurations ne se résument pas « à une domination de la triade par le client et à une subordination renforcée pour le salarié »[154]. Nous montrerons comment cette position de domination doit être relativisée et

[151] Jean-Michel DENIS (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires. Le cas de la branche du nettoyage industriel », *art.cit*, p. 48.
[152] Fabien BRUGIERE (2017), *La sous-traitance en piste, op. cit.*, p. 12.
[153] Christelle HAVARD, Brigitte RORIVE et André SOBCZAK (2006), « Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe », *Economies et sociétés*, n°27, p. 1229-1258.
[154] Gabrielle SCHÜTZ, « Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire… », *art.cit.*, p. 76.

conceptualisée car elle varie pour un même donneur d'ordre selon les périodes et les niveaux d'observation (services des achats ou logistique).

Le second fil directeur concerne leur pouvoir de subordination à l'égard des salariés. Alors que théoriquement et juridiquement leur position de « client » ne les engage à leur égard que dans une « relation de service »[155] qui les exempte de tout pouvoir hiérarchique de prescription et de supervision du travail, les donneurs d'ordre apparaissent souvent, aux yeux des salariés et de leur expérience concrète, comme une deuxième figure patronale[156], qui garde son pouvoir d'encadrement du travail sans en assumer les conséquences en termes de gestion de la main d'œuvre (recrutement, licenciement, formation, etc.) et de protections salariales. Cette réalité pratique est si prégnante, notamment dans les situations d'externalisation « à demeure », quand les salariés sont « en immersion chez le client, à distance de leur employeur »[157], que le statut de « co-employeur » (*joint employer*) a été reconnu par certaines législations nationales comme aux États-Unis[158]. En France, la sous-traitance permet au contraire de transférer toutes les obligations liées au contrat de travail sur l'employeur et de mobiliser la main-d'œuvre dans le cadre d'une relation client-fournisseur qui fait disparaitre le lien direct entre celui qui prescrit les résultats attendus du travail et ceux qui l'exécutent. Le donneur d'ordre n'a ainsi « plus affaire au droit du travail car le recrutement est remplacé formellement par un contrat commercial, tout en mobilisant réellement la main-d'œuvre »[159]. Pourtant des configurations font apparaitre parfois des situations avec une « relation d'ingérence » lorsqu'un client « intervient de manière directe ou indirecte dans la relation salariale pour influencer le contenu du travail et les conditions d'emploi d'un salarié »[160]. Comment la crise sanitaire a-t-elle affecté cette relation ambivalente ? Les situations d'ingérence ont-elles signifié une intensification des contraintes pesant sur les agents de nettoyage et/ou une activation des protections ?

Figure : Modèle générique de triangulation des relations de travail



[155] André SOBCZAK, Brigitte RORIVE FEYTMANS, Christelle HAVARD (2008), « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », *Travail et emploi*, n°114, p. 22.
[156] JOUNIN Nicolas et Louise PATERNOSTER (2009) « Un patron peut en cacher un autre… », *art.cit.*
[157] Gabrielle SCHÜTZ (2018), *Jeunes, jolies et sous-traitées, op.cit.*, p. 17-18.
[158] Pauline BARRAUD DE LAGERIE (2019), *Les patrons de la vertu, op.cit*, p. 35.
[159] Corinne PERRAUDIN, Nadine THEVENOT, Bruno TINEL, Julie VALENTIN (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 2007, n°1, vol. 41, p. 158.
[160] André SOBCZAK et *al.*, 2008, p. 22. (y compris figure).

Nous avons enquêté auprès de neuf donneurs d'ordre différents, rencontrés par le biais de relations personnelles, de syndicats ou de collègues universitaires. Dans la mesure du possible, nous avons cherché à rencontrer les différents services impliqués dans la gestion de la crise sanitaire. Certains interlocuteurs se sont saisis de l'occasion de parler de leur travail pour mettre en avant leur « *passion* » pour la rédaction des clauses techniques, pour « *faire remonter un message* » concernant des dysfonctionnements ou pour rendre visible la complexité de ce marché du nettoyage, pétri d'enjeux « *humains* » et particulièrement « *ingrat* » en ce qu'il expose sans cesse aux reproches des usagers et des salariés internes. D'autres ont accepté de nous parler par courtoisie, sans véritablement s'engager dans la relation d'enquête et en manifestant parfois par leurs réponses brèves le peu d'intérêt pour notre démarche. La prudence était souvent de mise, l'anonymisation étant expressément requise et des appels à la confidentialité parfois même répétés en cours d'entretien. Si l'effet « boule de neige » a pu fonctionner dans certains cas au sein d'une même institution, les donneurs d'ordre ont quelquefois refusé de donner des contacts vers les entreprises, pour ne pas mettre à mal l'équilibre trouvé avec celles-ci. Les conditions d'enquête étaient donc un indice des modes de fonctionnement interne et des relations avec les prestataires.

Récapitulatif des 18 donneurs d'ordre rencontrés :

Appartenance institutionnelle	**Position professionnelle**	**Sexe**
Grande distribution	Chargée RH d'un supermarché	F
Compagnie des transports urbains (CTU) d'une grande agglomération	Chargé de mission propreté	H
Université 1 (de grande taille, en région parisienne)	Directeur logistique de l'établissement Responsable logistique, composante A[161] Responsable logistique, composante B	H F H
Université 2 (de grande taille, en région parisienne)	Directrice générale des services	H
Université 3 (de taille intermédiaire, en région parisienne)	Directrice logistique de l'établissement Directeur logistique adjoint de l'établissement Responsable des marchés Responsable logistique d'une composante	F H F H

[161] Pour rappel, les composantes des universités renvoient à la fois à des sites géographiques différents et à des gestions (relativement) autonomes au sein d'unités administratives variées (UFR, Faculté, IUT, etc.).

Université 4 (de petite taille, région Est de la France)	Directrice générale des services Acheteuse rédactrice de marchés publics au sein de la direction des affaires financières Responsable logistique, composante C Responsable logistique, composante D	F F H H
Institut d'enseignement supérieur (de petite taille, en région parisienne)	Responsable logistique	F
Hôpitaux 1	Responsable logistique (trois hôpitaux) Responsable logistique adjointe (trois hôpitaux)	F F
Hôpitaux 2	Directeur des achats et de la logistique au niveau d'un groupe hospitalier	H

Le croisement des points de vue, entre donneurs d'ordre et entre services du même donneur d'ordre, permet d'explorer plusieurs pistes. Comment les donneurs d'ordre, dans les différents services, ont-ils fait face aux contraintes et aux nouvelles injonctions en période de crise sanitaire ? Comment les services des achats ont-ils géré les répercussions financières, en lien avec les entreprises ? Comment les services intérieurs ont-ils, sur le terrain, mis en œuvre le nouveau régime de nettoyage promu par les autorités ?

I. De nouvelles exigences

Pendant la crise sanitaire, les donneurs d'ordre sont soumis à des exigences de différents types. Ils subissent d'une part des injonctions réglementaires multiples, dans un cadre légal déjà très contraint (par le code de la commande publique notamment et par les obligations de sécurité et de santé au travail), et ils sont confrontés d'autre part à la pression de leurs usagers et de leurs propres salariés. Ces injonctions et ces pressions se déploient initialement dans un temps marqué par de nombreuses incertitudes en matière sanitaire et dans un contexte économique bouleversé, mais elles évoluent ensuite au fil du temps et laissent place à une phase de rationalisation et de routinisation. La période après l'été 2020, malgré les deux confinements de l'automne et du printemps suivants, semble ainsi se caractériser par la stabilisation d'un nouveau « régime de nettoyage », avant un retour progressif à la normale à partir de l'été 2021. Le travail des différents services prend donc des formes différentes dans ces trois phases.

1. Entre injonctions diverses et incertitudes : improvisation et adaptation dans les premiers mois de la première vague

Pendant le premier confinement de mars-avril 2020 et les quelques mois qui suivent jusqu'à l'été, les donneurs d'ordre sont pris entre les directives gouvernementales d'un côté et la pression, l'inquiétude des usagers et des salariés de l'autre. Ils doivent s'adapter rapidement sans avoir pu anticiper, dans un contexte de grande incertitude des connaissances et un environnement économique bouleversé. Les situations sont cependant très contrastées selon les secteurs. Alors que les hôpitaux, la grande distribution et la compagnie des transports urbains ont maintenu leur activité sur site et doivent improviser pour faire face aux nouvelles exigences, les universités cessent totalement (ou presque totalement) leur activité sur site en privilégiant le télétravail et seront confrontées aux difficultés au moment de la reprise.

Les aménagements d'urgence dans les secteurs non confinés

Dans les secteurs où l'activité s'est maintenue sur site pendant le confinement, les premiers aménagements des conditions de travail ont plus ou moins rapidement pu s'appuyer sur des règles et des directives gouvernementales explicites. La situation est cependant différente entre les secteurs de « deuxième ligne », dans lesquels l'exposition à la contamination est potentielle, et les secteurs de « première ligne » qui sont impliqués dans les soins et où les agents peuvent être directement en contact avec les malades.

Dans la grande distribution, des aménagements d'urgence ont été mis en place dans « l'improvisation », sous la pression des clients, avant même la diffusion des premières recommandations aux employeurs en avril 2020 et la formalisation du premier « protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 » le 9 mai 2020.

> - En mars 2020, vous avez eu des consignes rapidement, ou vous avez dû improviser ?
> - *Je me souviens, on a improvisé. Quand c'est tombé, on est allé avec mon responsable en rayon pour mettre en place les ronds au sol pour la distanciation. On a collé ça nous-mêmes le premier jour. On a mis en place les plexiglas sur les caisses. Les plexiglas, c'est l'équipe technique qui a mis ça en place. La commande des masques, des produits. Après on s'est aligné par rapport aux attendus du national qui est en rapport avec l'ARS. Mais au début, c'était l'improvisation. La première semaine, c'était... Je ne sais pas si j'ai encore les photos, des files énormes, des scènes de guerre. On a dû filtrer pour faire une queue à l'extérieur. C'était affolant, on ne comprenait pas ce qui se passait. C'était spécial. Calmer les collaborateurs, qui avaient*

peur des clients. Qui s'énervaient, quand les gens s'approchaient trop dans la file d'attente, ça partait dans des débats, les clients s'emportaient les uns contre les autres. Les gens étaient paniqués. Il fallait gérer ça. La sécurité avait été très sollicitée.

(Chargée RH, grande distribution, 17 juillet 2021)

La comparaison hyperbolique avec les « *scènes de guerre* » souligne le caractère exceptionnel et anxiogène de la situation. Cette tension se traduit par une demande accrue de nettoyage à laquelle le magasin tente de répondre aussi en recrutant lui-même directement, parce que l'entreprise de propreté ne peut faire face seule.

- *C'était pour le covid, on a essayé… Ca nous est tombé dessus. Le temps d'avoir les effectifs avec Atalian, on a essayé avec des étudiants qui étaient payés, qui étaient disponibles avec le confinement. On s'est dit : bon, le nettoyage c'est pas non plus très technique. Et au final, c'est pas très pertinent. Les personnes qu'on a employées ne voyaient pas forcément... Et ils étaient très jeunes en général. C'était des post bac ou des personnes dont les établissements étaient fermés. Et finalement, c'était pas très cohérent. On n'avait pas le même rendu. On n'avait pas la même efficacité sur le terrain. Ca a duré un mois pour soutenir un peu les équipes d'Atalian. En attendant d'avoir les personnes pour, parce que c'est vrai qu'ils ont été pris d'assaut aussi. Le temps qu'ils se retournent, qu'ils recrutent en plus. On a embauché en CDD direct. Mais c'est pas très..*
- C'était pas bien fait ?
- *Non. Non. La qualité n'était pas là. Et c'était pas assez rapide. Donc on était perdant sur tout. Il fallait beaucoup plus de main-d'œuvre, il fallait plus de temps, il fallait vérifier derrière.*

(Chargée RH, grande distribution, 17 juillet 2021)

La solution d'urgence de recrutement propre, qui n'a duré qu'un mois, s'est donc avérée peu convaincante et a participé à la prise de conscience de la dépendance à l'égard des entreprises de propreté.

Pour la compagnie des transports urbains (CTU), des directives précises ont été promulguées dès le début du confinement. Un décret du 23 mars 2020 a notamment imposé pour tout opérateur de transport public collectif routier, guidé ou ferroviaire de voyageurs « un nettoyage désinfectant de chaque véhicule roulant de transport public au moins une fois par jour » [162]. Ces directives avaient un réel pouvoir contraignant puisque leur « non-observation » pouvait se solder par une suspension du trafic. Cette obligation, qui était associée à plusieurs autres cherchant à maintenir une distanciation physique, visait à protéger aussi bien les espaces voyageurs que ceux réservés aux salariés.

[162] Décret n° 2020-293 du 23 mars 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

-Si on revient plus sur la crise sanitaire, au tout début du printemps, en mars-avril 2020, il y a eu un décret, je crois que c'était un décret qui imposait de désinfecter les espaces voyageurs donc il a fallu que la CTU se mette en ordre de marche. C'était un décret à l'époque, et c'était une obligation. (…) De toute façon il fallait faire quelque chose. Et là, du coup, chacun est un peu parti dans sa direction. (…)
-Le décret ne donnait pas la manière dont il fallait que ça se passe ?
-Non, le décret disait juste que les espaces voyageurs devaient être désinfectés. Il y a eu d'ailleurs d'autres décrets pour les salariés. En tout cas, le décret disait que les espaces voyageurs devaient être désinfectés une fois par jour.
-Et après c'était à vous de voir comment faire ?
-Le décret ne disait que ça. En même temps c'est bien qu'un décret ne dise pas comment on doit faire parce qu'après… ça nous permet aussi de nous organiser comme on le souhaite et comme on le juge le plus pertinent.
(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Tout en fixant la règle, le décret laissait les entreprises de transport libres de sa mise en œuvre. Si dans le discours de ce chargé de mission, le décret est associé avant tout à une protection des voyageurs, les autres obligations inscrites dans celui-ci révèlent aussi un souci de non-contamination des conducteurs par les voyageurs, avec par exemple les « dispositions adaptées pour séparer le conducteur des voyageurs d'une distance au moins égale à un mètre », l'interdiction d'utiliser la porte avant dans les véhicules routiers comportant plusieurs portes, ou la suspension de la vente de titres de transport à bord. Toutes ces mesures promouvant une désinfection régulière et une distanciation physique visaient à protéger et rassurer les voyageurs mais aussi les salariés, dans un contexte professionnel où les syndicats pèsent un poids important pour exprimer les craintes et revendications du personnel interne.

Dans les hôpitaux situés en « première ligne », la peur était avivée, pour les travailleuses et travailleurs du nettoyage habituellement situés en « deuxième ligne », par la présence des malades et donc la proximité du danger. La couverture médiatique contribuait également à accroitre, selon le directeur logistique d'un groupe hospitalier, la « *charge émotionnelle* » dans un contexte de forte incertitude :

Notre groupe hospitalier, il a été particulièrement impacté dans les premières étapes de la crise. (…) Les premiers patients hospitalisés (en février 2020) ont été très médiatisés, vous vous rappelez sans doute qu'on ne savait pas trop quoi faire. Et un des points importants pour nous c'est qu'on a été très attentif aux directives et aux consignes sanitaires parce que nous on est en application des consignes sanitaires sur tout ce qui est bionettoyage, sachant évidemment, qu'on n'est pas médecin. Il y a eu des consignes nationales qui ont évolué petit à petit. Le contenu du bionettoyage qu'on pouvait effectuer, dans les missions, a évolué en cours de route, notamment au cours de la première vague parce que les consignes ont évolué.

Au début, on ne savait pas si c'était une pathologie de contact ou aéroportée, on nous disait qu'il n'y avait pas d'aérosolisation, etc. On était beaucoup dans une logique de propagation de contact, ce qui était beaucoup moins le cas après. Les grandes problématiques qu'on a eues avec les prestataires, je dirais que dans un premier temps, c'était l'évolution des consignes…
(Directeur de la logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)

Si les responsables logistiques soulignent avec fatalisme la préparation du personnel hospitalier à l'idée que le risque fait partie du métier, l'incertitude et la « *peur* » conduisent rapidement à des situations de retrait et à des problèmes d'effectifs du côté des agents de nettoyage.

-*Ca a été compliqué parce qu'à partir du 7 mars, à partir du moment où le confinement a été annoncé et que les enfants n'allaient plus à l'école, dans un premier temps, en tout cas par rapport à la société de nettoyage, euh… même avant que le confinement soit annoncé par le Président, ce qui était compliqué c'est qu'il fallait faire face à la peur des agents parce que ce ne sont pas des soignants, donc il a fallu faire face, dans un premier temps, à la crainte de travailler dans les unités covid. On n'était pas plus formé qu'eux mais il a fallu très rapidement avoir les bons mots, les EPI nécessaires qu'on n'avait pas forcément au départ, et on a travaillé pour rassurer les équipes, et l'encadrement, et les agents avec les équipes d'hygiène, avec l'équipe opérationnelle d'hygiène du site, où on organisait des formations. (…) Dans un premier temps c'était surtout la crainte d'aller travailler dans les unités covid. On a été confronté dans un premier temps à ça.*
-Les agents avaient peur…
-*… ils ont exercé leur droit de retrait. Quand le confinement a été annoncé, c'était la bonne occasion pour ne pas venir travailler à l'hôpital et de garder ses enfants. Bah là, ça a été… je n'irai pas jusqu'à dire la moitié de l'équipe mais on n'était pas loin.*
(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)

Ce manque de personnel criant dans les unités covid a donné lieu à un important travail de réorganisation, assumé par les entreprises et le donneur d'ordre, pour affecter dans ces services des agents de nettoyage travaillant habituellement dans d'autres services de l'hôpital, voire sur d'autres sites. Cette responsable logistique évoque également la mise à disposition, au plus fort de la première vague, d'aides-soignants issus de secteurs non covid pour venir en renfort des équipes de nettoyage. Dans d'autres hôpitaux, le directeur logistique estime que le problème majeur était celui de l'organisation et non du recrutement puisque, nombre de lits étant fermés et les blocs opératoires arrêtés, les entreprises « *avec les effectifs en place, pouvaient traiter les hôpitaux sans difficulté* » (entretien du 30 août 2022).

L'arrivée de ces personnels dans les unités covid, surtout quand il s'agissait d'agents extérieurs à l'hôpital, a nécessité la mise en place de formations pour leur inculquer les règles d'hygiène et les protocoles spécifiques à l'hôpital. Surtout, un important travail de conviction a dû être mené par les responsables logistiques pour rassurer les salariés :

- Ici aussi on a eu des unités covid mais ça s'est bien passé. Mes agents ont eu peur au départ, c'était la difficulté, il fallait qu'ils nous fassent confiance. Quand on leur disait « écoutez, on est là, je suis avec vous, je suis avec vous, il faut juste se protéger correctement, s'habiller correctement, désinfection des mains, les masques. Regardez les infirmiers, les aides-soignants, ils sont plus proches du patient, ils font les toilettes, etc. ils y vont et ils ne sont pas malades donc il n'y a pas de raison ». (…)
- Comment ça s'est passé en mars 2020 ?
- Bah on part du principe qu'à partir du moment où on travaille à l'hôpital, on peut être confronté à ce genre de choses, on le sait. Comme on peut être confronté aussi, sans parler des épidémies, aux attentats. À un moment donné, on sait qu'on peut avoir des urgences qui arrivent. Donc voilà. Mais nous, on le prend, on n'a pas le choix, on est sur le fait accompli et il faut agir. Il faut agir et il faut tout faire pour que cette épidémie ne se propage pas. On met tout en œuvre pour y arriver.
(Responsable logistique adjointe, hôpitaux 1, 18 juillet 2022)

Alors que les salariés de l'hôpital avaient une conscience du risque du fait de leur socialisation professionnelle, ceux des entreprises, y compris au niveau de la hiérarchie, n'auraient pas toujours fait face comme le donneur d'ordre l'attendait.

- Moi mes enfants étaient confinés, et je devais aller travailler tous les jours, je n'ai pas eu une minute de confinement. On est toujours venu travailler, et ce n'est pas facile de continuer de faire de l'école alors qu'on n'est pas là, c'était tragique pour nos enfants. Il y a la vie professionnelle mais il y a la vraie vie à l'extérieur aussi, et ce n'est pas simple. (…)
-Surtout que vous entendiez les droits de retrait…
-Oui, ça m'agaçait beaucoup. À un moment donné, c'était même le responsable qualité qui n'est pas venu travailler donc j'ai exprimé à la PDG (du prestataire) « je trouve ça très, très moyen » parce qu'on a tous peur. Je ne pouvais pas dire que c'était sans risques. Mais si on écoute trop sa peur, il ne faut pas travailler à l'hôpital.
(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)

L'exigence d'égalité face aux risques s'accompagne aussi d'une revendication d'égalité en termes de protection. Juridiquement, l'obligation de fournir des équipements de protection individualisée aux salariés externalisés pèse sur les employeurs, donc les entreprises de propreté, et non sur les donneurs d'ordre. Pourtant, cette responsable logistique raconte comment, dans les hôpitaux dont elle s'occupe, elle s'est battue pour obtenir l'accès des prestataires aux équipements de protection qui, selon une directive gouvernementale, étaient normalement réservés à l'hôpital.

- Vous disiez qu'au début de la pandémie, vous manquiez d'EPI et de masques. C'est l'hôpital qui a fourni aux agents de nettoyage ?
- On manquait surtout de masques FFP2, on avait essentiellement des masques chirurgicaux, et j'avais sollicité la PDG pour qu'elle trouve un

fournisseur pour fournir à ses agents des masques FFP2, parce que l'hôpital n'en avait pas assez pour ses soignants. Donc on refusait au prestataire d'en avoir, sauf qu'ils étaient dans les unités de soins covid. Il y en avait, certes ils ne touchaient pas les patients mais ils rentraient dans une chambre covid, donc là je n'étais pas d'accord qu'on refuse aux agents. S'ils refusent aux agents d'être protégés, ils ne travailleront plus dans ces unités, ce n'est pas compliqué. Je ne peux pas leur dire « mais vous ne risquez rien avec un masque chirurgical et rien du tout sur vous ». (…) À un moment donné, ce n'est pas parce que ce sont des prestataires qu'il ne peut rien leur arriver, loin de là. Ce ne sont pas des soignants mais ils ont besoin d'être protégés et ont besoin d'être rassurés.
- Finalement, c'est Challancin qui a trouvé des masques ?
- *La PDG a trouvé des masques FFP2 et après sur les unités covid, notamment respiratoires, pneumo, soins intensifs, on avait des FFP2 même pour les prestataires. (…) mais c'était un peu difficile parce que leur fournisseur ne fournissait plus les prestataires, parce qu'ils avaient l'ordre de fournir en priorité les hôpitaux. Une fois qu'on avait compris ça, j'ai pu échanger avec le responsable du magasin en lui disant « nos prestataires, leurs fournisseurs sont bloqués, ils doivent fournir les hôpitaux donc ils ne peuvent pas acheter de masques ». On a pu mettre en place ça mais au début, ça n'a pas été simple. Il y a eu un petit moment de flottement, aussi sur les surblouses, les surchaussures.*
- Tout ça ce n'était pas non plus prévu dans le contrat, donc c'est l'hôpital qui a fourni ?
- *Oui c'est l'hôpital qui a fourni.*
(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)

Pour cette responsable logistique, c'est bien la communauté d'exposition aux risques et non les différences de statuts qui doit prévaloir dans la responsabilité de l'hôpital à l'égard de la santé des travailleuses et travailleurs exerçant sur le site. Cette position s'est imposée comme un principe de réalité après une période de « *flottement* ». Dans un autre groupe hospitalier, la décision de fournir les équipements de protection indifféremment aux soignants et aux prestataires a d'emblée été prise par le directeur logistique, conscient que les « *clusters* » étaient particulièrement à risques dans les équipes de nettoyage :

Globalement, ces prestataires ont été traités comme nos agents à nous, c'est le parti qu'on a pris dès le début. Effectivement, ils ont été formés, reformés par l'équipe opérationnelle d'hygiène, aux bons gestes, la bonne façon de s'habiller, et puis aussi les bons gestes de désinfection, décontamination, etc. On leur a proposé les équipements de protection individuelle et pendant assez longtemps, les six premiers mois à peu près, au moins les deux premières vagues. Et quand les tests sont arrivés, on les a inclus à la fois à la formation aux bonnes pratiques pour se protéger et aussi aux campagnes de dépistage, parce qu'on a eu quand même un certain nombre de clusters dans ces équipes-là. C'était chez nous des équipes particulièrement sensibles parce que c'est des équipes qui ne sont pas affectées à un service mais qui se promènent d'un service à l'autre. Donc vous imaginez, une personne qui travaille dans un service covid, elle peut après aller travailler dans un service

d'hémato. En première vague, 100 % des patients hémato qui ont été covid positif sont décédés, 100 %. À l'hôpital XX, on n'a que des personnes cancéreux et des personnes hémato en particulier, et il y a eu 100% de décès. L'enjeu c'était que les patients ne soient pas contamisés. On a eu beaucoup de clusters, on a fait le dépistage courant, des campagnes de dépistage massifs.

(Directeur de la logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)

Cette décision de traitement à égalité des salariés internes et externes a, pour le service logistique chargé de fournir les équipements de protection, impliqué le développement de stratégies multiples pour assurer le travail d'approvisionnement :

- Vous avez réussi à fournir tout le monde dès le début ?
- *On a commencé très tôt, du coup on va dire qu'on s'est méfié très tôt. Le masque est devenu obligatoire dans nos hôpitaux à nous, avant le niveau national, le 3 ou le 4 mars, parce qu'en fait chaque hôpital… il y avait une incertitude telle et puis on ne savait pas…(…) Ce qui ne m'arrangeait pas forcément parce que c'est aussi dans mon périmètre que de fournir tous ces produits-là. Mais on a réussi en contingentant et en trouvant des circuits d'approvisionnement parallèles, voire en faisant fabriquer. On a fait fabriquer des blouses, des tabliers, etc. (…) On a fait fabriquer des tabliers par une entreprise qui fabriquait normalement des tabliers à usage unique pour les pêcheurs, en Bretagne, qui n'avait plus de travail parce que les pêcheurs ne sortaient plus, on a fait faire des tabliers hospitaliers par des sociétés bretonnes. C'est un exemple rigolo qui fait qu'on n'avait aucune difficulté alors qu'on voyait à la télé les gens qui n'avaient pas de matériel. On a tous trouvé des choses. On a aussi fait jouer la solidarité nationale (…) Il y avait des camions pour aller chercher du jour au lendemain des équipements (dans les hôpitaux moins touchés). On a géré ça au jour le jour. On a eu des tensions énormes mais on n'a pas eu de rupture complète, et on a pu fournir les prestataires.*
- Comment ça se passait l'approvisionnement des prestataires ?
- *On contingentait tous les personnels de soins donc ils venaient directement s'approvisionner au magasin hôtelier. Chaque hôpital a un magasin hôtelier qui nous sert à recevoir les livraisons, à gérer le stock et à alimenter tous les services. Et donc, ils s'approvisionnaient directement à la source, ce qui nous permettait de contingenter aussi. Tous les personnels avaient deux masques pour la journée.*

(Directeur de la logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)

Au début de la crise sanitaire, dans les secteurs en activité qui ont été les plus exposés au risque sanitaire, le traitement bureaucratique et organisationnel des salariés internes et externes a finalement eu tendance à s'aligner sous des procédures communes, du fait des effets de contamination importants liés à la co-présence et la co-activité. Les règles d'hygiène et les pratiques de protection se sont appliquées à tous et les donneurs d'ordre interrogés assument le fait d'avoir un moment dû pallier les insuffisances des entreprises en matière de protection de leurs salariés. Cette égalité de principe n'est cependant pas exempte de tensions et d'ambiguïtés

car la présence des agents de nettoyage sur site a aussi activé des formes de mise à distance (sur la question de l'accès aux masques FFP2 par exemple ou les possibilités d'exercer ou non son droit de retrait).

La désinfection générale au moment de la reprise dans les secteurs confinés

Dans les universités, l'activité s'est poursuivie en télétravail pendant le confinement de mars-avril 2020 et les agents de nettoyage externalisés ont été placés en chômage partiel[163]. Sur quelques sites universitaires cependant, ponctuellement, des laboratoires de recherche en sciences et en santé ont continué à fonctionner de façon réduite et l'activité sur site ne s'est pas totalement arrêtée. À l'université 2, dans un campus décrit par la directrice générale des services comme « *endormi* », « *vidé* », avec seulement 200 ou 250 personnes par jour qui fréquentaient le site au lieu des 25 000 en temps ordinaire, la demande avait été faite à l'entreprise de continuer à faire venir 20 agents de ménage sur les 140 ou 160 habituels. Les difficultés rencontrées étaient alors de même nature que celles constatées sur les sites non confinés (difficultés d'accès aux équipements de protection, gestion de la peur des équipes…).

De façon générale, dans la majorité des universités, le poids des nouvelles obligations sanitaires et l'inquiétude se sont surtout fait sentir quand il a fallu préparer la reprise en mai 2020, parfois même dans « *l'affolement général* » comme en témoigne cette directrice logistique :

> *Quand fin avril, on avait des réunions avec le CHSCT par Zoom qui commençaient à se faire, avec des inquiétudes parce que les choses commençaient à se préciser et qu'elles n'étaient pas tout à fait favorables à ce qu'on aurait souhaité, ben après ça a été un peu l'affolement général pour les stations de gel, faire désinfecter tous les bureaux, les salles d'enseignement, les amphithéâtres, enfin tous nos mètres carrés que nous avons.*
>
> *(Directrice logistique, université 3, 23 février 2022)*

Comme dans les autres secteurs non confinés, deux mois auparavant, l'inquiétude liée à l'incertitude des connaissances restait forte, et elle était redoublée par la controverse autour de la nécessité ou non de réaliser une désinfection générale des locaux.

> *Dans le cadre de la reprise, à la réouverture des bâtiments, évidemment, s'est posé tout un certain nombre de questions de comment on allait gérer la réouverture avec la crainte d'un virus, enfin dans l'air des bâtiments quoi. Donc, on a dû installer un certain nombre de choses. (…) Donc il y a eu, dans*

[163] Contrairement aux agents de nettoyage employés en interne qui, quel que soit leur statut (fonctionnaire, en CDI ou CDD), ont continué à toucher leur salaire plein.

un premier temps, une désinfection générale des bâtiments, de tous normalement. Qui s'est faite par les prestataires de différents lots. (…) Voilà pour tous les bâtiments. Alors, je suis pas virologue, même si maintenant, tous les Français sont devenus virologues (rires). Je plaisante, mais c'est vrai qu'à l'époque, moi, à titre personnel, j'avais dit à ma directrice n'être pas très favorable à cette désinfection parce qu'on était deux mois après la fermeture des bâtiments. En clair, c'est de la com. Alors, je ne dis pas qu'il ne faut pas désinfecter, mais là, on allait reprendre, les bâtiments étaient fermés. A priori, les virus vivent pas deux mois sur les surfaces.

(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)

Une prestation de désinfection a malgré tout été confiée dans cette université aux prestataires extérieurs, même si les commanditaires n'étaient pas convaincus de son efficacité et de pertinence et qu'ils la considéraient justifiée uniquement par des impératifs de publicité et d'image. Si les prestations de désinfection visaient à rassurer les clients dans la grande distribution et la compagnie de transports, elles ont ici principalement l'objectif de rassurer les salariés internes. C'est en effet par le biais du CHSCT que leur inquiétude est remontée et a été force de pression dans l'université 3.

Le CHSCT, quand il a été réuni, a imposé un certain nombre de conditions à cette reprise. Donc, il y a eu un plan de reprise à l'Université 3, qui a été voté. C'était illisible. » (directeur-adjoint logistique, 23 février 2022)
« Mais, ça rassurait le CHSCT, ça faisait plaisir au CHSCT, je vais le dire comme ça et ça rassurait peut-être les usagers. Mais, en réalité, je dirais les règles d'hygiène élémentaires, on les connaît, on se lave les mains à plusieurs moments dans la journée. (…) Et c'est le problème, c'est qu'à partir du moment où l'agent est passé, la petite bête qui passe derrière, c'est fini. C'est un peu comme la désinfection après la fermeture, maintenant qu'on y vient. C'était de la psychologie quoi, enfin c'était pour rassurer les gens. (…) Parce qu'ils avaient été utilisés pendant deux mois par personne. Donc le virus, s'il est resté dans les locaux, il est costaud ! Mais il fallait y aller aussi par rapport à l'affichage nécessaire à faire, qu'on peut comprendre hein, mais il faut dire quand même qu'on a dû calmer les ardeurs du CHSCT, parce que moi j'ai participé à certains CHSCT parce que j'étais membre où j'avais ce côté, on va dire, d'expertise sur le nettoyage, l'hygiène et tout ce qui s'en suit. Vous vous doutez bien qu'à un moment donné, j'ai dit : « Attendez, on va pas passer notre temps à faire des désinfections matin, midi et soir. » Ou alors, c'est en permanence. Ben on a taillé dans le lard, on a dit qu'une fois par jour.

(Directrice logistique, université 3, 23 février 2022)

L'ironie de son adjoint à l'égard des Français tous « *virologues* » et la familiarité des expressions employées ici par cette directrice logistique (« *costaud* », « *petite bête* ») visent à délégitimer les demandes des « usagers » - des salariés en fait - en les rabattant sur un objectif psychologique et émotionnel (les « *ardeurs* »). Leur discours cherche à faire valoir *a contrario* leur « *expertise sur le nettoyage* » plus rationnelle et expérimentée. Dans l'université 4, la

directrice générale des services explique que cette prestation a d'abord été mise en place dans le souci de « *montrer patte blanche pour rassurer les personnels* » qui sinon « *repartaient illico chez eux* » mais elle a été rapidement stoppée au regard de son coût financier disproportionné pour cette université de petite taille.

> - C'était dans le protocole cette idée de grande désinfection à la reprise ?
> - *Ah bah oui, tout le monde avait peur à ce moment-là, on ne savait pas, tout le monde était terrorisé de revenir. D'ailleurs les agents ne voulaient pas revenir tellement tout le monde avait peur. (…) Ça nous remontait par les directeurs d'UFR et les responsables administratifs. Il y a eu d'ailleurs beaucoup d'arrêts maladie d'agents qui devaient revenir. On leur avait dit de revenir et trois jours après on recevait un arrêt maladie. Et d'ailleurs, on a, à ce moment-là, fait appel à des entreprises. On a fait par avenant, revenir, dans certaines UFR, parce qu'il n'y avait pas le personnel qui était en arrêt maladie, on a fait revenir ces sociétés-là pour faire un nettoyage de fond. (…) Et on a arrêté parce que les entreprises ont gonflé leurs prix, c'est-à-dire qu'avant, quand elles nous demandaient 25 000 € pour faire le même travail, post-confinement c'était le double et pour certaines le triple. Alors, on l'a fait pour trois-quatre UFR et quand on a vu les montants, on a dit « maintenant on arrête ». Les agents, quand ils sont revenus sur site, ils ont vu qu'il n'y avait pas de risque particulier, petit à petit les agents sont revenus. Mais c'est vrai que les entreprises en ont profité. Alors là, c'était… pour quatre heures de ménage, pour certaines, elles nous demandaient 65 000 €. Vous vous rendez compte ? En nous disant « mais si, si, il faut faire un nettoyage approfondi ». On l'a fait pour rassurer et puis parce qu'on n'avait pas le personnel, ils étaient en arrêt maladie mais après on a arrêté très vite parce qu'on s'est dit « là, on va se ruiner ». On a arrêté à partir de fin juin, on a dit stop parce qu'elles faisaient ce nettoyage approfondi pour finalement très peu de gens qui étaient revenus en présentiel. La plupart des gens étaient à distance. (…) On se disait qu'on était en train de dépenser des sommes folles pour faire du nettoyage alors qu'il n'y a pas personne, parce que les étudiants ne pouvaient pas revenir. Donc on a arrêté et on a bien fait.*
> *(Directrice générale des services, université 4, 3 mai 2022)*

Dans la même université, la désinfection générale au moment de la reprise, quand elle a été assumée par les agents de ménage internes, est évoquée par les deux responsables logistiques interrogés sous le terme plus courant de « *remise en état* » et elle n'est pas présentée comme ayant suscité des problèmes particuliers. Deux modalités semblent ainsi avoir coexisté au sein du même établissement : une prestation externalisée visible et une prestation internalisée banalisée.

A l'inverse, dans l'université 1, aucune prestation de désinfection spécifique n'a été achetée au moment de la reprise selon le directeur logistique qui met en avant le « *bon sens* ».

> - Et il y a eu une prestation particulière de désinfection au moment de la reprise ou pas ?

- Alors c'est une question qu'on s'est posée sauf qu'il n'y avait eu personne pendant deux mois donc quel intérêt ? On veut bien protéger tout le monde mais quel intérêt de désinfecter des volumes dans lesquels il n'y a eu personne pendant deux mois ? On a été sage.
- Et tout ça, ça s'est discuté où, dans quelles instances ? Les CHSCT ?
- Non, pas forcément les CHSCT, c'était entre nous, en lien avec la présidence, la DGS, ma hiérarchie, des échanges entre les autres directeurs aussi parce que l'intelligence est partout, il y avait beaucoup de bon sens quand même. Il y a des demandes descendantes du ministère mais il y avait aussi beaucoup de bon sens, l'absence de personnels pendant deux mois c'est du bon sens.
(Directeur de la logistique, université 1, 22 juin 2022)

Dans cette université, où les instances élues semblent avoir eu peu de poids pendant la période de crise, les désinfections au moment de la reprise ont été laissées à l'initiative du niveau local. Ainsi, sur le site A, une désinfection générale a été décidée par le service logistique et réalisée en mai 2020 au moment de la reprise, quand le site n'était pas encore ouvert au public, et a été prise en charge par les agents de nettoyage habituels, de retour sur site après leur chômage partiel. Sur le site B, le responsable logistique n'a pas connaissance / ne s'est pas occupé d'une désinfection particulière à la reprise.

Les difficultés rencontrées à la reprise par les secteurs qui étaient confinés ont été de même nature que celles auxquelles les secteurs non confinés avaient dû faire face dès le début de la crise, à savoir la gestion de la peur des personnels et de leur mobilité éventuelle, et la quête de matériels de protection. Les configurations varient cependant en fonction du rôle joué par les salariés internes qui, pour garantir leur propre sécurité, peuvent soit se positionner dans un registre d'égalité, soit faire peser des contraintes fortes sur les agents de nettoyage externalisés.

2. La mise en place d'un nouveau régime de nettoyage

Avec le protocole sanitaire de mai 2020 en sortie de confinement - légèrement modifié en mai, juin puis août - s'imposent des exigences qui ont des implications importantes en matière d'organisation du travail. Ces modifications peuvent être analysées comme l'émergence d'un nouveau « régime de nettoyage » dans la mesure où elles ne se résument pas à quelques gestes en plus mais tendent à façonner une nouvelle division du travail avec des tâches supplémentaires et, parfois, des salariés supplémentaires périphériques. Ce régime de nettoyage va perdurer jusqu'en 2021 voire début 2022 dans la plupart des institutions enquêtées.

Nouveaux produits, nouvelles tâches invisibles

Un ensemble de mesures de prévention inscrites dans le protocole sanitaire implique l'acquisition de nouveaux matériels et produits. Outre les équipements de protection individuelle (masques, gants), devenus obligatoires, certaines préconisations nécessitent de changer de produits et conduisent à une modification, formelle ou non, du travail prescrit en matière de nettoyage. Des produits virucides sont ainsi venus remplacer les produits « écolabel » jusque là imposés dans les marchés en lien avec une clause environnementale de développement durable. Certaines exigences nouvelles ont bouleversé les habitudes, comme les essuie-mains papier qui doivent se substituer aux sèche-mains soufflants. Qu'ils soient achetés directement par le donneur d'ordre ou commandés aux prestataires, ils supposent un travail de réassort permanent et ce sont les agents de nettoyage externalisés qui doivent intégrer cette tâche au moment où ils nettoient les sanitaires. Ils sont également chargés de recharger les distributeurs de gel répartis dans les couloirs et les halls d'accès. L'apparition des essuie-mains papier implique en outre la gestion de sacs poubelles supplémentaires, tâche dont la prise en charge a été dans l'université 1 négociée en haut lieu, avec la directrice d'agence régionale, comme l'explique le directeur logistique :

> - *On a arrêté les sèche-mains électriques.*
> - C'est une consigne nationale ?
> - *C'est ça, au profit des essuie-mains papier donc il a fallu trouver des centaines de dévidoirs en quelques heures, et le papier, et expliquer (aux deux entreprises prestataires) parce que dans le marché il n'était pas question qu'ils fournissent le papier. Le volume de sacs de poubelles augmente aussi. (…) Après, il y a aussi de l'intelligence des deux côtés, le prestataire qui s'aperçoit qu'on est dans une situation critique, parce que ça peut être chronophage et coûteux aussi en temps humain pour eux, sur la partie administrative… Il y a deux sacs-poubelles en plus à enlever par jour, on ne fait pas un avenant. On travaille bien, on se connaît, ce n'est pas de l'arrangement, ce n'est pas ce que je dis, c'est de la bonne intelligence.*
>
> *(Directeur logistique, université 1, 22 juin 2022)*

L'apparition de nouveaux produits se solde donc, concrètement, par l'ajout de nouvelles tâches quotidiennes aux agents de ménage habituels, sans que cela soit forcément régularisé par le biais d'avenants officiels et des heures supplémentaires.

La désinfection régulière des points de contact dans les espaces collectifs

Dans le protocole sanitaire de mai 2020, valable à la sortie du confinement, une obligation concerne la désinfection régulière des points de contact. Si cette directive engageait des nouvelles prestations sur certains sites, elle était dans la continuité des obligations antérieures

dans les secteurs d'activité non confinés. La compagnie de transports urbains a ainsi pérennisé les prestations mises en place dans la lignée du décret de mars 2020.

> *Il y a eu ce décret, et ensuite il y a eu des protocoles. Il y en a d'ailleurs toujours un en vigueur concernant les salariés cette fois, qui explique que les locaux des salariés doivent être désinfectés tous les jours. Et il y a un protocole national transport qui lui recommande de désinfecter. Ce n'est plus une obligation, c'est une recommandation. En même temps, quelle est la différence ? Parce que devant les juges, s'il y a un problème un jour… une recommandation je pense que juridiquement ce n'est pas loin de valoir une obligation.*
>
> *(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)*

Ces pratiques de désinfection quotidienne des points de contact, dans les métros et les bus, résultaient d'une mise en conformité avec la loi mais aussi d'une mise en scène du travail de désinfection pour rassurer les usagers et le personnel interne[164].

> - Et ça c'était des choses qui n'étaient pas du tout faites avant la crise sanitaire ?
> - *Pas du tout. Nous, on a des marchés de nettoyage classiques où les prestataires interviennent, nettoient les trains, les métros, les stations, les gares mais tout ça, ça a été mis au moment de la crise sanitaire. Et en plus dans le métro, il y avait des prestations de chiffonnage en terminus et dans les trains. En terminus, avant l'atelier pour rassurer les opérateurs de maintenance, et dans les trains pour que les voyageurs voient qu'il y avait des actions qui étaient mises en œuvre par l'entreprise. Donc voilà. Et puis dans les stations et gares, on désinfectait aussi, on désinfectait aussi tous les points de contact. On le faisait tous les jours. Les points de contacts. Ensuite il y a eu aussi tous les locaux des agents qui étaient désinfectés.*
>
> *(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)*

Les pratiques de désinfection ne se sont pas limitées au « chiffonnage » : elles ont inclus d'emblée des prestations quotidiennes ou hebdomadaires de « nébulisation ».

> *Si je prends le réseau bus par exemple, sur le réseau bus ils ont décidé de désinfecter les bus tous les jours, tous les soirs à la rentrée le bus était désinfecté. Quand le bus arrive en général on fait le plein en carburant, et ensuite il va se garer. Une fois qu'il était garé, il était désinfecté par nébulisation, par un prestataire de nettoyage qui était spécifique, qui s'appelle R. et qui nébulisait l'autobus c'est-à-dire qu'il pulvérisait un produit virucide sous forme de gouttelettes très fines, ça fait un brouillard et ce produit se dépose sur toutes les surfaces de contact de l'autobus. C'est un produit soi-disant rémanent, le fait qu'il soit rémanent ça veut dire qu'il*

[164] Pour les juristes le protocole lui-même, qui est une norme juridique peu contraignante et relève de la soft law, est à certains égards « une mise en scène du rôle du ministère du Travail dans la gestion de l'épidémie ». Cf. Lucie JUBERT (2020), « Le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 : quelques réflexions sur l'encadrement par l'État d'une situation hors-norme », *Revue de droit du travail*, n°9, p. 521.

continue à être actif même lorsqu'il est plusieurs heures après avoir été déposé. Le problème de la rémanence c'est qu'on n'est pas vraiment capable de la démontrer. Donc il est rémanent, en laboratoire il est rémanent, dans un autobus est-ce qu'il l'est ? Sans doute un peu, c'est mieux qu'un produit pas rémanent. Donc tous les soirs on faisait ça. Ça coutait très cher. Dans les métros, ils étaient également nébulisés toutes les semaines, en s'appuyant sur la caractéristique rémanente du produit. En terminus et avant de rentrer dans les garages, il y avait tous les jours une action de chiffonnage pour nettoyer le bus mais cette fois à la main et ça c'était aussi visible des voyageurs. C'était de nature à les rassurer. Donc on nébulisait toutes les semaines mais par contre, on faisait du chiffonnage tous les jours.

(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Soumis rapidement à une réglementation et devant intervenir dans l'urgence, la CTU a mis en place des combinaisons complexes de modes de désinfection (manuel / mécanique, quotidien / hebdomadaire, nébulisation / brumisation), dans une logique qui se présente à la fois comme expérimentale et soucieuse de visibilité. Concrètement, cette mise en place expérimentale a entrainé une diversification des prestations et aussi l'arrivée de nouveaux prestataires qui ne faisaient pas partie des « *prestataires classiques de nettoyage* » avec lesquels la CTU avait l'habitude de travailler. Ce régime complexe de nettoyage a été guidé à la fois par des contraintes techniques de maintien de l'activité et par un enjeu psychologique. Parfois, les contraintes se sont révélées contradictoires. Alors que le souci d'efficacité conduit à privilégier les nettoyages le soir ou la nuit, l'enjeu de visibilité et de sécurisation des voyageurs incite plutôt à nettoyer de jour.

- *Chez nous, il y a du nettoyage en journée et du nettoyage en nuit. Avec la crise sanitaire, tout ce qui était nébulisation, brumisation, dans les bus c'était fait surtout le soir et la nuit, les métros, pareil.*
- Est-ce que vous avez affecté plus d'agents la journée ou est-ce que ce n'est pas vous qui prenez cette décision-là ?
- *De toute façon la désinfection se fait plutôt le soir. Les bus sont désinfectés le soir à la rentrée. Il y avait aussi des prestations de chiffonnage dans le métro qui sont faites de jour, mais il y en a aussi de nuit. Il y a plus de nuit que de jour. Oui, je pense que la crise sanitaire a conduit à avaliser les activités plus le soir et la nuit. (…) On a aussi mis des agents de jour. Et dans le nouveau marché de nettoyage du réseau ferré, il y avait un objectif de visibilité de la part des voyageurs. Si vous voyez des nettoyeurs dans le métro, c'est aussi lié… ça existait déjà avant mais ça s'est développé avec le nouveau marché. Même si, entre nous, nettoyer de jour, quand il y a des voyageurs, ce n'est pas forcément super efficace, mais par contre, en termes de réassurance des voyageurs ça marche bien. (…)*
- Pour rassurer aussi les voyageurs.
-*Oui et puis pour assurer une espèce de maintien en propreté au fil de la journée.*

(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Les stratégies de gestion de main-d'œuvre

Ces nouvelles prestations de désinfection, des points de contact ou du matériel, ont occasionné une augmentation du volume du travail de nettoyage qui a pris des formes différentes selon l'ajout ou non d'une main-d'œuvre supplémentaire. À la compagnie des transports urbains, la hausse des effectifs a été massive puisqu'au pic de la crise de covid, le nombre de salariés prestataires de nettoyage intervenant sur le réseau avait augmenté de 43% (avant de descendre ensuite au niveau initial avec le nouveau marché en septembre 2021). Dans le supermarché étudié, les effectifs de main-d'œuvre externalisée ont triplé d'après la chargée RH.

> *« Avec le covid, on a triplé les effectifs sur le magasin. À l'année en temps normal, nous employons une dizaine d'employés pour le ménage et nettoyage des locaux, les lieux communs, les salles de pause pour les collaborateurs, et également le nettoyage par rapport aux rayons et aux clients, et les caddies également. (…) Et donc on a triplé les effectifs de notre sous traitant qui sont habitués à avoir des profils assez spécifiques dans le nettoyage. Ca a représenté un coût assez conséquent. C'était une des plus grosses dépenses lors du covid. En plus des recrutements pour la charge des absents, forcément. Le nettoyage était un des plus gros coûts.*
> - Oui, parce qu'il y avait énormément de contraintes pour les supermarchés…
> - *Avec des jauges, des clients qui étaient inquiets, c'est normal. On devait respecter des règles sanitaires. Et on devait éviter au maximum le contact. Et nous, en termes d'effectifs aussi, on est 360 personnes au quotidien. Il fallait désinfecter partout. Dans les lieux communs, à l'entrée du magasin.*
> *(Chargée RH, grande distribution, 17 janvier 2021)*

Dans un des hôpitaux, une responsable logistique évoque des agents supplémentaires qui ont été recrutés par l'entreprise sur la base d'une liste de personnes qu'elle avait déjà embauchées auparavant comme contractuelles pour des remplacements ponctuels et qu'elle pouvait rapidement mobiliser en 24 heures. Dans la composante A de l'université 1, une personne a été ajoutée à l'équipe de nettoyage pour la désinfection des points de contact tels les rampes d'escalier et les boutons d'ascenseur. Aucune des treize personnes de l'équipe n'a donc eu des tâches supplémentaires à assumer selon la responsable logistique qui affirme que « *ça ne leur a pas rajouté des tâches* »… oubliant la désinfection des poignées de portes et des interrupteurs des salles que chaque agent doit nettoyer sur son périmètre.

En cas d'augmentation des effectifs, celle-ci s'est donc faite grâce à deux processus : soit par l'embauche de contractuels en CDD, soit par le recours aux heures supplémentaires[165] pour des personnels déjà sur site. Le chargé de mission propreté à la CTU ne connait pas le détail de la répartition et dispose juste d'une estimation en équivalents ETP. Comme il est apparu dans plusieurs entretiens avec les responsables de proximité, cette méconnaissance n'est pas rare et

[165] En fait il s'agit le plus souvent d'heures complémentaires (et non supplémentaires) puisque la majorité des agents de nettoyage employés par les entreprises de propreté est à temps partiel.

une certaine opacité règne concernant les modalités de mise en œuvre concrète en termes de main-d'œuvre. Parfois, comme à l'université 2, les donneurs d'ordre ont essayé de privilégier le recours à des personnels déjà présents sur site, par le biais des heures supplémentaires.

L'ajout des tâches de désinfection ne s'est pas toujours soldé par la mobilisation d'une main-d'œuvre supplémentaire. Dans plusieurs cas, que ce soit à l'hôpital ou à l'université, la désinfection quotidienne des points de contact s'est faite dans le cadre d'arrangements informels avec les entreprises. Les donneurs d'ordre ont négocié que les agents n'ayant plus à réaliser une partie de leurs tâches habituelles, devenues inutiles faute d'étudiants ou de patients (nettoyage de salles de cours ou de salles d'opération et de chambres dans des services fermés) effectuent à la place une désinfection renforcée des lieux de passage et des points de contact. Dans l'université 4, l'acheteuse du service des achats évoque ainsi ces arrangements :

> *Avant la reprise, au mois de mai, on a demandé aux entreprises de venir désinfecter avant que le moindre étudiant puisse rentrer dans l'université. Au début, ce n'étaient pas des étudiants, c'étaient plutôt des personnels. Donc à partir du moment où les personnels venaient là, il fallait absolument que tout soit désinfecté. (…) Alors, quand ils voulaient passer dans un bâtiment, que le bâtiment était fermé, on leur disait « non, vous ne passez pas » mais ils nous envoyaient quand même les factures de prestations qui n'étaient pas réalisées. On a essayé de dire « non » mais après ils nous ont fourni les documents en nous disant « bah oui mais l'université n'était pas obligatoirement fermée ». On a essayé de leur dire « ok, vous passez deux fois par semaine, vous faites de la désinfection dans les couloirs mais vous ne touchez pas le reste ». L'un dans l'autre, ça revient au même.*
>
> *(Acheteuse rédactrice de marchés publics, université 4, 26 avril 2022)*

Coûteux en termes d'organisation et de planification pour elle, car ils impliquent une adaptation fine des prestations à la fréquentation des lieux et à leur rythme d'ouverture (les bibliothèques ayant réouvert bien avant la reprise des cours par exemple), ces arrangements sont néanmoins avantageux financièrement puisqu'ils évitent de payer des nouvelles prestations et de faire des avenants. Ils ont également été fréquents à l'hôpital, confronté à des problèmes d'effectifs massifs, comme l'explique une responsable logistique :

> - Vos besoins de nettoyage ont dû exploser ?
> *- Bah en fait, oui et non. On a très rapidement eu moins de personnels parce qu'on a des personnels qui se sont arrêtés pour garder leurs enfants, d'autres parce qu'ils sont tombés malades, donc il y a des services qui ont fermé faute de moyens humains, des salles qui ont fermé faute de patients parce que les patients ne viennent plus à l'hôpital, il y a des interventions qui ont été reportées à la demande des chirurgiens, parce qu'il ne fallait pas monopoliser les blocs, moins on était à l'hôpital mieux c'était quand même. Et donc certains secteurs ont fermé, et ça nous a permis de récupérer du personnel pour le déployer sur d'autres unités.*
>
> *(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)*

Du point de vue des responsables logistiques, les tâches de désinfection sont venues remplacer et non s'ajouter au travail habituel mais cette vision qui met en avant une conjoncture particulière (de fermeture des services) néglige les effets sur le quotidien de travail des salarié.es de ces « réajustements » et leur implication dans la durée. La crise est venue s'installer dans une tendance plus longue à la compression des coûts et à l'intensification du travail et a favorisé, sur ce point en tout cas, une convergence de vues entre les donneurs d'ordre et les cadres des entreprises de propreté (cf. *supra* chapitre 2).

Des prestations complémentaires ponctuelles

De façon plus ponctuelle, des donneurs d'ordre ont fait appel aux entreprises de propreté pour des prestations complémentaires. Le recours plus ou moins fréquent à celles-ci dépend moins du degré d'exposition réelle au risque que de la perception de celui-ci par les salariés internes et des relations avec les prestataires.

Comme on l'a évoqué dans le deuxième chapitre, certaines entreprises de propreté ont proposé dès le début de la crise sanitaire des prestations spéciales consistant à désinfecter les espaces fréquentés par une personne malade du covid. Ces interventions de décontamination (dites de « nébulisation » ou de « brumisation ») reposent sur un personnel spécifiquement dédié à cette tâche. Une responsable logistique dans un institut d'enseignement supérieur témoigne :

> - *Pendant la période covid, quand on avait un cas détecté, on faisait appel à Challancin, qui lui-même faisait appel à une société externe et ils venaient nettoyer. Donc c'était à chaque fois sur prestation ponctuelle et sur devis.*
> - Comment ca se fait qu'ils ne le faisaient pas eux-mêmes ? C'était trop spécialisé ?
> - *Ils faisaient appel à des spécialistes.*
> - Ils faisaient la brumisation
> - *Oui, ils étaient un peu habillés en scaphandriers. (…)*
> - Comment ça se passait quand il y avait un cas ?
> - *Je prévenais. Je mettais une petite étiquette pour le ménage : ne pas faire le bureau. Et j'appelais tout de suite Challancin pour qu'il nous fasse une désinfection.*
>
> *(Responsable logistique, institut d'enseignement supérieur, 17 septembre 2021)*

Cette prestation spécialisée implique pour le donneur d'ordre à la fois un coût financier et un surcroit de travail de suivi pour gérer les devis et identifier les lieux concernés. Ces prestations de « spécialistes » sont cependant parfois regardées avec distance et ironie, comme il apparait dans cet entretien avec la directrice générale des services de l'université 2 qui évoque un phénomène de « *mode* » :

> *Ce qu'on avait fait aussi à un moment donné, quand c'était la mode, il y avait des interventions de personnes spécialisées, donc ça c'était à part, la société qui a été capable de nous fournir des interventions spécialisées de désinfection pendant la période covid. Donc ça c'était plutôt après la reprise, quand il y avait un cas covid, nous on avait mis en place des consignes c'est-à-dire qu'on condamnait la pièce pendant 48 heures et on faisait désinfecter. Parfois, on a utilisé des aérosols qui désinfectaient, les gens étaient… Ce n'était pas la NASA non plus mais voilà. Donc ça aussi c'est des interventions spécifiques qu'on a pu demander à l'entreprise de ménage. Et là, pour le coup, ce ne sont pas les agents qui sont sur site qui le font. Et puis après, pareil, c'était parfois… Après, il y a eu les données qui ont changé mais au début on a plutôt tendance à dire « il faut qu'on le fasse, il faut qu'on le fasse »… et ils vendaient ça à des prix d'or.*
>
> *(Directrice générale des services, université 2, 07 janvier 2022)*

Cette prestation, selon les cas, est commandée à l'entreprise déjà présente, qui amène des équipes supplémentaires avec une externalisation en cascade, ou à des équipes d'une entreprise totalement extérieure.

Le recours à cette prestation est loin d'avoir été généralisé. Dans l'université de province, le responsable logistique interrogé n'avait même pas connaissance de son existence et le service des achats déclare y avoir eu très peu recours. Dans cette université qui travaille majoritairement avec des entreprises de propreté régionales, il est possible que l'offre de ce type de prestations soit restée très limitée et n'ait pas créé sa demande (cf. *supra* chapitre 2). L'explication géographique ne suffit cependant pas. En région parisienne, où universités et hôpitaux concèdent le nettoyage à des grandes entreprises, toutes n'y ont pas eu recours. Un directeur logistique explique en effet qu' « *il y a eu beaucoup de débats là-dessus* » mais que « *ça n'a pas jamais été dans les préconisations à l'hôpital* ».

Enfin, ces prestations ponctuelles ont parfois été internalisées et reportées sur le personnel présent et non spécialisé. C'est le cas dans l'université 3 où, selon un responsable logistique, ce sont les agents habituels qui semblent s'occuper du nettoyage des bureaux où il y a eu un cas covid.

> *L'état des connaissances a beaucoup évolué, essentiellement la transmission, les modes de transmission. C'est vrai qu'au départ (hésite) on entrait peu dans les bureaux, mais ensuite, maintenant, quand on a un cas covid, on envoie les agents, ils viennent et ils désinfectent les bureaux, ils désinfectent le clavier, et puis voilà.*
>
> *(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)*

L'internalisation est ici présentée comme le résultat d'un apprentissage et d'une évolution des connaissances et elle succède aux prestations externes sollicitées un temps.

Finalement, le recours aux prestations de désinfection après contamination semble être resté marginal et très variable d'un lieu à l'autre. Les institutions enquêtées n'ont pas intégré le nouveau régime de nettoyage de façon durable. De la même façon, les prestations de désinfection complémentaires commandées à l'université au moment des examens pour nettoyer les salles et le matériel entre deux sessions sont restées occasionnelles et ont concerné surtout l'année 2020.

Toutes ces exigences, découlant du nouveau régime bureaucratico-sanitaire de nettoyage mis en place en période de crise, et parfois des prestations complémentaires, ont eu un impact financier important mais d'ampleur et de nature variables selon les donneurs d'ordre.

II. Un financement sous contraintes

Les donneurs d'ordre soulignent l'impact financier de la crise sanitaire, mais celui-ci prend des proportions différentes selon l'environnement institutionnel de chacun et il évolue dans le temps. Les coûts économiques dépendent en outre de règles juridiques qui sont plus ou moins contraignantes selon les contextes, les périodes et les donneurs d'ordre. Les services des achats, qui sont responsables de la gestion du contrat commercial avec les entreprises, ont ainsi occupé une place centrale dans la redéfinition des prestations et des cahiers des charges.

1. La répercussion en termes de coûts

Les entretiens menés en 2021 et début 2022 ne permettent pas d'avoir un recul suffisant pour évaluer avec précision l'impact financier de la crise sanitaire en matière de nettoyage. Cette appréciation s'avère d'autant plus délicate que la structure même des dépenses prend des formes différentes selon les donneurs d'ordre.

Des augmentations d'ampleur et de structure variables

Un point de contraste entre donneurs d'ordre, dans leur évaluation du coût financier lié au nettoyage pendant la crise sanitaire, concerne l'intégration ou non dans le budget des dépenses de matériel en plus de celles des prestations de désinfection. Dans la compagnie des transports

urbains par exemple, la hausse du budget propreté est pensée de façon globale et inclut l'augmentation des achats de produits et d'équipements visant à protéger les salariés en interne et les usagers. Le chargé de mission propreté de la compagnie des transports urbains fait le décompte expliquant l'augmentation de 87% du budget nettoyage en 2020 comme suit :

> - *La nébulisation, la brumisation, la disposition du gel hydroalcoolique, les prestations de chiffonnage supplémentaires faites par les prestataires de nettoyage, la mise à disposition de gel hydroalcoolique pour les agents chez nous, la mise à disposition de masques pour tous les salariés de la CTU, voilà tout ça, ça a coûté XX M€ sachant que les masques à l'époque, ils ont été achetés en urgence et on les a payés au prix fort.*
> - Parce que c'est vous qui avez acheté les masques, ce n'est pas les entreprises de nettoyage ?
> - *Pour les salariés de la CTU. Et à l'époque, les masques, je pense qu'on a dû les payer autour de 80 centimes, peut-être un peu plus, alors qu'aujourd'hui on sait que ça coûte 10 centimes. Mais un masque, c'est quatre heures, donc deux masques par jour à tous les salariés de l'entreprise ça coûte vite très cher. (...) Au printemps 2020, ils ont été commandés et ils ont été payés au prix fort, donc ça a beaucoup impacté le budget 2020.*
>
> *(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)*

Cette vision globale du budget permet d'avoir une estimation du surcoût mais n'offre pas une décomposition suffisamment précise pour identifier les dépenses de nettoyage en tant que telles. Dans l'université 3, un directeur-adjoint logistique estime que le budget de ménage est passé de 1,1 M € à 1,3M € avec les « *prestations covid* » qui étaient « *hors de prix* » mais la responsable du service des achats de la même université a une vision plus floue et englobante de ce coût :

> - *Les prix ont globalement un peu tous augmenté dans ce nouveau marché, mais c'est un peu l'inflation que l'on observe. Après, il y a les avenants qu'on a passés aussi pendant la crise covid, il y a eu pas mal de choses, la désinfection des points de contact, les distributeurs de gel hydroalcoolique qu'ils ont dû installer, fournir, il y a eu pas mal de choses qui ont alourdi les dépenses mais bon.*
> - Le budget de la propreté, vous savez de combien il a augmenté ?
> - *Ça je ne peux pas vous dire exactement. Je pense qu'ils pourront vous le dire plus que moi parce qu'ils le suivent quotidiennement.*
>
> *(Responsable du service des marchés, université 3, 17 février 2022)*

Au niveau des responsables logistiques locaux, les coûts ont varié selon les règles d'affectation budgétaire prévalant dans chaque université. Si dans l'université 1 un responsable logistique dit n'avoir engagé aucun frais propre, le central ayant tout pris en charge, celui de l'université 4 souligne au contraire les dépenses importantes qu'il a dû engager notamment pour l'achat de nouveaux produits.

> - *Ca a changé notre façon de travailler. Aujourd'hui, on achète pas mal de produits anti-covid, c'est plus compliqué, et ça coûte, il y a un coût derrière, on a mis en place la veille sanitaire parce qu'on a arrêté les essuie-mains.*

On a dû mettre du papier mais le papier coûte une fortune. Et là, il n'y a pas le budget pour. Moi, mon budget c'est toujours le même pour tout ce qui est produits d'entretien, c'est toujours le même. Sauf que du papier, je n'en ai pas assez avec le budget.
- L'université n'a pas augmenté les budgets ? Parce que la consigne de passer au papier, elle vient de l'université ?
- *Bah nous, ce qu'on sait c'est qu'on nous a demandé d'arrêter les sèche-mains. (…) Moi j'avais calculé le budget, j'avais fait un petit topo entre les masques, le matériel pour nettoyer tout, on était à 40 000 €.*
- De frais covid ?
- *Oui. (…) Tout ce qui est produits, les lingettes, le papier. Je vous dis, le papier c'est 1 200 € toutes les trois semaines. (…) Il y avait des distributeurs automatiques dans tous les couloirs. On a mis les totems à l'entrée, il y a des tas de choses qui ont été mises en place pour y remédier mais c'est vrai que ça, ça a un coût et ce coût-là, personne n'en parle.*

(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)

Dans cette université, le choix a été fait au niveau du service des achats de ne pas intégrer l'approvisionnement en papier dans le marché des entreprises de propreté, pour garder la main sur la qualité, mais cette dépense pèse lourdement sur le budget des composantes pendant la crise sanitaire. Dans l'université 3, les prestations de désinfection sont intégrées dans l'estimation des dépenses budgétaires mais elles ne sont pas présentées comme des dépenses excessivement lourdes :

(au moment de la réouverture en juin) On a augmenté le marché et on a mis en place des prestations de désinfection. Vous voyez, ça n'a pas vraiment eu d'impacts sur le déroulement, sur l'exécution technique du marché, ni financière d'ailleurs, ni juridique, ça n'a pas réellement… (…) Finalement, les prestations supplémentaires qui ont été rajoutées, c'était la désinfection des clenches et puis la désinfection des sols, ce sont des prestations qui quand même n'ont pas trop augmenté la dépense. (…) On a acheté, par contre, on a acheté énormément de lingettes, on a acheté énormément de gel, on a acheté des masques, oui, beaucoup.

(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

Dans le discours de ce responsable logistique, l'essentiel du coût correspond à l'achat de produits. La modération de la hausse des dépenses semble tenir au fait que les désinfections ont très vite été internalisées dans les tâches courantes, par le biais d'avenants ou d'arrangements informels. Finalement, les prestations de main-d'œuvre semblent avoir été la variable d'ajustement des dépenses, alors que le coût des produits était totalement non maitrisable et dépendant des fluctuations du marché. Le responsable logistique de l'université 4 raconte ainsi sa totale impuissance face au prix des masques :

- Parce que les masques aussi étaient à votre charge ?

- Oui, mais on en a acheté au départ. Au départ, ce n'était pas mis à disposition, on n'en trouvait pas et les masques c'était hors de prix. La boîte de 100 FFP2 c'était pas loin de 390 € et aujourd'hui ça coûte 5 €.
- Mais du coup, ça, c'est à quel moment ? C'est après le premier confinement, quand les gens sont revenus, vous avez dû fournir des masques ?
- Oui, c'est ça, de toute façon on était en pénurie, on n'en avait pas. Alors le peu qu'on trouvait, c'était hors de prix, c'était affolant, ils sont fous !
(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)

Le sentiment d'impuissance contraste ici avec le discours de minimisation des contraintes que représentent les nouvelles tâches de désinfection pour les agents de nettoyage, argument mobilisé pour justifier leur intégration dans le travail quotidien sans modification des volumes horaires (et donc du coût de main-d'œuvre). Parmi les dépenses expliquant le surcoût, les prestations de désinfection exceptionnelles par nébulisation, notamment au moment de la reprise après le confinement, sont également évoquées. Une directrice générale des services estime que, dans sa petite université, leur coût global s'est élevé à 200 000 €, dont 65 000 € pour le nettoyage de fond du service commun de documentation. Ces prestations non imposées par le protocole sanitaire sont donc les premières qui ont été rapidement abandonnées dans une stratégie de maitrise des coûts.

A l'hôpital aussi, les surcoûts engendrés par la crise sanitaire sont associés avant tout aux matériels de protection qu'il a fallu se procurer plus qu'à la main-d'œuvre supplémentaire. Un directeur logistique explique que sur son groupe hospitalier il n'a pas payé de prestations spécifiques pour la désinfection des points de contact mais qu'il a assumé « *tous les surcoûts employeur covid* » puisqu'il a payé, y compris pour les prestataires, les EPI, les tests et, plus tard, les vaccins.

- De votre point de vue, c'était à budget constant ?
- Tout à fait, à part les EPI qui étaient un budget non négligeable, que j'ai pris à ma charge. Je n'ai pas facturé à l'entreprise parce qu'à une époque, c'était complètement délirant. Le masque FFP2, on le payait 2€50, il faut le changer toutes les deux heures, et le personnel de ménage qui intervenait dans les services covid devait avoir ce masque FFP2. Vous faites la multiplication, une journée de travail doit coûter 10 € en nombre de masques et après vous avez le tablier, les gants, etc. Je crois qu'on avait calculé, au pic, une journée d'EPI c'était 16 ou 17 €. Si on fait le total, ça doit faire 600 ou 700 personnes en nombre de prestataires qui interviennent chez nous. Donc le budget d'EPI par jour, ça va très vite. (…) Quand vous entrez dans une chambre covid, vous changez toute la panoplie complète d'une chambre à une autre. La première vague, c'était ça. Après, en deuxième vague, on rentrait dans un service covid et comme on considérait que tous les patients étaient covid, on n'allait pas changer de chambre en chambre. Mais en première vague, il fallait se changer entièrement et le kit, quand vous faisiez le sol de la chambre et la salle de bains, vous mettiez tout à la poubelle avec le masque donc ça allait vite.

(Directeur logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)

Ce directeur logistique constate en outre une baisse des prix du nettoyage depuis la crise, qu'il attribue au fait que les entreprises de propreté se repositionnent sur le secteur de la santé dans un contexte où le nettoyage de l'immobilier de bureaux se raréfie. Le surcoût ponctuel contraste ainsi avec l'évolution de moyen terme.

En plus des dépenses directement liées à la mise en place des protocoles sanitaires, d'autres coûts sont parfois venus s'ajouter.

Des dépenses palliatives : le donneur d'ordre public comme filet de sécurité

Certains donneurs d'ordre publics évoquent des dépenses que l'on pourrait qualifier de « palliatives ». La première correspond à celle évoquée plus haut, quand le donneur d'ordre se substitue à l'entreprise de propreté qui est défaillante et ne fournit pas le matériel de protection nécessaire à ses salariés. Evoquée à l'hôpital, quand le directeur logistique dit avoir assumé les « *surcoûts employeur covid* » pour les prestataires alors que ce n'était pas de sa responsabilité, elle l'est aussi dans une des universités où la directrice générale des services dit avoir fourni des équipements de protection à des agents de nettoyage maintenus sur site qui n'en avaient pas.

Une autre dépense palliative renvoie au paiement délivré aux entreprises privées indépendamment de toute prestation réelle. Ces coûts supplémentaires révèlent une fonction spécifique du donneur d'ordre public qui semble à l'occasion de la crise sanitaire se transformer en « donneur d'ordre providence » tout comme les municipalités, à certains moments de leur histoire, ont pu jouer un rôle de « municipalité-providence »[166] en embauchant des personnes en marge de l'emploi privé. Ce type de dépenses palliatives a été encouragé par l'État. Comme on l'a évoqué dans le chapitre 2, des décrets ministériels ont incité les administrations à continuer de payer les prestations non effectuées pendant le premier confinement, alors même que les bâtiments étaient fermés et le nettoyage plus assuré. C'est ce qu'expliquent différents interlocuteurs à l'université.

> *Des choses ont été mises en place par des décrets très rapidement en mars 2020, afin d'éviter que les entreprises sombrent. (…) Dès le début de la crise, le gouvernement a pris des mesures et notamment en matière de commande publique pour qu'on puisse aider les entreprises, et notamment dans le cadre des marchés forfaitaires, on était autorisé à payer les prestations bien qu'elles ne soient pas exécutées, les prestations forfaitaires seulement, ça ne concernait que les marchés forfaitaires, ça n'avait pas de sens pour les*

[166] Emilie BILAND (2019), *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

marchés à bon de commande, mais en tout cas pour les marchés forfaitaires. On a été encouragé à le faire et à l'université on l'a fait, on a recensé les marchés qui étaient concernés, les marchés de nettoyage l'ont été, et la partie forfaitaire a été payée pendant les deux mois de confinement, pendant lesquelles les entreprises ne sont pas venues sur les sites.

(Responsable des marchés, université 3, 17 février 2022)

Dans la même université, le directeur adjoint logistique a une vision plus contraignante du processus car lui évoque un décret qui a « *imposé* » de « *payer les prestations non faites pour pour des raisons économiques qu'on comprend très bien* ». Dans l'université 2, la directrice générale des services mentionne aussi comme une « *obligation* » la règle que « *pour éviter que les entreprises s'écroulent, tous les établissements d'État, publics, etc. devaient payer les marchés* ». Les donneurs d'ordre ayant fait le choix de payer les prestations non réalisées n'ont alors fait aucune économie et ont vu s'ajouter leurs dépenses liées au covid au budget habituel de nettoyage. Dans l'université 4, la directrice générale des services assume cette décision comme un « *acte politique* », le président de l'université assumant son « *côté social* », mais elle évoque parallèlement sa déception quand le ministère n'a pas remboursé les sommes engagées comme cela avait été anticipé.

D'autres universités ont cependant fait le choix de ne payer que la partie des prestations toujours réalisées (soit 70% dans la composante B de l'université 1) ou de faire des ordres de suspension et d'arrêter totalement le paiement. Des marges de manœuvre ont donc été saisies de façon différente selon les donneurs d'ordre.

2. Des marges de manœuvre différenciées face aux contraintes légales

Pour les donneurs d'ordre publics, les dépenses liées à l'externalisation sont étroitement encadrées par les règles juridiques du code de la commande publique. Deux contraintes légales, fréquemment rappelées par nos interlocuteurs des services des achats et des services logistiques, délimitent les possibilités de financement des nouvelles dépenses occasionnées par la crise sanitaire. La première contrainte est liée à la distinction entre le « marché forfaitaire », qui comprend les prestations anticipées et routinisées (celles-ci pouvant être peu fréquentes mais régulières, comme la remise en état l'été ou les vitreries), et le « marché à bons de commande », pour faire face aux imprévus ponctuels. Une autre façon de gérer les imprévus, quand ceux-ci sont amenés à durer, est de faire des avenants au marché initial, mais le processus est plus long et soumis à une deuxième contrainte, qui est une limite d'augmentation de 20% du montant du

contrat initial pour les avenants[167]. Si le souci de ne pas être « *hors la loi* » – selon l'expression d'une responsable logistique – en dépassant le marché est prégnant, les contraintes paraissent peser inégalement sur les différents donneurs d'ordre car des marges de manœuvre peuvent être saisies.

Le relâchement initial des règles de marché public et de l'orthodoxie financière

Dans l'urgence de la crise sanitaire, pendant les premiers mois, le cadre réglementaire de marchés n'a pas toujours été respecté et des facilités ont été tolérées pour passer des commandes « hors marché ». Un directeur-adjoint logistique explique :

> *Ce qui avait été acté, c'était donc cette désinfection. Il a fallu mettre en place et installer, alors ça on l'a fait au fur et à mesure. Enfin, quand on a rouvert, on pouvait pas tout faire d'un coup, c'était pas possible. Donc, on a installé au fur et à mesure dans l'urgence, en dehors de tout cadre marché. Mais là, on peut le faire. Quand vous êtes dans l'urgence, vous êtes pas obligés de respecter le cadre, on va dire, réglementaire. (…) On a acheté par le biais des prestataires et c'était pas dans le marché, donc c'étaient des achats hors marché si vous voulez, mais qui se comprenaient très bien.*
> *(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)*

Dans une autre université, la pratique a été de mettre en place des arrangements avec les entreprises, pour qu'elles modifient le contenu du travail de leurs agents en les déplaçant des tâches de nettoyage des salles de cours vers les tâches de désinfection des lieux de passage et des points de contact. Ces pratiques informelles, parfois régularisées par des avenants plusieurs mois plus tard mais pas forcément, ont permis d'arriver à un coût nul au niveau des prestations, comme l'explique l'acheteuse dans le service des achats de cette université de province à propos des prestations effectuées pendant les deuxième et troisième confinements :

> - *On a essayé de leur dire « ok, vous passez deux fois par semaine, vous faites de la désinfection dans les couloirs mais vous ne touchez pas le reste ». L'un dans l'autre, ça revient au même. La prestation pour une salle c'était 18 € par exemple, et là on faisait le couloir pour 18 €. On leur a payé des prestations qui n'étaient pas complètement réalisées mais pour lesquelles on leur demandait une réalisation d'autres choses. Je ne pense pas qu'on ait été si perdant que ça.*
> - Et les avenants sont venus régulariser ça un peu après du coup ?
> - *Voilà. Après, on a fait des avenants de régularisation pour tout ce qui était… pour pouvoir payer des factures qui étaient en plus. Après, on n'a pas*

[167] Ce seuil de 20% maximal d'augmentation du budget initial, par le biais des avenants, est évoqué comme un seuil jurisprudentiel, lié à la tolérance des tribunaux administratifs. La limite fixée par le code de la commande publique est de 10 % d'augmentation du montant total du marché.

eu autant d'avenants que ça. Comme on a réussi à régulariser plus ou moins sans passer par avenant.
(Acheteuse rédactrice de marchés publics, université 4, 26 avril 2022)

Dans cette université qui avait suspendu les paiements pendant le premier confinement, un rapport de force s'est ensuite engagé avec les entreprises qui ont fait valoir des règles juridiques sur le statut de la fermeture de l'université pour être payées.

Les premiers mois de la crise ont ainsi été caractérisés par un allégement de certaines contraintes légales et un recours plus libre aux bons de commande à la place des avenants. Cette pratique peu orthodoxe (« *hors marché* »), justifiée par la situation d'urgence et l'injonction à mettre en œuvre les nouvelles directives, profite aux entreprises qui peuvent alors imposer leurs tarifs sans négociations concernant les nouvelles prestations à mettre en œuvre. La conjonction des deux, décrite avec clarté par le chargé de mission propreté de la compagnie de transports à propos du recours aux prestations de nébulisation, conduit à une augmentation difficilement contrôlable des coûts :

A l'époque, quand on a passé ces marchés, on est soumis aussi aux règles de marché public. Et à l'époque, on a passé ces marchés sans appel d'offres, en mars-avril 2020. Il y avait urgence à désinfecter. Si je commence à lancer un appel d'offres, il y en a pour 3 mois, 4 mois, 6 mois (rires) donc les marchés ont été passés, à l'époque, de gré à gré. Et justement, comme ils ont été passés de gré à gré, nébuliser un bus à l'époque ça coûtait 7,20 €. Donc XXX bus, vous faites le calcul, sur 365 jours. Donc pas de négo, pas le temps. Forcément, ils en ont profité. Et après, on a commencé à rediscuter un peu les prix, ce n'est pas moi en direct, ils ont rediscuté un peu les prix, et ensuite sur 2021, il y a eu un appel d'offres qui a été passé où les prix ont encore baissé. On est passé de 7,20 € de gré à gré, de mémoire je crois que c'était 4,60 € après appel d'offres. Vous voyez l'écart ! (...) À l'époque, on était en état d'urgence, on n'aurait pas pu juridiquement nous reprocher d'avoir passé des marchés de gré à gré. Il y a situation d'urgence, état d'urgence, etc.
(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

En échappant au cadre et en entrant dans la relation commerciale « *de gré à gré* », le donneur d'ordre perd tout avantage en ne pouvant plus faire jouer à son profit ni le temps, ni la mise en concurrence des prestataires.

Les premiers mois correspondent donc à une phase de dépenses « sans compter »[168], avec un allègement des contraintes financières et réglementaires, mais aussi à une période d'intense mobilisation des services administratifs pour passer les nouvelles commandes. Le service des achats de l'université 4 parle d'une période « *très dense* », avec « *énormément de travail* », et ce d'autant plus que les cahiers des charges doivent être revus bâtiment par bâtiment selon les

[168] Maud GELLY et Alexis SPIRE (2021), « Soigner sans compter… », *art.cit.*

modes d'occupation et renégociés avec chacune des sept entreprises prestataires et ne peuvent être traités globalement.

De façon générale semble s'esquisser une sorte d'effet ciseaux entre la relation à l'entreprise et les contraintes financières et juridiques : au début de la crise sanitaire, la position économique semble défavorable aux donneurs d'ordre étant donné l'évolution des marchés, l'incertitude des connaissances et le rapport de force avec les entreprises, mais les contraintes juridiques et financières semblent suspendues. Au fil du temps, les capacités de négociation semblent augmenter et rééquilibrer la relation en faveur du client mais les préoccupations économiques et les contraintes réglementaires pèsent de nouveau et exigent un travail important d'ajustement du cahier des charges.

A la fin de l'année 2020, une phase de régularisation semble démarrer d'un point de vue réglementaire et les contraintes financières semblent plus fortes. Du côté de la compagnie des transports urbains, le financeur régional, constatant l'augmentation du budget de nettoyage de plus de 80%, incite l'opérateur à réduire ses coûts pour ne pas dépasser une hausse de 50% en 2021. Du côté des universités, une partie des coûts jusque-là assurée par les services centraux est reportée sur les composantes, ce qui est de fait une incitation à faire des économies, les budgets restant constants.

De façon globale, à partir de l'été 2021, les prestations de désinfection vont être progressivement arrêtées, et le retour aux anciens produits va parfois être imposé. Dans l'université 1 par exemple, une nouvelle directive est passée début 2022 pour arrêter d'utiliser les essuie-mains papier, dont le coût était jugé trop important (800 euros par mois pour la composante B), et remettre en route les sèche-mains soufflants.

Les inégalités selon le moment de renouvellement des marchés

Pour les donneurs d'ordre qui étaient en train de renouveler le marché avec les entreprises de propreté, certaines prestations ont pu être intégrées dans le nouveau marché, ce qui a permis de réduire les coûts. C'est le cas de la compagnie des transports urbains.

> *On a eu un peu de « chance » mais il se trouve qu'on était dans une période où on renouvelait tous les marchés de nettoyage du réseau ferré. Je n'ai pas participé à ça, c'était avant que j'arrive. Mais tous les marchés de nettoyage du réseau ferré ont été complètement retravaillés dans une approche assez différente, et dans ce cadre-là, ils ont inclus dans l'appel d'offres le chiffonnage quotidien de tous les points de contact. Ça veut dire que finalement dans le marché qui a été mis en place en septembre 2021, le chiffonnage des points de contact était prévu dans le marché. Et même en intégrant ces prestations-là, compte tenu du marché tel qu'il a été constitué,*

le coût global de la prestation de nettoyage du réseau ferré était identique à celui d'avant.

(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Les prestations de désinfection régulière par le biais du « *chiffonnage* » ont ainsi pu être arrêtées « *puisqu'elles sont intégrées dans le marché* ». Cette « *optimisation* » a permis de limiter le surcoût à l'utilisation du produit virucide, mais ce coût est considéré comme « *marginal parce que l'essentiel des coûts, c'est de la main-d'œuvre* ». Cette intégration de la désinfection régulière dans les prestations ordinaires de nettoyage, à prix constants, a été possible grâce à un mécanisme d'invisibilisation qui repose sur une restructuration du marché. Jusque-là organisé par ligne, il est désormais structuré par « *types d'espaces* » (les trains, les gares). Cette redéfinition est présentée comme un moyen de « *challenger* » les entreprises. Un effet est de casser les acquis par expérience et de rendre difficile pour les entreprises la constitution d'un référentiel de comparaison avec des budgets antérieurs.

D'autres donneurs d'ordre, qui venaient juste de renouveler leur marché, se sont eux trouvés avec des marges de manœuvre réduites comme l'explique la responsable des marchés de l'université 3.

En fait, on a passé un appel d'offres en 2019, on l'a notifié en 2020. (…) Le problème c'est qu'on avait lancé la procédure avant le début de l'épidémie, ce qui fait qu'aujourd'hui et depuis quelques temps, on passe des avenants, c'est une autre conséquence de la crise, des avenants à tous nos marchés pour ajouter des prestations du style « désinfection des points de contact » donc les poignées. (…) La désinfection des points de contact, les choses comme ça, ce n'était pas du tout dans l'air du temps, on n'en était pas du tout à tout ça quand on a lancé, du coup ça n'a pas modifié notre cahier des charges. Ni notre cahier des charges ni notre règlement de la consultation, ce qui aurait pu nous éviter des avenants par la suite, ça c'est sûr. Si on l'avait su, on aurait inséré tout de suite ces choses-là, la désinfection des points de contact, etc. mais c'est venu bien plus tard.

(Responsable des marchés, université 3, 17 février 2022)

Dans le souvenir du directeur-adjoint logistique, la concordance des temps entre pandémie et renouvellement du marché a empêché l'adaptation aux nouvelles contraintes à cause d'une mauvaise anticipation de la durée de la crise.

Quand on a republié le marché comme je vous le disais, puisque c'est arrivé un peu en même temps (que la reprise après le confinement), la publication du nouveau marché, on avait intégré le gel, enfin le remplissage des stations de gel hydroalcoolique. Enfin, on avait quand même dû acquérir toutes celles qu'il avait fallu. Donc, c'était simplement qu'il fallait que ça soit rempli, enfin on avait intégré que cette question-là allait devenir un peu récurrente, puisqu'on n'avait pas de visibilité énorme. On n'avait pas intégré toutes les prestations covid. La question d'ailleurs, on se l'est posée il y a pas

longtemps donc voilà, sur la désinfection des points de contact aussi. (…) La question que ça posait, c'était que quand vous faites un marché et que l'essentiel, c'est donc déjà la partie forfaitaire, si vous inscrivez une prestation et qu'elle s'arrête au bout de deux mois, alors vous pouvez l'arrêter, mais faut faire un avenant alors que vous venez de publier un marché, c'est un peu dommage. Donc du coup, on a publié au mois de juin. En juin 2020, on sortait du confinement, il y avait moins de contaminations. Je me suis dit :« Bon ben, on a fini ! » Mauvais calcul… (rires)

(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)

Même si l'adaptation du marché à la situation pandémique était encore matériellement possible en juin 2020, elle ne l'était pas cognitivement car la durée de la crise, juste après le confinement, était encore faiblement anticipable. La directrice logistique confirme qu'ils ont défini à ce moment-là le marché « *très à tâtons* » et qu'ils n'étaient alors pas en mesure d'imaginer que la crise pourrait durer encore deux ans. On perçoit aussi que l'internalisation des contraintes moins couteuses en main-d'œuvre que la désinfection (le remplissage des stations de gel hydroalcoolique) a plus rapidement fait partie des pensables. Cette absence d'anticipation a conduit ensuite à régulariser le recours aux prestations de désinfection par le biais des avenants, seule voie possible pour sortir des bons de commande mis en place dans l'urgence.

- *Les premiers avenants, on a rajouté les points de contact il me semble, réapprovisionnement des distributeurs d'essuie-mains, il y a eu pas mal de choses ajoutées, c'était en mars 2021 donc un an après le début du covid.*
- Et pourtant ils désinfectaient déjà avant les poignées ?
- *Tout à fait mais… En fait, au début, on a joué sur la partie « bons de commande » où il y avait des lignes générales qui ont permis de désinfecter les points de contact par ce biais-là, ce qui a permis de ne pas attendre la passation d'avenant.*

(Responsable des achats, université 3, 17 février 2022)

Les prestations ajoutées par avenant sont libellées, comme dans les marchés du nettoyage en général, en fonction d'une obligation de résultats et non de moyens. La question des effectifs affectés à ces nouvelles tâches est indifférente pour cette responsable des achats et ne l'intéresse pas.

- Dans le cahier des charges techniques, il n'est pas mentionné de possibilités pour que la situation dans laquelle vous étiez lors du covid, de faire redéployer les salariés sur les poignées par exemple ?
- *Bah ça c'est la gestion du prestataire sur les sites qui relèvent de son lot, de son marché, il redéploye les personnels comme il l'entend mais par contre les passages sont les mêmes, ils sont définis quelle que soit la période. Après, c'est du bon sens.*
- Si j'ai bien compris, vous avez eu besoin de faire un avenant ?
- *Oui mais pas pour rajouter du personnel, c'est pour rajouter des prestations. (…)*
- En fait, c'était principalement la désinfection des points de contact ?

> - *Oui, et puis les gels hydroalcooliques, la recharge des distributeurs.*
> - Les distributeurs, c'est vous qui les avez installés ou c'est les entreprises qui les ont fournis ?
> - *Je crois que c'est les entreprises qui les ont installés… je crois qu'on a passé un petit contrat avec une entreprise pour qu'elle vienne installer les distributeurs de manière assez urgente, et ensuite ce sont les prestataires de nettoyage qui les rechargent.*
>
> *(Responsable des achats, université 3, 17 février 2022)*

Alors même que des tâches sont ajoutées (désinfection, recharge), aucune exigence d'augmentation du volume horaire ne pèse sur le prestataire. La même opacité prévaut du côté de la direction logistique qui ne sait dire précisément si le prestataire a recruté ou non pour effectuer les nouvelles prestations, s'il a procédé par heures supplémentaires ou si ces tâches ont été affectées aux agents sur place à volume horaire constant (« *j'ai aucune idée de ce qui s'est passé* »).

Les marges de manœuvre ne dépendent pas seulement de la conjoncture et des contraintes légales. Elles peuvent aussi être le produit de stratégies conscientes de la part des donneurs d'ordre.

3. Les stratégies pour comprimer les coûts de maind'œuvre

Plusieurs stratégies ont été mises en place ou expérimentées par les différents donneurs d'ordre rencontrés pour réduire notamment les coûts de main-d'œuvre liés aux obligations de désinfection régulière.

Modifier en interne l'organisation technique et sociale du travail

Une première stratégie a consisté à recourir à la mécanisation. Cette stratégie est évoquée par la chargée RH dans la grande distribution.

> *On a mis en place des bornes qui permettent en fait d'alléger le travail pour les équipes de nettoyage. C'est un petit pont, vous passez votre caddie et il passe sous un spray désinfecteur. Ca permet d'éviter aux personnes de passer une journée à nettoyer les caddies, se baisser…Du coup les clients sont très satisfaits. On a deux bornes comme ça, comme les stations de lavage de voiture. On était les premiers, les pionniers. Ca permet d'alléger les effectifs.*
>
> *(Chargée RH, grande distribution, 17 juillet 2021).*

Le lien entre les deux allégements, du travail et des effectifs, est ici explicite.

Cette stratégie de recours à la technique a aussi existé dans la compagnie des transports urbains, qui a mis en place des nouvelles applications numériques pour réduire les occasions de contacts, notamment en promouvant les achats de tickets à distance, et en cherchant à favoriser l'adaptation des trajets pour réduire les flux (en communiquant la densité du trafic en temps réel). Ces innovations technologiques tendent cependant à réduire le risque de contamination mais elles ne peuvent se substituer à l'activité de nettoyage elle-même, difficilement mécanisable du fait de la co-activité entre maintenance et nettoyage le soir dans les entrepôts. À l'université 1, l'idée de se procurer du matériel de nébulisation pour ne plus dépendre des entreprises de propreté a un temps été envisagée.

> *Ça s'est complètement allégé et quand on y repense, on se dit qu'on était dans Cosmos 1999. On était dans un autre monde. Néanmoins, ça avait du sens à ce moment-là et on a bien fait de le faire. Oui, quand on avait un cas covid, avec l'entreprise, ils avaient un procédé de nébulisation où on désinfectait totalement le bureau. À un moment, on voulait le faire en interne, acheter du matériel, c'est ce qui nous aurait coûté beaucoup moins cher mais le temps de former les personnels, (…) on n'a pas eu le temps de le faire. Si ça avait duré, je pense qu'on l'aurait fait.*
> *(Directeur logistique, université 1, 22 juin 2022)*

Une autre stratégie de réduction des tâches de nettoyage consiste en un report sur les salariés internes des tâches de désinfection. Ces pratiques de « responsabilisation » ont été mises en œuvre dans une des universités étudiées, qui a disposé dans chaque salle des virucides pour que chacun puisse nettoyer sa place en arrivant et en partant. Cette responsabilisation des usagers est présentée par la directrice générale des services comme une stratégie préventive de lutte contre la contamination plus efficace que les prestations de désinfection des poignées qu'elle qualifie de « *complètement ubuesques* », étant donné qu'elles sont invérifiables et qu'on ne peut pas « *mettre un personnel quelconque derrière chaque point de contact* ». Cette stratégie ne peut cependant se traduire par une diminution des coûts du fait des directives officielles et n'entraine pas, au moment de l'entretien, de réduction du personnel affecté à la désinfection.

A l'hôpital, une stratégie de responsabilisation a été concrètement mise en œuvre pour permettre la réaffectation des agents de nettoyage sur les tâches de désinfection au détriment des tâches habituelles, comme l'explique une responsable logistique adjointe :

> *Il y a eu des moments, sauf au niveau des unités covid, où on s'est dit « on va peut-être faire une prestation minimum ». L'agent fait le nettoyage en secteur covid de A à Z, à 100 %. Tout ce qui est autre secteur, les bureaux, ce qui est fait habituellement, tout le monde vide sa poubelle, je prends ma poubelle, je la vide. Et par contre, au niveau des zones chambres, postes de soins, etc. il y avait toujours quelqu'un qui était là pour nettoyer. Côté administratif après, on s'est dit « ce n'est pas grave, on va mettre l'administratif un peu de côté et on va prioriser les chambres ». La priorité c'était le nettoyage des chambres et les repas. On va faire comme ça et tout ce qui est administratif,*

on va le faire une fois dans la semaine. L'agent, qui était en secteur administratif, on l'a pris et on l'a mis en secteur chambres.
(Responsable logistique adjointe, hôpitaux 1, 18 juillet 2022)

Dans la grande distribution et dans la compagnie des transports urbains, la possibilité de confier ou non une partie des tâches de désinfection au personnel interne conditionne le recours aux prestations externes ou à la mécanisation. La chargée RH dans la grande distribution explique ainsi que le nettoyage des caddies était assuré auparavant par les hôtesses de caisse mais qu'elles se sont montrées « *récalcitrantes* », considérant que cela ne faisait pas partie de leur fiche de poste et n'était pas leur rôle. En tant que salariés internes, elles ont donc réussi à déléguer ce qu'elles considéraient comme du « sale boulot » sur les salariés externalisés, puis sur les machines. Du côté de la compagnie des transports urbains, les résistances en interne ont été différentes selon les services et l'état des relations professionnelles. Alors que les agents du réseau bus ont accepté de prendre en charge la désinfection, cette tâche a été refusée par les conducteurs de métro qui ont, selon le chargé de mission propreté, « *un pouvoir bien supérieur* » du fait de l'impact plus important que pourrait avoir une grève (entretien du 26 janvier 2022).

Comme dans les entrepôts avec une forte implantation syndicale, la protection sanitaire est devenue un « terrain de lutte »[169] et les revendications des salariés internes pour leur protection ont participé à la construction de la division du travail de nettoyage entre salariés internes et externes.

Internaliser les coûts exceptionnels dans les coûts ordinaires

Une autre stratégie de réduction des coûts de main-d'œuvre a consisté à internaliser les coûts des prestations de désinfection dans les prestations de nettoyage ordinaire.

Dans la compagnie de transports urbains, deux facteurs ont joué conjointement pour progressivement réduire les coûts en 2021 puis 2022 : le report sur les salariés internes de certaines tâches de désinfection quand cela a été possible mais aussi la mise en concurrence des prestataires. Cette stratégie de compression des coûts s'est appuyée sur une pression forte exercée sur les entreprises, notamment au moment du renouvellement du contrat. Le chargé de mission propreté explique ainsi comment la compagnie des transports urbains a réussi à faire baisser les coûts, le surcoût sanitaire étant passé de plus de 80% en 2020 à un peu plus de 50% en 2021.

Si on prend en compte les surcoûts sanitaires, il y a quelques surcoûts sanitaires. Quand je vous dis que les prix sont restés constants, c'est à périmètre identique. Plus que ça parce que finalement le chiffonnage

169 Carlotta BENVEGNU, David GABORIEAU, Haude RIVOAL, Lucas TRANCHANT (2021), « Expositions différenciées et résistances sanitaires… », *art.cit.*

quotidien, il y a du chiffonnage qui a été intégré donc là, on a mis un peu la pression sur les prestataires et du coup, ils réalisent cette prestation en plus, pour un coût identique. Par contre, il y a quelques prestations supplémentaires parce qu'il y a 120 agents en plus, et ça il y a quelques surcoûts sur le réseau ferré mais très peu de surcoûts sanitaires, qui ne sont pas énormes, qui sont plus liés au fait que les agents de maintenance du réseau ferré veulent que les trains soient désinfectés avant de rentrer à l'atelier.

(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Parallèlement à ce report sur les salariés internes, différentes stratégies ont permis de réduire les prestations de désinfection demandées aux entreprises, au prix notamment d'une « *pression de dingue* » sur les prestataires comme le souligne le chargé de mission propreté.

Nous, en fait, compte tenu du nouveau marché de réseau ferré, compte tenu de l'allègement de certaines prestations parce que je pense qu'on passait trop souvent dans certains espaces. On a allégé les prestations de désinfection dans certains espaces, et puis sur les bus on a optimisé l'activité, et également la nébulisation maintenant dans les bus se fait toutes les semaines et non plus tous les jours. Donc ça change beaucoup de choses, l'impact est énorme. (...) En revanche, on a quand même introduit des prestations de chiffonnage intermédiaires dans les bus. C'est-à-dire qu'entre deux nébulisations, une fois dans la semaine… on avait déjà des prestations de chiffonnage supplémentaires et on désinfecte aussi les points de contact, à mi-parcours entre deux nébulisations. Donc bon. Tout ça, le nouveau marché, la redéfinition des prestations dans les bus, le coût des masques qu'on achète pour les salariés qui est aujourd'hui bien moins élevé qu'avant, l'optimisation de l'organisation parce qu'on a aussi appris des choses en termes d'organisation, c'est-à-dire qu'au début on faisait tous les bus tous les soirs. Après on s'est attaché à ne désinfecter que les bus qui ressortaient.

(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Au fil du temps, les donneurs d'ordre ont cherché à reprendre la main pour maitriser leurs coûts : en supprimant certaines prestations ou en réduisant leur fréquence, en les internalisant, en modifiant les produits utilisés. Alors qu'au début de la crise ils étaient en incapacité de négocier les tarifs imposés par les entreprises, ils ont ensuite trouvé des moyens pour mettre la pression sur le coût des prestations. Selon les cas, cette internalisation des coûts par l'intégration de la désinfection dans les prestations habituelles s'est faite par la formalisation d'un nouveau contrat (à la CTU), ou par le biais d'arrangements informels. À l'hôpital par exemple, le « *donnant-donnant* » c'est-à-dire la neutralité financière a été possible par une réaffectation de la main-d'œuvre déjà sur place vers les prestations de désinfection :

- Et vous dites que vos moyens en nettoyage n'ont pas forcément augmenté ?
- *En fait un peu parce que le bionettoyage en lui-même restait le même, avec une hygiène standard, mais il était doublé parce qu'il fallait nettoyer matin et après-midi sur ces unités-là. Et quelques semaines après, on nous a aussi*

demandé de renforcer le bionettoyage dans les parties communes de l'hôpital, notamment boutons d'ascenseur, poignées de porte, tous les points de contact, on nous a demandé de faire un renfort de nettoyage et c'est là où on a eu une activité supplémentaire, certes un peu moins dans les unités de soins non covid, ça s'est accentué dans les unités covid puisqu'il y avait un double nettoyage qui n'était pas prévu à l'origine, et après on nous a demandé de faire un renfort de nettoyage sur toutes les parties communes, et donc là c'était une activité supplémentaire. (…) Alors il y a des hôpitaux qui ont demandé un devis pour que ce soit réglé. Moi, je ne l'ai pas fait parce que les unités fermées, je ne les ai pas enlevées de la facture. J'ai équilibré, je trouve qu'on est plus dans le donnant-donnant, et sachant que le surcroît d'activités dans les unités covid n'était pas prévu dans le cahier des charges. On a fermé quelques unités, on n'avait plus de prestations liées au bionettoyage mais en échange, on leur a demandé de déployer ces moyens sur toutes les deux heures, passer dans la rue hospitalière par exemple, partout il y a des poignées, des boutons de portes avec une traçabilité, les ascenseurs, extérieurs, intérieurs, toutes les deux heures.
- Et ça, vous avez réussi à le faire à budget constant ?
- *Exactement. Moi j'ai cette vision de travail équilibré. Si je demande une prestation supplémentaire et qu'on me donne des moyens supplémentaires, c'est normal qu'on les paye. Si par contre je demande une prestation supplémentaire et qu'on m'enlève le machiniste qui travaille là pour le faire, pour moi c'est une prestation supplémentaire, le machiniste pendant qu'il fait ça, il ne fait plus ce qu'on lui demande, donc la société n'engage pas de moyens supplémentaires. Donc ça veut dire que je ne paierai pas cette prestation, c'est logique. Et quand on explique à la société, pour eux ça semble évident.*

(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)

Dans d'autres cas, les donneurs d'ordre ont dû batailler pour faire face aux entreprises qui essayaient de reporter les coûts sur eux. C'est le cas dans une université qui, au moment du renouvellement de marché en pleine crise sanitaire (en septembre 2021), doit engager un véritable « *bras-de-fer* » avec l'entreprise qui a perdu le marché et qui cherche alors à facturer les EPI qu'elle a dû fournir à ses propres salariés.

Pour les prestations complémentaires, une université a limité les coûts en intégrant ces tâches dans le travail de nettoyage ordinaire ou… en ne payant pas les prestataires ! Dans l'université 3, les prestations complémentaires de désinfection correspondant à une « nébulisation » n'ont ainsi pas toutes été payées :

- C'est très cher cette prestation (de nébulisation), non ?
(Dir.-adj. log.) - On a eu une société dans le cadre du nouveau marché, qui avait un prestataire extérieur qui nous faisait payer le même prix selon que vous désinfectiez un tout petit bureau, c'était 1 200 € l'intervention. Je serai franc avec vous, on les a pas payés.
- Ah bon ? (rires)
(Dir.adj.) - Ils sont pas revenus vers nous.
- Et ça, c'était un sous-traitant d'un nouveau prestataire ?

(Dir. log.) - Oui. (…) Ils n'avaient pas ça dans leur mission de base. Quand ils ont répondu à l'appel d'offres, y avait pas « désinfection des locaux par telle ou telle procédure ».
(Dir.-adj.)- Oui, c'était pas le souci et en plus, eux-mêmes faisaient certaines désinfections et nous, c'était plutôt ça qu'on attendait, pas des trucs… Enfin voilà quoi, on va pas recycler tout l'air en deux minutes, on peut pas. Il y a une question de coût, aussi, en fait. À un moment donné, mon budget, c'est pas possible.
(Dir. log.) - Ben voilà, on est garant de l'argent de la République quoi, il me semble.
(Directrice logistique et directeur-adjoint de la logistique, université 3, 23 février 2022)

Sans qu'il y ait eu une injonction explicite de faire des économies, les agents de l'université en charge du budget ont intériorisé des contraintes qui les conduisent à être vigilants et à éviter certaines prestations. Se mêlent une forme de réalisme économique (« *c'est pas possible* ») et une éthique de dépenses justes (« *on est garant de l'argent de la République* »). Cet ascétisme économique se traduit par une surveillance étroite des risques d'abus des entreprises, que ce soit dans les nouvelles prestations offertes ponctuellement (nébulisation, masques) ou dans le calibrage des prestations plus ordinaires.

Ce qui a été difficile, même si on a joué un petit peu, pardon, les marchands de tapis, mais enfin on a essayé de négocier au mieux avec les sociétés parce que bon, moi je connais un petit peu quand même ce patrimoine immobilier dans son ensemble hein. J'ai regardé en fonction des mètres carrés (…) Il faut être sûr que clairement, si on ferme les yeux, c'est les boutons de poignées de porte, les poignées de fenêtre, les ascenseurs, tout ça. Donc, si vous voulez, le mouvement, il s'est fait de façon très, très empirique, en disant : « On peut pas nous mettre sur (le site X) et (le site Y) le même prix parce qu'on n'est pas dans les mêmes échelles de mètres carrés. Les locaux sont pas du tout les mêmes.
(Directrice logistique, université 3, 23 février 2022)

Au moment de la renégociation des contrats, les agents en position d'évaluer les offres essaient donc de reprendre la main dans la relation commerciale, quitte à jouer les « *marchands de tapis* ». C'est donc bien à ce niveau, et dans une conjoncture particulière, que se joue la position favorable des donneurs d'ordre et non dans l'absolu.

Dans les établissements publics, ce sont les services centraux qui ont assumé le travail de mise en œuvre du financement. Celui-ci a nécessité un important travail juridique mais aussi un travail étroit de relations aux prestataires pour trouver des fournisseurs, voire, à certains moments, entrer dans des négociations parfois dures et tenir un rapport de force. Pour les services concernés, la période correspond à une mise à l'épreuve importante de leur *ethos*, dans la mesure où des écarts aux règles habituelles ont dû être assumés (en période d'urgence), où il a fallu dépenser sans compter pour des prestations peu convaincantes et invérifiables (« *jeter*

de l'argent par les fenêtres ») et où il a fallu s'engager dans des négociations commerciales tendues (marchands de tapis, bagarres) loin du registre habituel de l'application bureaucratique du droit public.

Les difficultés ont aussi été importantes, sur le terrain, au niveau des responsables chargés de vérifier l'exécution et la réalisation des prestations.

III. La mise en œuvre sur le terrain : un exercice en tensions

Sur le terrain, les responsables de proximité qui sont chargés de la définition et de la surveillance des missions des prestataires ont des noms différents selon les donneurs d'ordre et les organigrammes. Confiées le plus souvent aux responsables logistiques à l'université et à l'hôpital, ces tâches sont sous le contrôle de la chargée de mission RH dans la grande distribution ou des responsables de site dans la compagnie de transports urbains. Ces responsables de proximité ont joué un rôle important dans la mise en application des nouvelles exigences et ils ont été le maillon intermédiaire sur lequel les contraintes et les incertitudes ont été reportées. Ils ont dû à la fois assumer de nouvelles tâches, dans un contexte d'urgence et d'incertitudes, et veiller à l'exécution - parfois même la définition - des nouvelles prestations.

Leur intervention, en période de crise sanitaire, s'inscrit au croisement de deux missions. La première est leur responsabilité à l'égard des conditions de travail des prestataires, dans la mesure où elle implique une co-activité entre salariés internes et externes et où les règlements, valables pour tous sur le site, ont changé. Même si l'obligation légale n'apparait pas comme telle dans les discours, elle émane d'un sens des responsabilités inscrit une logique pratique. Mais selon les lieux, ce travail de coordination s'est soldé par une homogénéisation du traitement entre salariés internes et externes ou au contraire par le renforcement d'une frontière et l'instauration d'une nouvelle périphérie.

Leur seconde mission relève directement de leur position de client et de la relation commerciale qui les lie aux prestataires. De ce point de vue, la surveillance s'inscrit à la fois dans la relation avec les différents échelons hiérarchiques de l'entreprise prestataire et dans la relation aux salariés qui, « de service » tourne parfois à la « relation d'ingérence »[170]. Selon leurs habitudes passées et les configurations dans lesquelles ils étaient pris, les responsables de proximité sont

[170] Pour reprendre les termes d'André SOBCZAK, Brigitte RORIVE, Christelle HAVARD, cités en introduction du chapitre.

plus ou moins intervenus dans le contrôle de l'exécution des prestations et l'organisation du travail des salarié.es. Comme en temps ordinaire, cet « acteur tiers » dans la relation salariale entre les agents du nettoyage et leur employeur a parfois joué le rôle de « figure patronale bis » (que celle-ci fonctionne sur un mode protecteur ou au contraire contraigne à l'intensification).

1. Les responsables de proximité au cœur de la gestion de la frontière entre internes et externes

Le travail de coordination des activités

Dans une université, la réouverture des bâtiments universitaires s'est échelonnée sur un mois car elle nécessitait tout un travail préalable d'aménagements des locaux pour installer les stations de gel, mettre en place le marquage au sol et désinfecter les locaux. Les ouvertures successives, étalées entre la fin du confinement le 11 mai et le 10 juin, ont également permis « *d'avoir un peu un laps de temps, parce que faire travailler les sociétés de ménage en plein confinement a été peut-être compliqué aussi* » (dir.adj. log., université 3). À l'université 1, la responsable logistique qui accueille la chercheuse commence par attirer son attention sur tous les aménagements, traces visibles de la mise en œuvre des protocoles et du souci de prévention.

Ce travail d'installation des locaux est en interaction étroite avec le travail de nettoyage. Dans de nombreux lieux, ce sont ainsi les donneurs d'ordre qui ont installé les distributeurs de gel mais ce sont aux prestataires de les remplir régulièrement (universités, compagnie des transports urbains). Dans certains récits, le travail d'installation et de gestion du gel et du matériel semble même plus important que le travail de désinfection lui-même, qui est minimisé. Ainsi à l'université 3 :

> - *Pour le covid, ils ont une part de tâches, en plus de leurs tâches d'habitude, de propreté, hygiène et tout ça, il y a cette tâche-là qui n'est pas par rapport à l'autre service, qui fait le gros travail, c'est notre service intérieur. Par exemple, l'installation des gels…*
> - Ça, c'est vous ?
> - *Ouais, c'est nous. Et le remplissage, et puis il y a aussi le service de sûreté qui s'occupe à l'entrée de faire ça.*
> - Ah tout ça, c'est vous ?
> - *C'est nous, et puis tout ce qui est lingettes, c'est nous. C'est le service de notre logistique qui fait ça. Et d'ailleurs, c'est lui qui gère les stocks, qui fait*

les commandes et tout ça, c'est Monsieur M. et son adjoint qui s'occupent de tout ça.
- Et eux, ils n'ont pas fourni les gels ou des choses comme ça ?
- *Non, non. Non. Eux, c'est plutôt nettoyage. Ils faisaient des passages, par exemple des passages pour le nettoyage des poignées. Les entrées des toilettes et tout ça, mais par contre, tout ce qui est gel et tout ça, c'est le service…*
- Et pour les poignées et les passages…
- *Sans doute qu'ils faisaient des passages, mais maintenant ils ne le font plus. Parce que quand c'était une petite période du confinement, et avant le confinement, c'était eux qui faisaient tout ça, c'est-à-dire qu'ils passaient et repassaient plusieurs fois, là où il y a les poignées, là où il y a les ouvertures des amphis, tout ça, c'était eux qui faisaient ça.*

(Appariteur interne, université 3, 21 janvier 2021)

La division du travail entre internes et externes est ici claire : au service intérieur les produits, les commandes, aux externes le nettoyage ; d'un côté le « *gros travail* » et de l'autre les « *passages* » qui ne sont plus d'actualité. Cette division du travail n'est d'ailleurs pas sans rappeler une vision sexuée des tâches avec les tâches ponctuelles et valorisantes réservées aux hommes (ici les salariés internes) et les tâches répétitives et sans technicité, considérés comme étant de plus faible valeur sociale, étant celles assignées aux femmes (les salariées externes)[171].

Le donneur d'ordre assume ainsi un travail de préparation et d'anticipation du travail des externes. Cela vaut aussi particulièrement pour les prestations de désinfection spéciales, qui supposent un repérage et un signalement des bureaux contaminés. La responsable logistique d'une institution de l'enseignement supérieur déclare ainsi apposer une « *étiquette* » sur les bureaux concernés. Elle communique aussi, au moment de la reprise, le « *registre avec les gens présents* » au PC sécurité pour qu'il puisse donner au ménage « *la liste avec les bureaux à faire parce qu'ils avaient été occupés la veille* ». Tout un travail régulier de planification est donc parfois assumé par les donneurs d'ordre, pour rationaliser et faciliter le travail de nettoyage. La responsable logistique dans une autre université décrit en détail ce travail de coordination :

- *C'est vrai que chez nous, ils ont un fonctionnement. Ils sont assez autonomes dans leur fonctionnement. Et là, avec la covid, moi le lundi j'imprime pour eux le planning de la semaine. C'est pour ça que sur notre site, ils sont à peu près tranquilles. Ils vont nettoyer que les locaux utilisés. Donc c'est déjà un peu plus simple. Puisqu'on est censé envoyer par semaine des plannings à l'université pour indiquer quelles salles seront utilisées pour avoir le pourcentage là avec les jauges. Donc nous, on fait ça, et du coup tous les lundis je leur imprime les plannings de la semaine. Quand le chef d'équipe il arrive le lundi, normalement il va leur donner le planning et ils savent que tous les jours, ils doivent faire telle salle et pas celle-là. Donc c'est déjà plus simple pour eux.*
- Donc ils ont plutôt moins à faire avec la covid comme il y a des salles.

[171] Karen MESSING (2000), *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle?*, Toulouse, Octarès.

- Oui, ils ont vraiment moins à faire sur mon site en tout cas. Après, sur les autres sites, je sais pas s'ils ont l'information.
(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Le travail de planification et de coordination des activités entre agents internes et externes repose ici sur la mise en place d'un nouvel outil concret, le registre des présent·es, en lien avec l'obligation de respecter des jauges en matière de fréquentation. Il s'inscrit aussi, dans le cas de cette responsable logistique, dans un souci de « *simplifier* » le travail des agents de nettoyage qui se comprend au regard de sa position protectrice à leur égard (cf. *infra*). Le bon sens et une logique d'efficacité se mêlent ici à une bienveillance.

Ce travail de coordination de activités entre internes et externes a également impliqué des relations rapprochées entre différents niveaux au sein des établissements hospitaliers et universitaires, notamment avec les services de l'hygiène. Plusieurs responsables logistiques disent ainsi avoir gagné en « *crédibilité* » et en reconnaissance pendant cette période car ils ont été amenés à communiquer régulièrement avec tous les services.

Le travail de contrôle des prestataires présents sur site

En temps normal, les encadrant·es exercent un travail de contrôle des identités des agents présent·es sur site en vérifiant leur carte d'identité et/ou professionnelle. Ce point fait généralement partie du cahier des clauses administratives et comporte deux enjeux majeurs. Le premier est un enjeu de légalité : il s'agit de vérifier que les travailleurs étrangers sont bien en situation régulière et qu'il n'y a pas de travail illégal (le travail non déclaré est rebaptisé « *travail occulte* » (!) par un responsable logistique qui déclare « *moi j'ai pas confiance en l'entreprise* »). Cette vérification importe d'autant plus que tout illégalisme engage directement une responsabilité financière[172]. Le deuxième enjeu relève d'une question de confidentialité et de sécurité. Dans les universités, certains laboratoires de recherche sont ainsi désignés comme contenant des données sensibles ou des produits dangereux et les personnels assignés à leur nettoyage sont de préférence du personnel interne. Dans d'autres cas, l'externalisation induit une surveillance étroite. Aussi le chargé de mission propreté pour la compagnie des transports urbains souligne qu' « *on ne peut pas faire rentrer n'importe qui chez nous* ».

Pendant le confinement et dans les mois qui suivent, un contrôle rigoureux de la présence des salariés externes sur site a été mis en place pour optimiser la vigilance covid sur le site. À l'impératif sanitaire se mêle un souci d'optimisation de la gestion de la main-d'œuvre sur place

[172] Nathalie FERRE, « Les responsabilités juridiques des donneurs d'ordre », document interne au groupe de travail de l'ANSES sur les conditions de travail dans le nettoyage, 2021.

puisque l'enjeu est de prévenir l'entreprise de ne pas envoyer des agents dans des espaces non utilisés et donc non salis.

> - Donc on était resté au premier confinement, donc 20 sur site et des problèmes d'équipements…
> - *Problèmes d'équipement, problèmes de présence, problèmes d'identification de qui était là, qui n'était pas là, entre ceux qui ne comprenaient pas qu'ils devaient écrire leur mot, ceux qui ne savaient pas l'écrire…*
> - Parce qu'habituellement ils n'ont pas de registre de présence ?
> - *Oui, ils ont un registre de présence qui est dans les locaux qu'on leur a dédiés entre les vestiaires, les bureaux, etc. et nous on ne gère pas ça. Or là, nous on devait faire un contrôle à l'entrée du site. Nous, au jour d'aujourd'hui avec Vigipirate, on fait un contrôle visuel des sacs. Mais vous avez pu rentrer. C'est tout. Après, les contrôles pour les personnes de ménage, ils ont leurs locaux, ils vont émarger, ils prennent les clés dont ils ont besoin, ils vont se changer… voilà, ça ce n'est pas nous qui gérons c'est bien le prestataire. Ce n'est pas les employés de chez nous. Par contre, pendant le confinement, là on avait obligation de contrôler à l'entrée, de savoir qui était là, qui allait où parce qu'on devait à la fois gérer effectivement le covid, ça c'était les EPI, mais aussi le travail des personnes isolées, donc ça on ne pouvait pas se le permettre non plus. Donc il fallait qu'on sache qui était où, est-ce qu'ils étaient deux ou trois, est-ce qu'il y avait une pertinence… de pouvoir rediscuter avec les chefs en disant « arrêtez de nous les envoyer là-bas, je peux vous dire qu'il n'y a personne là-bas ». Donc de pouvoir le faire comme ça.*
> *(Directrice générale des services, université 2, 07 janvier 2022)*

Une autre université semble elle s'être économisée cette tâche de pointage des présences en reportant la responsabilité du suivi sur l'entreprise. Si elle vérifie bien les noms des personnes habilitées à travailler sur site, elle n'a mis en place ni pointeuse ni registre de présence et la directrice logistique déclare que savoir qui est en contact avec qui lui est « *complètement indifférent* ».

> *(Dir. Log.)- J'ai pas d'info. C'est pour ça que je vous ai bien dit « je donne mon sentiment. » Après, les agents, ils nettoient des zones géographiques données du bâtiment. Donc, ils se côtoient pas forcément lors des prestations. Ils peuvent se côtoyer dans leurs locaux. (…)*
> - Et quand ils désinfectent un bureau où quelqu'un a eu le covid, du coup, après j'imagine qu'ils sont surveillés, non ?
> - *Alors, ça, je peux pas vous dire.*
> - C'est l'entreprise qui s'en occupe.
> *(Dir-adj.) - C'est le prestataire. Encore une fois, l'employeur est responsable là-dessus de ses agents, c'est normal.*
> *(Dir. log.) - Nous là-dessus, on ne fait pas. Je dis pas qu'on n'a pas à savoir, mais c'est la responsabilité propre de l'entreprise.*
> *(Directrice logistique et son directeur-adjoint, université 3, 23 février 2022)*

Dans l'université 1, le responsable logistique de la composante B fait état de la même indifférence à l'égard du contrôle des présents, seule la logique du résultat est importante à ses yeux.

A l'hôpital, l'exigence de traçabilité a été prise plus au sérieux et était particulièrement contraignante. Elle s'est traduite par des campagnes régulières de dépistage, pour identifier les éventuels malades dès les premiers symptômes mais aussi leurs cas contacts :

> - *Aux premiers symptômes ou cas contacts, on faisait les études de cas contacts dans les équipes. Nos hygiénistes allaient dans les équipes du prestataire comme dans nos équipes « bonjour, vous êtes positif, vous avez mangé avec qui ? ». À partir de deux cas, c'était considéré comme un cluster et là, on faisait un dépistage massif dans les équipes. En gros, on dépistait tout le monde tous les trois jours. (…) Nous, aussi une problématique qu'on avait, qui était particulière au bionettoyage, c'est que bien souvent nos équipes ne sont pas installées dans les meilleures conditions. Notamment les salles de détente étaient assez petites et on avait des problèmes sur le temps du repas et l'organisation du temps du repas. On a dû faire des forcings assez importants sur la gestion du temps des repas, comment ça se passait dans nos équipes.*
> - Elles sont partagées entre les agents de nettoyage et les internes ?
> - *Non, elles sont toujours à part. Tous les locaux de vie sont dédiés au prestataire. Nous, on a l'obligation de fournir au prestataire des locaux sauf que la salle de détente du service, les cadres faisaient des plannings pour que les gens aillent déjeuner dans le respect des mesures barrières. Si tout le monde va manger en même temps à 12h30, ça ne marche pas bien. Et en fait, chez les prestataires, c'est quelque chose qui a eu beaucoup de mal à se mettre en place. On a été amené à se fâcher un peu et à faire des contrôles réguliers sur le temps de détente qui était vraiment le temps le plus à risque sur les deux premières vagues, parce que c'était le temps où on était déprotégé en fait. Tous les clusters qu'on a eus quasiment, c'est sur le temps du déjeuner ou la pause du matin. Là, les gens prenaient un café ou autre et tous les clusters étaient dans ces moments-là.*
>
> *(Directeur logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)*

Les mesures de lutte contre la propagation des virus ont ainsi renforcé le contrôle des prestataires présents sur site, y compris sur leur temps de pause. Ce contrôle resserré et inédit est présenté comme un des rares points de tension pendant la période (il a fallu se « *fâcher* » et faire du « *forcing* ») alors que ce directeur logistique met par ailleurs en avant l'absence de mouvements sociaux sur son périmètre où règne un « *bon climat* » (notamment grâce à sa politique d'approvisionnement en EPI en début de crise). L'autre point de tension évoqué renvoie d'ailleurs aussi à un moment d'exacerbation du contrôle, avec l'obligation de vaccination qui a pesé spécifiquement sur tout le personnel exerçant à l'hôpital, prestataire ou non. Là encore, le directeur logistique a dû mettre en place des pratiques de vérification mal perçues par les agents :

- La gestion de l'obligation vaccinale a été différente selon les prestataires. Certains ont mis en place avec leur médecine du travail, et au niveau du siège de la société, ce qui était pour moi la bonne façon de faire, un suivi individualisé des personnels. (...) Un (sur trois) a fait un choix différent, il est plus gros que les autres, il a considéré qu'il n'avait pas les ressources en central pour le faire, et donc c'étaient les responsables de site qui étaient chargés du suivi de la vaccination de leurs équipes, qui étaient aussi chargés de tous les problèmes du quotidien, et ça, ça n'a pas fonctionné. On ne voulait pas qu'il y ait des gens qui se promènent, non vaccinés dans les hôpitaux. Il y a eu déjà des confusions chez eux, ils ne sont pas forcément très formés les chefs de site, entre le passe sanitaire et l'obligation vaccinale. Ce qui n'était pas la même chose parce que le passe sanitaire, on pouvait aller partout avec un test de moins de trois jours. On a été amené à vraiment se fâcher et à faire des contrôles, y compris moi, à la personne près, avec les listings centraux, ce que les gens avaient sur place… et puis c'est une population particulière. Quand ils avaient le passe sanitaire, c'était le passe sanitaire de quelqu'un d'autre, quand c'était l'attestation vaccinale, ils avaient l'attestation vaccinale de quelqu'un d'autre, etc. Et là, c'était un gros bazar.
- Donc vérifier ça veut dire récupérer les papiers, personne par personne ?
- Oui, c'est ça, demander l'identité, demander à la personne d'à côté comment il s'appelait pour voir si c'était la bonne personne qui était marquée sur la pièce d'identité, etc. C'était terrible. Ils avaient tous sur leur téléphone des faux passe quasiment. Il y avait d'abord le contrôle du passe à l'entrée, on a arrêté il n'y a pas très longtemps dans les hôpitaux, on a arrêté avant l'été. Et donc ils rentraient tous les jours avec leur faux passe, ça marchait. Et ça, ça a été géré de façon centralisée et institutionnelle par certaines sociétés et pas par d'autres, et quand ça ne l'a pas été, ça a été une catastrophe.

(Directeur logistique, hôpitaux 2, 30 août 2022)

Pour ce directeur logistique, le travail de contrôle de l'obligation vaccinale qu'il a fallu réaliser en substitution de l'employeur s'est avéré très éprouvant. Sa vision d'une population difficile à gérer, tant pour ses difficultés de compréhension que pour ses pratiques illégales, montre sa réticence à s'aventurer sur le terrain de l'encadrement étant donné les coûts humains et chronophages que celui-ci représente. Seules les contraintes sanitaires liées à la co-activité et la défaillance d'une entreprise de propreté dans le suivi médical de ses agents expliquent son implication à la place des responsables de site de la société.

Le travail relationnel avec les cadres des entreprises prestataires

La crise a dans certains cas profondément transformé les relations aux entreprises prestataires. Certains donneurs d'ordre ont ainsi mis en place des réunions régulières pour faire le point, inexistantes jusque-là (université 2), tandis que d'autres expliquent qu'ils ont quasiment « *harcelé* » l'entreprise pour obtenir des prestations spéciales en flux tendus, au gré des

contaminations et des bureaux à désinfecter (université 3). Dans d'autres cas, les liens se sont au contraire distendus, les responsables logistiques étant eux-mêmes en télétravail et n'ayant plus que des relations ponctuelles avec les cadres de l'entreprise. Dans l'université 1, le responsable logistique de la composante B semble ainsi s'être complètement reposé sur le chef d'équipe pour l'organisation du travail et sur les services centraux pour l'approvisionnement en produits.

La crise sanitaire a ainsi mis en lumière la diversité des configurations triangulaires et notamment, pour ce qui nous intéresse ici, des liens entre responsables de logistiques et cadres des entreprises de propreté. Deux cas de figure s'opposent. Dans un premier ensemble de situations, déjà évoquées, les relations sont marquées par la méfiance, des tensions, voire des conflits ouverts : l'entreprise est soupçonnée de ne pas effectuer les prestations prévues, les donneurs d'ordre refusent de régler des factures trop élevées, ou reconnaissent exercer « *une pression de dingue* » sur les entreprises (et par ricochet sur leurs salarié.es). La crise sanitaire amplifie alors ces tensions.

Mais l'enquête a aussi fait apparaître un deuxième cas de figure, celui où les responsables de logistique comme les cadres et les inspecteurs du nettoyage mettent en scène une relation d'alliance. Les entretiens, qu'ils soient menés auprès des un.es ou des autres, font valoir la force des intérêts communs et le refus du clivage entre « internes » et « externes ». Dans ces configurations, la crise sanitaire renforce ces liens et se traduit par des arrangements et aménagements des deux côtés (le donneur d'ordre ferme les yeux sur certaines prestations qui ne peuvent plus être effectuées faute de personnel, l'entreprise accepte d'intervenir en urgence sans attendre les signatures d'avenants ou de bons de commande). Plusieurs facteurs semblent rendre possibles ces relations de confiance, qu'on a rencontrées aussi bien à l'université qu'à l'hôpital. Dans une université de province, c'est le choix de travailler avec des entreprises régionales qui est au fondement des bonnes relations si l'on en croit l'acheteuse du service des achats. Elle a ainsi délibérément multiplié les lots pour favoriser des entreprises de plus petite taille et des partenaires des environs.

> - *Là, on a 13 lots et on doit avoir 7 entreprises. Certaines n'ont qu'un lot et d'autres en ont quatre ou trois, ça dépend. Mais le fait d'allotir, ce que j'aime, c'est que ça permet aux PME d'accéder aux marchés.*
> - Sur les 7, est-ce qu'il y a de grosses entreprises nationales ?
> - *Non, on a des petites entreprises. Sur le dernier marché, on a des entreprises régionales, voire même des entreprises régionales élargies, Nord, Nord-Est, qui sillonnent là-dessus. Après, on a aussi des grands groupes mais qui ont des antennes dans pas mal d'endroits comme Lustral. C'est des entreprises qu'on voit un peu partout mais qui ont des antennes particulières, c'est comme des franchises. Mais on a aussi des petites entreprises qui ont six personnes. Forcément, ils ne prennent qu'un lot parce qu'ils ne peuvent pas tout prendre mais ça laisse l'accès à ce genre d'entreprise donc c'était bien aussi pour nous. Au niveau de la communication avec l'entreprise, plus*

l'entreprise est petite et plus on arrive à communiquer avec eux. Vous avez besoin de quelque chose de rapide, vous appelez tout de suite l'entreprise « ok, je passe demain ». Là, quand il faut passer par un service qui va passer par un service, qui va demander l'agrément de son patron, qui va redescendre… on attend plus longtemps que ça.

(Acheteuse rédactrice des marchés publics, université 4, 26 avril 2022)

Selon cette interlocutrice – qui s'accorde sur ce point avec les petits patrons rencontrés dans la région – les PME seraient plus souples, plus soucieuses de la qualité et plus à l'écoute des demandes de leurs clients. Des relations de confiance peuvent néanmoins aussi s'établir avec des cadres des plus grands groupes du nettoyage. Un des hôpitaux enquêtés est ainsi apparu exemplaire de la forte cohésion qui peut lier donneur d'ordres et prestataire, alors même que l'hôpital travaille avec un grand groupe national. Les entretiens font bien ressortir cette solidarité entre cadres internes et externes chargés de la propreté, solidarité accentuée par la crise. Comme l'explique la responsable de logistique :

On n'est pas prestataire d'un côté et donneur d'ordres de l'autre. Non, on fait des points réguliers, on propose notre aide, ils déploient des moyens, je suis en lien avec la directrice et c'est comme ça qu'on y arrive.

(Responsable logistique, hôpitaux 1, 27 juin 2022)

Cette conviction est réaffirmée par son adjointe :

Je ne considère pas que je travaille à l'AP-HP et qu'eux sont dans le secteur privé. Pour moi, on est une équipe. Il n'y a pas de « je demande ça » ou j'abuse. Il n'y a pas ça, c'est vraiment un travail d'équipe. Il y a un respect, il y a un grand respect mutuel. Après, effectivement, on travaille avec une société qui, elle aussi, donne ça en retour. Moi, le retour que j'ai, c'est vraiment un retour de respect, d'honnêteté. C'est très important, c'est-à-dire que le message que je veux passer, « surtout ne me mentez pas ». Si la prestation programmée ne peut pas être assurée, parce qu'il y a des absents, un manque de matériel, etc., si je m'aperçois quand je fais mon contrôle… euh… pourquoi ne pas m'avoir appelée pour me dire ? Aujourd'hui, ça ne se passe plus comme ça. Aujourd'hui, on m'appelle « voilà la situation, voilà ce qu'on a mis en place, est-ce que ça vous convient ou pas ? ». Mais à partir du moment où la prestation est faite, c'est tout ce qu'on demande. Après, il y a toujours une solution à trouver. La solution, ça sera de leur côté humain. On travaille en toute honnêteté, c'est très, très important. Si des incidents sont faits par un agent sur du matériel ou autre, jamais on nous le cache.

(Responsable logistique adjointe, hôpitaux 1, 18 juillet 2022)

C'est cette souplesse qui a permis de gérer la crise sanitaire « à coût constant » . L'entreprise a accepté de réaffecter les salariés des services fermés vers les prestations covid sans facturer de prestations supplémentaires.

Cette cohésion, confirmée par les entretiens auprès des cadres de l'entreprise, tient à plusieurs facteurs. Il faut sans doute faire intervenir une certaine proximité sociale entre la responsable de la logistique de l'hôpital et l'inspectrice de la société de nettoyage. Les deux femmes se connaissent de longue date, ayant toutes deux commencé leur carrière à l'hôpital « sur le terrain », comme intendante pour la première, comme agent de nettoyage pour la seconde. Leur solidarité a aussi été ravivée par un conflit ouvert avec les agents de nettoyage de l'hôpital et avec les syndicats qui ont mené une grève au début de la crise sanitaire, dirigée notamment contre l'inspectrice. Si les militants interrogés mettaient en avant leurs revendications en termes de salaires, de dignité et de conditions de travail, les responsables de la logistique partagent avec les cadres de l'entreprise la conviction que cette lutte prenait surtout la crise sanitaire comme prétexte pour préserver le pouvoir d'un délégué syndical. La solidarité entre les cadres s'avère efficace. Alors que la direction de l'hôpital souhaitait faire pression sur l'entreprise de nettoyage pour faire cesser le conflit (et faire muter l'inspectrice), la responsable de la logistique a mis en scène son soutien entier et sans faille aux dirigeants de l'entreprise, en appelant les forces de l'ordre, et se réjouit que tous les protagonistes aient été licenciés « *pour faute grave et sans indemnité évidemment* ».

Les relations d'alliance se comprennent donc avant tout par rapport à des configurations locales. L'enquête montre bien comment elles peuvent varier pour un même donneur d'ordre, pour une même entreprise, voire pour une même personne. L'inspectrice de la société de nettoyage de l'hôpital (celle qui fait l'objet des discours laudateurs des responsables logistiques et de l'opprobre des syndicalistes) est aussi en charge du nettoyage dans une des universités enquêtées : les relations avec les responsables de logistique y sont beaucoup plus tendues, notamment autour de la question des prestations covid, alors que sur ce site elles semblent au contraire plus paisibles avec les agents de nettoyage.

Ces différences de situations sont en outre redoublées par des pratiques de contrôle des prestations qui sont investies de façon contrastée.

2. Les pratiques de contrôle des prestations

Le mandat officiel des responsables de proximité est de contrôler l'exécution des prestations. Trois positions apparaissent : certains se situent en retrait de ce rôle et ont renoncé à contrôler, faute d'instruments adéquats pour y parvenir ; d'autres assument ce rôle prescrit de contrôle des résultats et oscillent entre deux types de relations aux prestataires, entre dialogue et pénalités ; et une partie enfin déborde du rôle prescrit en s'intéressant aux moyens mis en œuvre et en s'impliquant dans une « relation d'ingérence » qui les positionne comme une deuxième figure

patronale à l'égard des salarié·es. Les entretiens font ainsi apparaitre différents degrés d'interventionnisme selon les donneurs d'ordre sur le terrain, mais aussi des variations dans le sens même de cet interventionnisme et ses répercussions sur les salarié.es.

L'enquête dans les universités, qui a permis d'avoir accès à plusieurs donneurs d'ordre de terrain, fait ainsi apparaitre trois façons différentes d'occuper ce rôle. Certaines ont pu être observées aussi dans d'autres configurations, dans la grande distribution ou à l'hôpital.

Une position de retrait

Plusieurs responsables de proximité semblent ainsi être dans une position de retrait à l'égard des prestataires de ménage et sont peu impliqués dans les tâches de surveillance. Dans les propos d'une responsable logistique transparait ainsi une certaine ignorance de la réalité d'exécution des prestations de désinfection.

> - *On avait demandé un deuxième passage pour les poignées, etc. Ils ont commencé à le faire, je ne sais pas s'ils ont continué. Pour eux c'était contraignant. (…)*
> - Et vous avez l'impression qu'ils ne le font plus ?
> - *Je ne surveille pas tout le temps, mais il parait qu'ils ne le font pas si bien que ça.*
>
> *(Responsable logistique, institut d'enseignement supérieur, 17 septembre 2021)*

Cette attention flottante se traduit également par un non-investissement dans la transmission des consignes. Pour elle, les instructions directes de même que la fourniture de matériel relèvent des attributions de l'employeur.

> - Par rapport au covid, c'est vous qui leur avez donné les instructions ?
> -*Non, c'est leur employeur.*
> -Et le matériel ?
> -*C'est l'employeur. Ils amènent tout.*
>
> *(Responsable logistique, institut d'enseignement supérieur, 17 septembre 2021)*

La position de retrait se lit aussi dans sa méconnaissance de la situation réelle des agents, qu'il s'agisse de leur contamination éventuelle par le covid ou des formations qu'ils ont reçues :

> - Vous avez eu des cas covid ici ?
> - *Oui. Personnel (de l'institut).*
> - Et le ménage ?
> - *Je ne sais pas. (…)*
> - Vous savez s'ils ont eu une formation sur les risques, les agents de nettoyage ?
> - *Je ne sais pas du tout.*

- Vous savez s'il y a eu des problèmes d'absence dans le ménage, à cause du covid, ou des enfants à la maison ?
- *Non, je ne sais pas.*
(Responsable logistique, institut d'enseignement supérieur, 17 septembre 2021)

L'ignorance de la situation des agents de ménage tranche avec la connaissance des contaminations des salariés internes. Pour cette responsable logistique, son unique interlocutrice est l'inspectrice et c'est à elle qu'elle se réfère et se fie, par exemple à propos d'un éventuel effet de relâchement dans la désinfection quotidienne : « *Ils désinfectent moins. Très honnêtement, je pense qu'ils ne le font pas*. (…) *Je demanderai à leur inspectrice.* »

Le responsable logistique de la composante B de l'université 1 est dans la même situation. En entretien, il s'appuie sur le chef d'équipe de passage pour savoir si des personnes de l'équipe de nettoyage sont venues travailler sur site pendant le confinement et il ne sait pas combien sont affectées à la désinfection. Pendant le confinement, il était en télétravail et pas sur place. Le chef d'équipe gérait seul les quelques agents présents pour nettoyer les laboratoires fonctionnant encore et se contentait de l'appeler ponctuellement en cas de problème. De façon générale, ce responsable de proximité dit se reposer sur le chef d'équipe et ne contrôle pas spécifiquement en dehors des visites mensuelles faites avec l'inspectrice, qu'il fait en une demi-heure à peine estimant qu'il n'est pas nécessaire de vérifier toutes les salles mais seulement quelques-unes. Il a d'ailleurs également suspendu les contrôles sur 2020 et 2021, au plus fort de la crise sanitaire, et ne les a repris que quelques mois avant l'entretien (du 29 avril 2022).

Les responsables de proximité qui sont sur cette position de retrait sont souvent ceux qui évoquent les multiples facettes de leur impuissance à faire évoluer les choses. Ils insistent tout d'abord sur le faible effet des pénalités, qu'ils expliquent de différentes façons. Pour les uns, la tâche est impossible du fait des budgets alloués qui ne permettent pas d'avoir des effectifs suffisants. La tendance à tirer les prix vers le bas explique que le travail ne puisse plus être fait de façon satisfaisante selon ce responsable logistique de l'université 4 :

- Pour revenir sur cette question des pénalités, des contrôles qualité, vous en faites quand même ou pas sur les prestations ?
- *On en fait mais ce n'est pas régulier. Le problème c'est que si demain on met le nez dedans, il y aurait des pénalités tous les jours, tous les jours. Après, je vais défendre un peu les sociétés de ménage, parce qu'on les paye, ce n'est pas énorme, 50 000 € par rapport aux bâtiments c'est rien du tout, ça nous coûterait plus cher si c'était à nous de le faire. (…) Il faut comprendre aussi, on leur donne dix minutes pour faire un amphi. Demain, j'ai une équipe, c'est une demi-heure minimum et à deux des fois. Eux, ils ont dix minutes une seule personne, pour faire les tables, le sol, le tableau, l'écran, ce n'est pas possible, c'est impossible, c'est impossible.*
(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)

Dans la même université, le responsable logistique de la composante D, qui s'était opposé à l'externalisation et n'a pas été impliqué dans la définition du cahier des charges, insiste sur l'absence de pouvoir hiérarchique sur le personnel qui rend impossible toute action. Un argument évoqué par ces responsables de proximité pour expliquer l'inefficacité des contrôles est le fait que le changement est difficile avec des agents qui sont là depuis longtemps, l'annexe 7 de la convention collective leur garantissant de rester sur place malgré le changement de prestataire : « *le personnel, ça fait 20 ans qu'ils bossent là, ils n'ont pas changé leurs habitudes* ». Pour les responsables de proximité de l'université 4, qui gèrent une équipe de nettoyage composée à la fois de salariés internes et externes, la seule solution est la réinternalisation totale du nettoyage par l'embauche de contractuels au sein de la composante. Ils s'investissent par ailleurs tous deux fortement auprès de ce personnel en interne qui assure toujours une partie du nettoyage et qui est sous leur responsabilité directe.

A la compagnie des transports urbains, le chargé de mission propreté explique que la contrainte financière pèse sur les responsables de proximité qui ne peuvent jouer « *à outrance* » des pénalités car ils risquent alors de produire du désengagement, les marges financières des entreprises étant déjà faibles. Le recours aux pénalités induit aussi un risque juridique potentiel, les entreprises pouvant elles-mêmes réclamer des pénalités aux donneurs d'ordre en cas de retard de paiement, ce qui arrive fréquemment à l'université. Or les directeurs logistiques ont conscience qu'ils se trouveraient alors en position de faiblesse, n'ayant à leur disposition que les services juridiques de l'université face aux avocats employeurs très spécialisés des entreprises de propreté. Cette conscience de l'effet limité des pénalités conduit à laisser une marge de manœuvre importante aux responsables de terrain pour appliquer ou non les pénalités.

> - *Celui qui est en charge de cette activité ne fait pas que ça. C'est une activité qu'il a en plus de son activité. Il peut être gestionnaire du site, il peut être agent de maîtrise, il est censé contrôler pas tous les bus mais de façon aléatoire il fait des contrôles formalisés sur le résultat de la propreté. Et en fonction de ça, après, il gère son prestataire soit en appliquant des pénalités… Mais appliquer des pénalités, il faut faire attention parce que si on applique trop de pénalités, ça coûte cher au prestataire, du coup il baisse les moyens…*
> - Ah c'est pour ça qu'elles ne sont pas appliquées ! En fait, vous vous pénalisez…
> - *Après, chaque responsable local le fait un peu comme il le sent en fonction de sa relation avec le prestataire, du contexte local, c'est du management. Il peut dire « ce bus-là, tu n'as pas fait ce que tu devais faire, je t'applique une pénalité ». Mais s'il fait ça de façon systématique, le prestataire va se désengager. Si ça lui coûte plus cher de payer des pénalités.*
> - Ah oui, il ne va pas mieux faire son travail du coup ?
> - *Bah il va peut-être commencer par le faire mais après, si les choses ne s'améliorent pas, il va réduire les moyens, il va compenser les pénalités par autre chose. C'est assez compliqué. (…) Appliquer des pénalités à outrance, d'abord ce n'est pas le but, nous ce qu'on veut c'est payer le juste prix pour*

une prestation. Ce n'est pas un but en soi d'appliquer des pénalités. C'est un moyen de faire progresser le prestataire. Mais en même temps, ils sont sur des niveaux de marge qui ne sont pas extrêmement élevés.
(Chargé de mission propreté, CTU, 26 janvier 2022)

Si dans le discours de ce chargé de mission le moyen d'action privilégié est le dialogue plutôt que les pénalités, ce constat de la faible efficacité des pénalités peut aussi conduire à une position très faiblement interventionniste.

Ce sentiment d'impuissance est particulièrement avivé dans le cas du contrôle des prestations de désinfection, dont plusieurs de nos interlocuteurs soulignent le caractère invérifiable par rapport à d'autres prestations.

(Dir.-adj.) - Je suis certain malheureusement que c'est pas toujours fait par les agents, sauf que vous pouvez pas pister tous les agents qui sont censés faire la désinfection des points de contact, c'est ça le problème. (…) Nous, par exemple, chez nous, c'est l'agent qui fait le ménage habituellement qui le fait. Le ménage a lieu, par ailleurs, dans des horaires définis. Alors, soit c'est le matin entre 6 heures et 9 heures, soit c'est le soir entre par exemple 18 heures et 20 heures. Potentiellement, vous êtes pas là, donc il peut la faire le midi la désinfection des points de contact, mais il la fait pas forcément quand vous êtes là. Donc, si vous le voyez pas, ben en fait, potentiellement… Moi je sais que parfois il l'a pas fait. Donc, on a fait plusieurs mails de point de vigilance à la société pour que ça soit fait, mais c'est vrai que là-dessus, c'est pas toujours bien fait. (…)
(Dir. log.) - Ils sont partiellement faits, imparfaitement faits, mais on n'a pas le moyen de le vérifier. C'est surtout ça . C'est que le reste, les toilettes, elles sont nettoyées, pas nettoyées, on le voit. Les corbeilles, elles sont vides ou pas vides, on le voit. La poussière, elle est…
- Tout à fait, exactement. Enfin, sauf à rentrer dans une logique d'instaurer des contrôles de travail.
(Dir. log.) - Voilà quoi, on n'a pas les moyens pour aller voir si y a encore les petits microbes, vous voyez. De notre point de vue et de notre perspective à nous (soupir).
(Directrice logistique et directeur-adjoint de la logistique, université 3, 23 février 2022)

La prestation de désinfection des points de contact est doublement invérifiable : parce qu'il est impossible de contrôler le travail des agents, et parce qu'il est impossible de savoir si des virus restent sur les poignées ou non. Certains responsables expliquent en outre que cette incertitude s'est avivée au fil du temps, avec les nouvelles connaissances scientifiques mettant en question l'intérêt de ces prestations (contamination par voie aérienne principalement, effet néfaste pour la santé des désinfections répétées avec virucides). Le cumul de ces incertitudes, pratiques et scientifiques, les conduit parfois à adopter une position de non contrôle qui n'est pas forcément la leur habituellement mais qui finit par s'imposer sur cette prestation spécifique (après quelques mails pour essayer de faire changer les choses). Le sentiment que l'intérêt de ces

prestations est avant tout symbolique, pour rassurer les salariés internes et les usagers, et non réel, s'inscrit dans la même logique incitant au retrait.

Plus généralement, les responsables de proximité doivent faire respecter une obligation de « résultats » sans pouvoir intervenir sur les moyens. Les cahiers des charges n'ont en effet pas d'explicitation sur ce point, puisqu'il revient aux prestataires dans leur proposition d'expliciter les moyens qu'ils vont mettre en œuvre pour atteindre le résultat. Comme le résume une directrice générale des services, dans le cahier des charges « *il y a des objectifs de résultats et pas d'objectifs de moyens* » (entretien du 7 janvier 2022). Une autre directrice générale des services explicite ces limites qui correspondent au rôle prescrit officiellement :

> - *Le travail est parfois bâclé. On leur donne un temps, c'est comme dans les hôtels, on parle souvent des femmes de chambre dans les hôtels qui ont x minutes pour faire un lit, bah là c'est pareil, on leur dit « vous avez tant de temps pour faire telle salle de cours » et donc ils vont au plus vite, et on se rend compte que le travail est bâclé.*
> - Mais qui fixe les temps ? Est-ce que c'est vous dans le cahier des charges ou est-ce que c'est l'entreprise après ?
> - *Nous, on ne peut pas, c'est l'entreprise, nous on ne le voit pas. C'est ce qu'elles font dans le contrat avec les agents. Mais nous, on ne le sait pas.*
> - Vous, vous n'avez pas de pouvoir sur le volume horaire ?
> - *Non, notre seul pouvoir c'est de leur dire « on vous a payé pour une prestation, la prestation n'a pas été bien faite », et on le constate, on prend des photos. Nous, on a pris des photos dans certaines UFR pour constater que le travail avait été bâclé. Et là, c'est le meilleur moyen de montrer à l'entreprise qu'il faut revenir, parce que la prestation n'a pas été effectuée.*
> - Est-ce qu'il y a eu des cas de manquements aux droits du travail ? Des fois, on entend parler d'heures non rémunérées.
> - *Ça, on ne le sait pas. Sur toutes ces question-là, on ne les voit pas, on voit juste des agents qui viennent, qui sont salariés par ces entreprises, qui viennent faire le ménage et qui s'en vont. Donc on ne sait pas. (...)*
> - Sur le droit du travail, il n'y a rien…
> - *Elles doivent le respecter mais là, ce n'est pas nous qui devons vérifier cette dimension.*
>
> *(Directrice générale des services, université 4, 3 mai 2022)*

C'est donc à l'entreprise d'organiser le travail et de répartir les effectifs pour répondre aux exigences du client. Cette position de client dédouane les donneurs d'ordre d'une responsabilité en matière de sécurité et santé au travail mais elle implique aussi une absence de pouvoir hiérarchique sur le travail des salariés. Les clients sont donc privés - mais aussi déchargés - aussi bien de la subordination que des obligations de protection. La position de retrait est dans la continuité de la transformation du contrat de travail en contrat commercial, qui est au coeur du mécanisme de sous-traitance et qui permet une déresponsabilisation à l'égard des obligations inscrites dans le code du travail.

Un interventionnisme commercial

D'autres responsables de proximité assument sur le terrain leur rôle de « client » et cherchent à contrôler l'exécution et la qualité des prestations sans intervenir directement sur la question des moyens. Cet interventionnisme commercial, soucieux exclusivement d'obtenir la prestation liée au prix payé, se traduit par une distance du donneur d'ordre à l'égard du sort des salariés et, notamment, en matière de prestations de désinfection, à une méconnaissance des conditions de réalisation de celles-ci (avec des personnels embauchés de façon supplémentaire ou non). Cette distance est justifiée par l'absence de pouvoir hiérarchique sur les salariés, alors même que le contrôle des prestations peut se traduire, dans les faits, par des sanctions sur ces derniers. L'interventionnisme commercial peut donc concrètement impliquer, pour les salariés externalisés, plus de pression (au contraire de l'ingérence protectrice).

A l'université 3, un responsable logistique insiste fortement sur son rôle de gardien des deniers publics et il définit son rôle par le contrôle du strict respect du marché.

> *On contrôle une prestation qu'on paye ! (…) Mais c'est normal, c'est de l'argent public, c'est 36 000 euros tous les mois ! Il faut qu'il y ait un travail en face. C'est logique hein, c'est votre argent, c'est vos impôts, c'est nos impôts. C'est banal à dire, mais il faut être exigeant.*
> *(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)*

Pour lui, l'établissement du cahier des charges est à la fois le cœur du métier et sa « *passion* » et il est aussi rigoureux dans sa rédaction que dans sa surveillance en cours d'exécution. Cet interventionnisme commercial se traduit par un contrôle étroit des présences et des horaires, en lien avec ce qui a été annoncé par l'entreprise.

> - *Tous les jours, on signe les attachements, ce qu'on appelle un attachement. C'est-à-dire qu'on leur demande de venir, et puis de signer à leur prise de poste et au moment où ils quittent le poste, comme ça, on a un suivi. Oui, on fait ça au quotidien.*
> - Et quand il manque quelqu'un ?
> - *Quand il manque quelqu'un, on veut une explication et en général, ils ne manquent pas. Mais s'il manque quelqu'un, on leur demande de rattraper les heures.*
> - Pour l'instant, sur l'année, vous n'avez pas eu de pénalités ?
> - *Non ! Sur deux ans, on n'a pas eu de pénalités. C'est une question d'attitude, c'est chacun reste à sa place sur le marché. Vous êtes un donneur d'ordre, vous payez, il y a un titulaire en face de vous, il exécute sa partie, vous exécutez votre partie, vous payez, vous vérifiez. (…)*
> - Et sur le personnel par exemple, sur les pénalités, vous avez dit que les absences, il n'y en avait pas, mais par exemple les retards, vous êtes vigilant là-dessus aussi sur (hésite) l'heure ?
> - *Oui ! Mais de toute façon, ici, en général, il y a pas trop de retards, ils les font les heures, ils vont signer au local Courrier, ils vont signer : « Je reviens*

tout à l'heure ». Et puis on peut pas bouger, parce qu'il y a toujours quelqu'un, je crois. Les personnels du courrier regardent.
- Sinon, ça serait une pénalité aussi ça ?
- *(silence) Dans un premier temps, on fait un bilan, un bilan des heures : « Vous devez tant d'heures. Ecoutez, ça va pas, vous les rattrapez » !*
- C'est compliqué de tout contrôler !
- *Non, c'est un calcul, c'est une rigueur !*
(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

Le contrôle de la prestation n'est pas seulement de son fait mais passe aussi par le personnel interne, ici en l'occurrence ceux qui travaillent au service du courrier. Comme il le dit à un moment, « *tout le monde a des yeux et des oreilles partout!* ». La situation de co-activité des salariés internes et externes peut ainsi induire un souci de protection des agents de nettoyage externalisés, pour éviter toute contamination, mais aussi une intensification du contrôle de leur travail. Le même mécanisme de surveillance diffuse et informelle existe aussi à l'hôpital, où les cadres de santé, mais aussi les patients par le biais des réclamations, peuvent signaler des problèmes qu'ils ont constatés en lien avec le nettoyage.

Cet interventionnisme fort, axé sur le respect du contrat commercial, repose sur une posture de client qu'il qualifie lui-même de « *rigide* » et d'« *exigeante* » à l'égard des cadres de l'entreprise prestataire. Il tient à respecter sa place de client et refuse par exemple de s'immiscer dans la relation entre la hiérarchie et les salariés sur la question des heures supplémentaires (« *Moi c'est pas un sujet. Le sujet, nous, c'est le marché !* »). Il ne répond pas non plus aux sollicitations éventuelles des salariés sur leurs feuilles de paie : « *Ça n'a pas à survenir ce genre de situation, c'est pas nous qui payons l'agence. Moi, je paye la société, c'est tout, en fonction du cahier des charges, c'est tout !* ». Pour lui le plus important est que chacun « *reste à sa place* ». Cet interventionnisme commercial se solde donc, à l'égard des salariés, par une attitude qu'il qualifie de « *raide* ».

C'est des métiers où il faut être un peu raide, oui, il faut (cherche ses mots), sans être dur, mais on n'est pas philanthrope non plus, la règle c'est le marché. Je répète 50 fois la même chose, mais ça fait 20 ans que je répète 50 fois la même chose ! (rires)
(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

Cette raideur se traduit par des rapports peu fréquents et décrits comme « *distants mais cordiaux* » avec les agents de nettoyage. Ce responsable logistique insiste sur son seul souci qui est que « *le cahier des charges soit exécuté, qu'il fasse leur travail. Et ça se passe sereinement !* ». Cette posture interventionniste sous un angle exclusivement commercial implique une mise à distance des répercussions éventuelles des remarques faites sur le travail.

- Et ça peut vous arriver de demander à ce qu'on change un agent qui vraiment fait pas le travail ?

- (silence) Ça nous (cherche ses mots), alors, moi personnellement, non. Je ne demanderai jamais à ce qu'on change un agent qui ne fait pas son travail. Je demanderai à ce que cet agent fasse son travail, je demanderai à ce que le travail soit fait. Après, la méthode, elle ne me revient pas, c'est pas moi qui choisis la méthode, c'est le titulaire du marché, c'est le responsable du marché que j'ai en face de moi, je lui dis : « Ça va pas, ça se passe pas bien ». On a eu le cas sur (le site X) et finalement, la personne, on l'a pas prise en compte : « Oui, on l'a sermonnée, elle est passée en conseil disciplinaire, on va la virer ! ». Je n'aime pas entendre ça, ça ne me concerne pas, j'ai pas à entendre ça. Je veux juste que le travail soit fait !

(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

Le respect de la posture de client permet d'ignorer les enjeux managériaux en les reportant sur l'entreprise prestataire. L'ignorance est même revendiquée (« *j'ai pas à entendre ça* ») au nom d'une dichotomie fictive entre le travail (qui le concerne) et la situation concrète du salarié (qui ne le concerne pas). Dans son discours, les moments de compréhension à l'égard des salariés et de leurs conditions de travail réelles émergent en lien avec des prestations non explicitées dans le cahier des charges et, de ce fait, non imposables à ses yeux.

- Ce qui a été un peu impactant, c'est l'évolution des connaissances, dans le domaine à la fois du caractère pathogène et de la transmission du virus ! (…) Au départ, effectivement, ça a été très dur. Vous aviez des agents, ils rentraient dans un bureau, ils avaient appris qu'une personne était (hésite) covid, ben, ils ressortaient du bureau, ils étaient complètement affolés : « Mais monsieur, moi, j'ai mes enfants en bas âge » !
- Ah ! Les agents ils avaient peur !
- Ce qui est normal, ils étaient pas informés, ils étaient peut-être pas informés, alors bon, on avait beau essayer de les rassurer, je comprenais. Ils craignaient de rentrer dans un bureau, alors que je leur avais dit : « Mais attendez, ça fait 48 heures qu'il y a personne dans ce bureau, on n'est pas rentré dedans. Vous savez, le virus, il vit pas 48 heures comme ça » ! Mais bon, c'était encore (cherche ses mots) c'était très relatif comme information. (…) Mais vous savez, moi, je laisse pas trop de place à l'inquiétude, je laisse pas trop de place, je leur dis : « Mais écoutez, ne faites pas ! Si vous n'avez pas confiance, j'y vais moi » !
- Vous avez dû faire les bureaux vous-même ?
- Ça me dérange pas d'aller les nettoyer ! J'ai dit : « Moi, j'y vais avec ma connaissance », et je veux pas que les gens soient mal à l'aise non plus. Je fais pas ça tous les jours, c'est pas ce que je dis, mais…
- … vous voulez pas les obliger
- En fait, je les oblige à respecter les clauses contractuelles, le marché, ça reste le marché, on n'y déroge pas. Mais par exemple, nettoyage, désinfection des clenches, ça, ils le font, mais rentrer dans un bureau quand il y a eu une personne covid, alors la précaution qu'on prend, c'est qu'il y ait personne pendant 48 heures dans le bureau, parfois, je comprends qu'il puisse y avoir des hésitations aussi ! On comprend ! »

(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

Les prestations exceptionnelles non formalisées dans le contrat initial ne peuvent à ses yeux être ajoutées en cours de route. Le respect de l'angoisse des salariés se justifie ici moins par compassion que par le respect des « *clauses contractuelles* » du marché.

Parfois, cet interventionnisme commercial axé seulement sur les résultats oblige à contrôler les horaires, ceux-ci ayant été inscrites dans le cahier des charges, mais ce contrôle direct du temps de travail des salariés est adopté à contrecœur, quand le chef d'équipe n'est pas suffisamment présent. Cette situation est celle racontée par un autre responsable logistique, dans l'université 4 :

> - Il y a un chef d'équipe pour gérer ces sept personnes du côté de la boîte ou pas ?
> - *Il y avait un chef d'équipe, il est parti, ils viennent d'en remettre un autre. Alors, le chef d'équipe vient 2-3 fois par semaine. Mais c'est pareil, il n'est pas là à 6h du matin et il n'est pas là à 20h le soir.*
> - Donc il ne voit jamais l'équipe en fait ?
> - *Il en voit une partie mais ne fait pas les deux, il va venir plutôt le soir faire un tour. Et nous, ce qu'on avait dans l'entreprise où j'ai eu des soucis, c'est que j'avais des personnes qui venaient le matin, qui devaient travailler pour 1h30, au lieu de venir à 6h, ils venaient à 6h15 et à 7h ils étaient déjà en salle de pause. Et ça, depuis que je m'occupe d'ouvrir, je me suis aperçu que le gars ne faisait pas son boulot.*
> - Vous l'avez fait remonter ?
> - *Oui.*
> - Et ça a changé quelque chose ?
> - *Oui, maintenant il est là jusqu'à 7h30 (rires).*
> - Donc vous avez quand même un petit pouvoir ?
> - *Oui, j'ai un petit pouvoir mais ce n'est pas mon travail, ce n'est pas à moi de le faire. Moi, je remonte les informations quand ce n'est pas fait. Qu'il fasse ses heures ou pas, je m'en fous, mais le travail n'est pas fait, c'est des pénalités. Et on serait à mettre des pénalités tous les jours. Et à la fin les gens ne sont pas payés. On m'avait dit « vous vous rendez compte, si vous mettez des pénalités, on sera obligé de leur retirer de leur salaire ».*
>
> *(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)*

Là aussi, comme dans le cas précédent, la responsabilité concernant l'organisation du travail est mise à distance (« *je m'en fous* ») et les tâches relevant du contrôle des horaires sont considérées comme ne relevant pas de son périmètre mais découlant uniquement du souci du respect des engagements (le travail bien fait). Sans que le terme de rigidité ne soit explicitement employé, la même posture ferme est assumée à l'égard du prestataire, par exemple en ce qui concerne la délivrance des masques aux agents externalisés pendant la crise sanitaire.

> - Et vous avez remarqué s'ils ont eu les masques tout de suite ? Parce que dans certaines entreprises de nettoyage, ils ont mis du temps à avoir les masques…
> - *C'était une obligation. Nous, attention, l'entreprise elle travaille pour nous, avec nos conditions, s'ils viennent sans le masque demain, ils sortent.*

- Vous n'avez pas eu à leur en donner ?
- *Non. On est écouté. Nos contraintes c'est ça, on donne des contraintes et ils s'adaptent, ils n'ont pas le choix. On ne leur donne pas le choix non plus.*
(Responsable logistique, université 3, 24 mars 2022)

La même rigueur vaut pour la gestion des absences liées au covid.

> - *Je vais appeler demain, je sais qu'une personne a le covid, on avait une prestation pour (le bâtiment Z), elle n'y est pas. Comme c'est un devis qui est fait pour le mois, il va falloir qu'on retire la semaine, qu'on n'attende pas la fin du mois et qu'ils envoient la facture avec tout mis dedans. Je veux qu'ils sachent qu'ils sont contrôlés « lui, il contrôle, il faut qu'on fasse gaffe ». On surveille. Le problème c'est que si on ne surveille pas, qu'est-ce qui va se passer ? Bah non, ce n'est pas fait. Moi, une personne qui a été absente, c'est noté, moi je l'ai noté mais est-ce que la personne qui fait les factures, elle le sait ? Je ne suis pas sûr.*
> *(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)*

L'interventionnisme commercial correspond au rôle prescrit et à la relation triangulaire telle qu'elle est définie juridiquement. Le donneur d'ordre est alors engagé dans une relation commerciale à l'égard de l'entreprise et une relation de service à l'égard des salariés. Dans la pratique, cette posture n'est pas toujours aisée à tenir et ses limites ne sont pas exactement définies de la même façon, certains responsables se contentant de contrôler le résultat et d'autres ayant aussi un regard sur les moyens mis en œuvre (personnel présent, heures faites).

Une ingérence protectrice

La troisième posture rencontrée parmi les responsables de proximité consiste à faire respecter le cahier des charges tout en étant attentifs aux droits et aux conditions de travail des agents de nettoyage. Cet interventionnisme se caractérise à la fois par une « relation d'ingérence », dans laquelle le responsable de proximité joue un rôle d'acteur tiers intervenant dans la relation salariale, et par un rôle protecteur assumé, motivé par une forte conscience de la vulnérabilité des agents.

Cette ingérence protectrice a été fortement activée pendant la crise sanitaire. Sur un des sites de l'université 1, la responsable logistique explique comment elle est intervenue pour s'assurer que les nouvelles tâches de désinfection quotidienne n'incombent pas aux salariés habituels.

> - *Nous la société, elle avait demandé aux agents de faire ça en plus de leurs tâches. C'est moi qui me suis rendu compte de ça et j'ai dit que c'était pas à eux de faire ça, qu'il y avait une prestation supplémentaire de l'université pour pouvoir le faire. Et du coup, c'est là que ça s'est arrêté parce que la personne qu'on a vue-là ne venait plus. Donc j'ai dû relancer et j'ai demandé*

au chef d'équipe : « Comment ça se passe pour la désinfection ? » et il m'a dit : « Oui, mais on le fait, les agents le font ». J'ai dit : « Non, attention les agents ne le font pas. C'est une prestation en plus que l'université a demandée. Il y a des devis, il y a des bons de commande. Donc ça doit être respecté. » Et si sur tous les sites ils ne le font pas, ce n'est pas rajouté aux agents. Il y a une demande de prestation supplémentaire de l'université. Et du coup, ils doivent s'astreindre à le faire parce que sinon… (…) si on ne fait pas attention, c'est rajouté en plus. (…)
- Et tu t'en es rendu compte parce qu'ils te l'ont dit ?
- *Oui parce qu'ils me l'ont dit. En fait, j'avais vu passer un mail sur la désinfection et j'ai demandé au chef d'équipe comment ça se passe ici. Il m'a dit : « J'ai réparti sur les agents. » Je dis : « Non, moi, je vais faire un mail au responsable d'exploitation pour lui dire qu'il nous doit ces prestations et que ça doit être fait par quelqu'un en plus. » Donc, c'est pour ça qu'il nous a mis quelqu'un. Mais sinon oui, si sur les sites ils ne sont pas vigilants, la personne je ne comprends pas comment elle fait sa journée. Peut-être que c'est la même personne, mais c'est du travail supplémentaire, c'est un travail en plus. (…) Parce que normalement, c'est une prestation en plus. C'est pas dans les prestations de nettoyage habituel parce que c'est matériellement impossible. Ils n'ont pas le temps de faire ça. Surtout que là, le site il est immense.*

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Cette intervention, produit d'une vigilance tenace et répétée, avec des signalements aussi bien au chef d'équipe qu'au responsable d'exploitation, découle pour partie d'un souci de respect du cahier des charges. Cette responsable logistique critique le cynisme de l'entreprise qui se fait une marge en utilisant le personnel existant alors qu'elle a été payée pour amener du personnel en plus. Son ingérence vise aussi à protéger les salariés d'une surcharge de travail. Pendant la crise sanitaire, elle a également pris d'autres mesures cherchant à leur faciliter le travail, comme celle de l'aménagement des horaires en périodes de couvre-feu.

C'est vrai que les personnels de nettoyage ont des conditions de travail qui ne sont pas forcément faciles. Par exemple pendant le covid pendant la première vague, ils ont été mis en chômage partiel. Après la deuxième vague, ils sont venus travailler. Ils avaient pas de chômage partiel sauf que nous sur notre site, on a aménagé les horaires pour eux pour qu'ils soient dans les horaires du couvre-feu. Mais je sais que sur d'autres sites, ils venaient travailler quand même malgré les horaires du couvre-feu.

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Pendant la période de confinement et à la reprise, cette responsable logistique est apparue en outre comme l'interlocutrice privilégiée des agents, puisque c'est auprès d'elle qu'ils sont venus manifester leur inquiétude.

- Le plus gros effet de la covid pour eux c'était ça, la gestion des EPI. Il y avait pas forcément de… au départ en tout cas, ils ont attendu pour avoir les gants, les masques[173].
- Mais du coup, ils travaillaient pas parce qu'ils étaient inquiets ou ils sont venus te voir, ou juste il y a eu une inquiétude à ce moment-là ?
- Oui, ils étaient inquiets et puis ils comprenaient pas, ils avaient pas encore compris l'histoire du chômage partiel. Donc pour eux, ils allaient pas du tout être payés donc c'est ça. Et puis, il faut savoir aussi que sur notre site par exemple, on a eu des agents qui ont été malades. Ils ont été malades, mais ils sont venus. C'est moi qui les avais renvoyés parce qu'il y en a deux en tout cas qui me disaient que ça faisait deux jours qu'ils avaient de la fièvre. Et je leur ai dit : « Mais vous n'avez rien à faire là. Rentrez chez vous tout de suite ! » Et du coup je lui ai dit il faut aller faire un test. Après ils m'ont appelée, moi, je suis un peu proche de ces agents-là. Donc ils m'appellent en me disant qu'ils étaient malades. Donc du coup je leur ai dit qu'il faut prévenir leur société et qu'ils avaient interdiction de venir sur le site. Parce que c'est surtout parce qu'en plus ils partent en groupe. Donc après c'était un truc en cascade. Bon, pour le coup, il y en a eu deux qui ont été vraiment malades, mais les autres se sont retrouvés « cas contacts ». Donc on nous avait mis des gens en plus, mais oui ils avaient pas forcément, ils sont tellement livrés à eux-mêmes aussi qu'ils avaient pas conscience même s'ils savaient que c'était grave. Mais pour eux, ils travaillent pas donc ils ne seront pas payés. Donc ils sont venus quand même. Sur le site, on a eu que deux malades sur le tas d'agents. Mais sur d'autres sites, on a eu beaucoup de malades.
(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Cette responsable logistique joue ainsi un rôle important en matière d'informations sur les procédures à suivre, qu'il s'agisse de l'explicitation du chômage partiel ou des mesures à prendre en cas de maladie. Cet investissement protecteur à l'égard des droits des salariés s'inscrit dans la continuité de ses pratiques habituelles et n'est pas spécifiquement lié au covid. Concernant la gestion des absences par exemple, elle tient à ce que les remplacements soient assurés par une personne supplémentaire et ne soient pas reportés sur les agents en poste en plus de leur travail habituel :

- Puisque le chef de site, il va pallier l'absence de l'agent. Il va redistribuer les tâches aux autres collègues. Donc je râle en disant : « il manque quelqu'un. » Moi, je sais que quand j'étais pas là, j'étais en vacances en avril, la personne qui faisait la régie-là, elle a pas été là pendant une semaine. Et quand je suis revenue, je dis à mon collègue : « La dame elle était pas là » et il me dit : « Je m'en suis même pas rendu compte ». Et pourtant il dit : « Je m'en suis pas rendu compte » et il est sûr que le travail, il était fait. Donc le chef du site, il s'est pas embêté il a redistribué sur quelqu'un d'autre. Donc du coup j'ai signalé qu'elle était absente et qu'il

[173] A un autre moment de l'entretien : « *C'est des personnels qui ont beaucoup souffert pendant la covid. Le matériel qui leur était donné n'était pas forcément adapté au début. Plusieurs fois, ils ont dû attendre que le chef d'équipe, le responsable de site leur ramène les EPI, les masques, les gants le temps que ça arrive. Donc c'était aussi une organisation à mettre en place. Mais c'est sûr que c'est pas évident pour eux au quotidien.* »

fallait du coup enlever ce montant sur la société. Puisque ça aussi quand les agents sont pas là pour pouvoir demander un avoir, c'est la croix et la bannière.
- Vous veillez au grain.
- *Oui moi, je veille au grain parce que c'est souvent que moi, je pars du principe que ce sont des gens qui sont payés peu et que les sociétés, ils grossissent parce qu'il faut savoir que dans le monde du nettoyage, (cette entreprise) c'est un grand groupe, mais c'est un groupe qui a absorbé plein de petites sociétés. Donc du coup, ils deviennent des mastodontes, mais les gens ils sont payés au lance-pierre.*

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Cette vigilance comprend deux faces. L'une consiste à éviter toute facturation abusive et à défendre les deniers publics. Mais une autre face mise en avant consiste à préserver le bien-être des salariés et leurs conditions de travail et d'emploi. Cet interventionnisme s'inscrit dans un lien de proximité avec les agents, qu'elle n'hésite pas à conseiller et à aider bien au-delà de ce qui est normalement attendu / autorisé. De la même façon, elle intervient quand elle est sollicitée sur des problèmes de salaires et tâche de faciliter les démarches.

- Donc là, ils sont venus vers toi au lieu d'aller vers leur responsable de site en fait. À chaque fois c'était toi qui…
- *Comme ils arrivent plus tôt que lui, ils arrivent plus tôt que leur responsable de site donc certains, oui ils viennent me voir ou même si le responsable de site est là. Ils m'appellent quand ils ont un problème avec leur bulletin de salaire. Avant ils avaient l'habitude de recevoir leur bulletin de salaire en direct à la maison. Et sauf que cette société-là en tout cas, ils ont un intranet et il faut aller récupérer son bulletin de salaire via l'intranet. Sauf que les gens, ils savent pas lire, ils y comprennent rien. Il y en a qui se font aider par leurs enfants, mais au départ ils attendaient leur bulletin de salaire un mois, deux mois, trois mois. « Oui M., j'ai un problème, j'ai pas reçu mon bulletin de salaire, je comprends pas ». « Oui d'accord, on va l'appeler ». Ça va, le responsable d'exploitation est un peu conciliant. Donc on communique bien ensemble.*

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

L'enjeu de protection, en lien avec les caractéristiques spécifiques de la population des agents, est ici clairement assumé.

Si cette responsable joue sur le terrain un rôle de surveillance informelle important quand elle contrôle la qualité des prestations, elle ne signale les problèmes à ses supérieurs que lorsqu'ils sont en lien avec un manque de moyens ou des problèmes de gestion RH. Son interventionnisme est plus orienté vers la protection des droits des salarié.es que vers la qualité de la prestation.

- *Oui, moi j'ai toujours de bons rapports. Avec la dernière société, donc ça s'est très mal terminé, mais là c'est : pire ça n'existe pas.*
- Mais qu'est-ce qui s'est passé ?

- Non, c'était une catastrophe. Le responsable était quelqu'un de très bien, un professionnel, sauf que ses supérieurs c'était pas possible. Ce n'était pas possible de travailler avec des gens comme ça, ce n'était pas possible. Les agents n'étaient pas payés, ils avaient pas le matériel pour travailler. C'est pas possible. Les agents n'étaient pas payés et je le savais. Du coup on a alerté quand même l'université sur ça. Donc, le marché a été dénoncé plus vite que prévu.

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

Elle n'en réfère à sa hiérarchie qu'en cas de souci majeur portant atteinte aux droits des salarié.es. Concernant la qualité du travail et l'exécution des prestations, elle privilégie des interventions informelles qui ne risquent pas de porter atteinte aux salarié.es.

Donc après comme je vous ai dit, moi, je suis plutôt conciliante. Donc je râle beaucoup, beaucoup même dixit ces gens-là, mais j'aime bien quand c'est à peu près bien fait. Donc, je râle, mais j'irais pas écrire à l'université en disant que c'est pas bien fait. Je râle en direct. Alors que mon collègue de (autre composante) il va plutôt écrire. Il met en copie tous les responsables de site.

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

En tant que donneur d'ordre, elle agit donc directement sur les conditions de travail des agents de nettoyage.

D'autres donneurs d'ordre se sont investis dans une démarche de protection des salarié.es en distribuant des EPI au début de la crise sanitaire, mais ce gouvernement bienveillant est présenté comme une « exception » justifiée par l'urgence de la situation.

- *Et là, pour le coup, les EPI c'était une bagarre.*
- Parce que les EPI, c'était à eux de fournir ?
- *Oui.*
- Et vous, vous aviez une visibilité sur ce qu'ils fournissaient ou pas ?
- *Une visibilité sur ce qu'ils fournissaient, aucune mais une visibilité quand ils ne les avaient pas, oui (rires) on va le dire comme ça. Donc c'est des populations qui maîtrisent plus ou moins bien, donc vous leur dites « vos EPI sont où ? », ils vous regardent… « Ton masque, tes gants, ton gel, etc? ». « Bah, je n'en ai pas eu, je n'en ai pas reçu », l'entreprise qui dit « si, si, on en a donné », des chefs d'équipe, etc. Bref. Pendant un mois, j'ai passé mon temps à veiller à ça et à distribuer quand même parce qu'il y avait une prise de risque pour ces personnes. Afin d'éclaircir ce truc, on a fini par convoquer le chef d'exploitation en lui disant « ça commence à bien faire, vous fournissez vos EPI ». Ils nous ont dit « on les fournit mais ils les revendent » et on leur a dit « on ne veut pas savoir, ils arrivent, vous leur donnez, ils les mettent et on n'en parle plus ».*
- Donc ça pendant le premier confinement ?
- *Oui, c'était très pénible.*
- Donc vous avez un peu colmaté en fournissant quelques masques…

- *Bah les masques, les gants, les virucides…*
- Ah oui, tout vraiment ?
- *C'est-à-dire qu'à un moment donné, dans ce genre de situation, vous pouvez toujours dire « ce n'est pas à moi de le faire, c'est au prestataire » et après vous dites « ok, j'expose des gens et j'expose aussi les gens dont j'ai la responsabilité ». Enfin voilà. À un moment donné, je raisonne comme ça, ok ce n'est pas à moi de le faire mais si je ne le fais pas, il se passe quoi là tout de suite ? Donc je fais prendre des risques à ces personnes qui ne sont quand même pas dans une activité… et qui prennent les transports, qui sont probablement chargées de famille, voire c'est les seuls à ramener le salaire à la maison et dont une partie part je ne sais où. Et en plus de ça, j'expose les collègues qu'ils peuvent rencontrer, je les expose parce que tout le monde n'est pas protégé. Donc moi, le calcul est vite fait, tant pis. Ce qui ne veut pas dire que je lâche l'affaire avec le prestataire.*

(Directrice générale des services, université 2, 07 janvier 2022)

Dans ce cas, la pression a été mise sur la hiérarchie pour obtenir que les salarié.es puissent avoir leur équipement mais le donneur d'ordre s'est substitué en attendant. On assiste alors à un dédoublement : au niveau hiérarchique la position de client est respectée, avec des interventions pour imposer des conditions en termes de fourniture des EPI aux agents externalisés, tandis que sur le terrain le client se voit contraint de se substituer à l'employeur en distribuant lui-même les EPI. L'enjeu semble alors aussi d'éviter toute contamination entre salarié.es internes et externalisés et de les protéger les uns et les autres.

Le même interventionnisme protecteur ponctuel est évoqué dans l'université 3 par la directrice logistique, qui évoque le fait que les responsables logistiques ont dû intervenir auprès des chefs d'équipe pour que l'entreprise fournisse des masques à ses salarié.es au moment de la reprise, après le premier confinement.

- Et eux, vous vous souvenez s'ils ont tout de suite pu équiper leurs agents ?
- *Il a fallu se battre un petit peu au début, au tout début quand il y a des agents justement qui sont revenus pour faire le nettoyage et la désinfection. Là, moi je sais que je suis intervenue très directement en disant de bien vouloir leur donner des masques.*
- Ah, ils avaient pas de masques au début ?
- *Non. Certains l'ont eu tout de suite. Certains l'avaient même dès le départ, dès leur retour sur site. Ils avaient même des combinaisons blanches. Mais d'autres, non.*
- Ça dépendait du prestataire ?
- *Ouais, ben oui.*
- Y avait des prestataires qui les avaient fournis, d'autres non.
- *Ben voilà, parce que pour lui, c'était aussi un coût et qu'il n'avait pas vraiment envie de passer une partie de sa marge bénéficiaire, j'imagine hein. Mais enfin, ça a été quand même relativement rapidement.*
- Mais, vous avez dû quand même leur dire ?

- Ah oui, oui, oui. Ben oui, les agents sont quand même un peu démunis pour beaucoup d'entre eux. Donc, là-dessus on a dû faire un peu de rappels à l'ordre.
(Directrice logistique, université 3, 23 février 2022)

Comme on l'a évoqué plus haut, dans un des groupes hospitaliers enquêtés, cette position protectrice a été adoptée dès le début de la première vague par le directeur logistique qui déclare avoir « *pris le parti d'équiper les sociétés extérieures de protections individuelles alors qu' (il n'est) pas employeur et qu' (il) n'avait pas cette obligation* ». Cette position de principe, qui l'a conduit à contingenter les kits de protection pour pouvoir les distribuer aussi bien aux agents internes qu'externes, est formulée de façon catégorique tout en affichant son absence de fondement juridique puisqu'elle est présentée comme allant au-delà de ce qu'exigeait la loi.

Ambivalences et dilemmes moraux

Les trois postures décrites correspondent à des idéaux-types qui stylisent la réalité en dégageant les traits dominants, mais les responsables de proximité oscillent parfois entre différentes postures selon les circonstances et les agents.

Les responsables logistiques rencontrés dans l'université 4 oscillent par exemple entre retrait et interventionnisme commercial. Selon les moments de leurs récits, ils mettent en avant le fait qu'ils ne peuvent rien faire et ont renoncé à contrôler, ou leurs actions pour obtenir des prestations satisfaisantes à leurs yeux et conformes au cahier des charges. C'est le cas par exemple dans la composante C, où le responsable logistique commence par expliquer en entretien qu'il n'attend plus rien des entreprises prestataires et n'a rien à en dire :

Par rapport à l'entreprise que je vous disais tout à l'heure, par rapport aux deux entreprises que j'ai connues auparavant, je dis à tout le monde « ne vous embêtez pas, prenez la moins chère », ça ne change rien. On a tous la même problématique. Ça fait trois fois que je fais le marché, on a tous la même problématique, le ménage est mal fait, il manque du personnel, les gens ne sont pas respectés, les gens partent plus tôt, on sait, on sait, ce n'est pas la peine d'aller prendre le plus cher. Maintenant j'ai compris. C'est celui qui est le mieux placé, ce sera celui-là, de toute façon le travail sera le même, il sera fait exactement pareil.
(Responsable logistique, université 4C, 07 février 2022)

Le retrait est alors le produit d'un effet d'expérience. Il peut aussi résulter d'un sentiment de dessaisissement, dans les composantes où les responsables logistiques n'ont pas, ou n'ont plus, la main sur le cahier des charges. La directrice générale des services de l'université 4 semble ainsi considérer leur apport comme secondaire et minime, en tant que catégorie B, par

opposition aux responsables administratifs de catégorie A qui ont le point de vue financier et sont d'après elle en première ligne pour la définition des clauses contractuelles. Dans cette université, un responsable de proximité raconte d'ailleurs qu'il n'a même pas été informé et sollicité au moment de l'externalisation, alors que c'est lui qui gérait l'équipe de nettoyage jusqu'ici. De la même façon, dans la composante B de l'université 1, la définition du cahier des charges a été déléguée à une entreprise extérieure d'assistance de maitrise d'ouvrage. Le responsable logistique, malgré son ancienneté de 14 ans sur le site et sa connaissance des locaux, a été relégué à un rôle de relecture. Dans ces configurations institutionnelles où les responsables logistiques sont dépossédés de la définition du cahier des charges, ils se sentent moins tenus de le faire respecter. Et ce d'autant plus qu'ils sont, dans ces contextes, rarement impliqués dans les réunions où se décident les choix des prestataires et ont peu de moyens de faire valoir leur point de vue face au critère du prix. Les modalités d'investissement des responsables de terrain sont donc pour partie le produit de conditions structurelles.

Cette posture de retrait n'est cependant pas totalement tenable à cause des réclamations des usagers ou des salariés internes. Les responsables logistiques évoquent souvent, avec fatalisme et lassitude, la pression qui s'exercent sur eux par le biais de plaintes remontant par mail ou faites à l'oral lorsqu'ils se déplacent dans le bâtiment.

Les responsables de proximité inscrits dans une logique d'interventionnisme commercial sont aussi, par moments, tentés par des pratiques d'ingérence protectrice. Cette tentation est rapportée au caractère « *humain* » de ce marché, évoqué de façon récurrente par nos interlocuteurs mais en des sens différents. Le qualificatif peut en effet renvoyer à l'ancienneté des relations avec le personnel et/ou à leur vulnérabilité sociale. L'ancienneté parfois importante des personnels, qui restent sur place du fait de l'annexe 7 de la convention collective du nettoyage, engendre une personnalisation des relations. Le glissement vers une position protectrice découle aussi de la conscience de la vulnérabilité de ces populations salariées, maitrisant parfois mal le français, connaissant peu leurs droits et mal payées. Cette vulnérabilité fait naitre de la compassion.

Tenir cette position d'interventionnisme commercial et réglementaire – soit s'en tenir à la seule relation de service – est donc difficile et peut même susciter des situations d'embarras moral comparables à celles que connaissent parfois les gestionnaires RH qui gèrent les agents temporaires dans la fonction publique territoriale[174]. Pour faire face au sentiment de responsabilité qui nait du face-à-face concret et personnel avec ces agents, une manière de légitimer leur pratique d'emploi est « de l'associer parfois à une action sociale dans une logique

[174] Marion GABORIAU (2019), « Faire travailler sans contrat dans la fonction publique. Gestion quotidienne de l'incertitude et préoccupations morales », *Revue française de sociologie*, vol. 60, n°1, p. 43-69.

de solidarité »[175]. Des mécanismes similaires sont évoqués par les responsables logistiques. Une pratique de compassion émerge face aux agents connus de longue date qui sollicitent parfois des conseils et dont la vulnérabilité sociale saute aux yeux. L'embarras moral se manifeste par exemple quand les responsables de proximité savent qu'une remarque sur la prestation auprès de la hiérarchie aura une incidence sur le salarié.

> *Je suis là pour juger de la qualité de prestations. La société après sait très bien que c'est un agent qui ne fait pas le travail. Donc en définitive, oui, les conséquences sont tirées de la même manière. Mais nous, je juge… Je ne sais pas, les gens viennent, le bureau est dégoûtant, ce bureau-là n'est pas nettoyé, ça fait deux semaines, qu'est-ce qu'il se passe ? Ce n'est pas nettoyé, je vous mets des pénalités. Quand vous prenez 2 000 euros de pénalités, ce n'est pas cher, mais si ça représente le travail d'un agent, je pense que la pénalité leur coûte plus cher, parce que malheureusement et ça, c'était la sociologie, et je pense que c'est pour ça que vous travaillez là-dessus, c'est quand même des gens et ça, c'est un peu terrible, qui généralement viennent, sont souvent étrangers, ont très peu d'argent, sont très peu payés, ont plusieurs contrats dans plusieurs sociétés de ménage en même temps. Ça, c'est une réalité sociologique un peu qu'on a, qui font parvenir une partie de l'argent au pays, donc il y a les conséquences sociales aussi derrière. C'est pour ça que l'idée, ce n'est pas, moi je ne suis pas là en train de me dire, je vais faire virer lui, ce n'est pas ça. Ce n'est pas humain de faire ça. Maintenant effectivement, moi si je me prends dix missiles tous les jours d'un seul et même service, ce n'est pas possible non plus.*
> *(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)*

La posture officielle à tenir en tant que client consiste à ignorer les implications concrètes des alertes sur les salarié.es mais elle est perçue comme potentiellement inhumaine. La distance est difficile à tenir à cause des relations longues et des sollicitations.

> *- C'est un élément important, je pense, que vous devez avoir, il arrive que vous connaissiez très bien les personnels de ménage et mieux que la société de ménage elle-même. Pourquoi ? D'abord parce que les personnels sont là tous les jours à demeure et que les inspecteurs, vous pouvez les voir plus ou moins selon les cas. Vous avez tendance à les voir beaucoup quand ça se passe mal, mais voilà. Et la deuxième raison, c'est que la convention collective des sociétés de ménage, je n'ai plus le numéro et la date précise, mais prévoit que dans le cadre des marchés publics, on a un transfert de personnel. Autrement dit, vous avez des gens qui sont là depuis très longtemps et qui travaillent chez nous depuis très longtemps et qui connaissent très, très bien l'université d'une part et en tout cas les gens qui gèrent le marché. (…) Moi, il est arrivé une fois qu'un agent vienne me voir avec son nouveau contrat de la nouvelle société quand il y a eu le transfert de marché il y a un an pour me dire, vous en pensez quoi de mon contrat ? C'est incroyable. Ça m'avait un peu choqué parce que j'avais dit « écoutez, voilà, ce qui vous arrive là c'est normal, il y a un changement de société, il*

[175] *Ibidem*, p. 54.

faut que vous regardiez avec le précédent contrat de voir si vous vous y retrouvez, vous pouvez négocier plus », parce que lui dans le privé, il n'est pas rattaché, il n'est pas public, il n'y a pas de grille ou je ne sais pas quoi.
- La personne était venue toute seule ?
- *Oui, elle était venue toute seule pour me voir, c'est quelqu'un que je croise régulièrement dans les bâtiments. De la même manière, alors après, il faut faire attention. Je connais bien aujourd'hui parce qu'il est chez nous depuis deux ans et demi, trois ans et que je pense qu'on est plutôt carré, je connais très bien le chef. Je connais le chef d'équipe du ménage, je le vois et effectivement il m'arrive… Mais ça si on est rigoureux, on doit passer d'abord par les hiérarchiques. Sauf que quand ils ne font pas le boulot, à un moment donné, il faut que le travail soit fait, il m'arrive de passer directement par lui.*

(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)

Les appels à la vigilance se multiplient dans l'entretien : « *il faut faire attention* », « *c'est assez dangereux les proximités* ». La solution est alors de renvoyer la surveillance de la relation salariale aux syndicats de l'entreprise prestataire.

- C'est déjà arrivé ça, des gens qui respectaient pas le droit du travail ?
- *Moi, non, pas de mémoire. Enfin, pour ce que j'en sais parce que, encore une fois, à mon avis, il y en a qui ne respectent pas le Code du travail, j'ai pas trop de mal à le penser. Il faut avoir à l'esprit qu'on est face à des gens qui sont relativement démunis. Je vous en parlais tout à l'heure, ils ne lisent pas les CCTP. Donc, je pense que le Code du travail, ils le lisent pas plus quoi. Donc non, je pense que, malheureusement, ça doit arriver. (…) Mais en fait, le problème, c'est qu'il y a des éléments qui sont dans les marchés - j'ai pas les articles en tête, très honnêtement – sur lesquels nous, on peut agir. Après, si c'est dans la relation de travail avec l'agent, l'Université n'est pas partie au contrat de travail de l'agent. Donc, je peux pas agir. Vous voyez, le problème, il est là en fait. C'est que là, il y a deux choses, il y a est-ce que nous, on a connaissance de difficultés qui poseraient problème, mais qui pourraient impacter l'Université, je sais pas, le travail pas déclaré ou n'importe quoi. Là, vous pouvez agir, parce que c'est vous qui êtes victime. Mais si c'est dans la relation contractuelle qui lie le salarié à sa société, moi j'ai pas de moyen d'action. Donc après, ils peuvent, eux, avoir des relais syndicaux, etc. dans leur société, ce qui serait logique. Il doit y avoir des délégués du personnel quand, par définition, ils sont plus de dix personnes. Enfin, j'ai plus les règles en tête, mais voilà. Ils sont soumis en plus au Code du travail, alors que nous, en tant qu'établissement public, on y est soumis pour certaines parties, mais on est une administration, donc on est plutôt droit administratif. Je veux pas dire qu'il y a pas de lien, mais c'est pas le même juge qui va juger déjà.*

(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)

Le droit est ainsi le socle qui contraint doublement : le droit du travail qui relie le salarié à son employeur et le droit administratif (de la commande publique) qui relie le donneur d'ordre à l'entreprise.

- En tout cas, vous avez pas d'idée là sur des trucs de manquement au droit du travail que vous auriez vus ?
- *Non. Non, non, très honnêtement, non. Mais, c'est-à-dire que c'est un sentiment qui est lié au fait qu'on est face à des gens qui sont vulnérables et qui ont pas forcément de moyens de se défendre et qui sont face à des groupes qui peuvent peser. (…) Mais les sociétés de ménage en général, je suis pas sûr qu'elles soient très sympathiques avec leurs agents. Après, leurs agents travaillent pas tous bien non plus. Le monde, c'est pas tout blanc, tout noir, y a des deux. Mais malheureusement, le Code du travail d'ailleurs est rédigé un peu dans cet esprit-là. Y a une partie considérée comme faible, c'est les salariés, c'est pas le patron. C'est la logique quand même en France et je pense que c'est plutôt une bonne idée.*
- (rires) Et du coup, je pense à la personne qui était venue vous voir avec son contrat de travail. Vous l'avez pas regardé ? Vous lui avez dit « je suis pas habilité » ?
- *Si, je lui ai donné deux, trois conseils, mais, c'est des conseils personnels. En vrai, oui, c'est même pas que je fais le fonctionnaire, « c'est pas dans ma fiche de poste », c'est pas ça. Mais, ça me gêne un peu parce que c'est pas sain, en fait, comme rapport. Moi, ça me gêne quand les agents viennent. Enfin, avec moi, c'est arrivé très, très peu. Ça peut arriver avec ma chef, moi ça me gêne un peu. Ça me gêne un peu parce que c'est pas comme ça que ça doit fonctionner en fait. Mais bon, après, quand c'est des gens qui sont sympas qui ne veulent pas… , voilà, on est humain. Je veux dire, moi, le type, il vient me voir. Du coup, je lui dis «bon ben, on peut regarder votre rémunération. » L'idée que je lui ai dit, c'était la seule chose que j'ai dite, c'est déjà « assurez vous de ne pas perdre financièrement par rapport à avant, c'est le plus important ».*

(Directeur-adjoint logistique, université 3, 23 février 2022)

L'intervention est ici pensée sur le mode de « *conseils personnels* » et d'humanité envers des personnes « sympas » mais elle ne fait pas partie du travail et ne s'adresse pas à tous les salariés. La même dichotomie entre le bureaucrate et la personne singulière, qui rappelle le « double corps » du guichetier[176] analysé par Vincent Dubois, est faite par le responsable logistique d'une autre université : lui aussi déclare avoir aidé un salarié pour qu'il obtienne ses heures supplémentaires non payées mais en tant que Daniel X. et non en tant que donneur d'ordre.

Dans l'université 3, la directrice logistique fait part du même embarras tout en refusant ce qu'elle perçoit comme une sorte d'« excuse sociologique » (associée au sentimentalisme) pour ne pas se plaindre du travail mal fait (et pourtant payé). Elle préfère alors gérer en interne, au niveau du chef d'équipe, sans en référer à son équivalent hiérarchique au sein de l'entreprise (la bienveillance est dans la non-remontrance officielle et écrite).

De temps en temps, moi ça m'arrive quand même assez régulièrement de dire au chef d'équipe : « Écoutez, une fois, deux fois, trois fois, je vais finir par

[176] Vincent DUBOIS, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 2008, p. 79.

en parler à votre hiérarchie. » Mais, vous voyez ? C'est vraiment un marché – je dis pas que c'est le seul, mais c'est un des seuls – où on a vraiment des relations humaines fortes, qu'on soit pour ou contre. Ou alors, c'est parce que nous, moi notamment, je sais pas faire autrement que comme ça, sans faire on va dire trop de sentimentalisme. Oui, on est face à une population qui est particulière, qui est difficile, mais c'est pas pour autant qu'on doit… Enfin, « on doit » et on le fait pas d'ailleurs, fermer… dire amen à tout et se satisfaire de choses qui sont pas faites ou mal faites. Vous voyez, mais voilà. C'est vrai que si on prend un marché de reprographie, ça n'a rien à voir, bien évidemment. Là, vraiment, c'est du quotidien, c'est du durable. Et c'est vrai que ça peut changer quand même les choses. Même si moi, de temps en temps, ça me fait un peu mal au ventre de me dire je signe une facture plein pot et je sais que c'est mal fait parce que globalement, les pénalités, quand elles sont appliquées, elles sont toujours en deçà de la réalité.

(Directrice logistique, université 3, 23 février 2022)

Le non-recours aux pénalités peut ainsi avoir des sens très différents selon les postures : elle peut être un signe de désinvestissement dans les cas de retrait, un moyen de pression pour négocier une meilleure qualité de prestation dans les configurations d'interventionnisme commercial, ou un acte de bienveillance à l'égard des salariés dans un souci de protection.

Le contexte de la crise sanitaire semble avoir favorisé ces glissements d'un interventionnisme commercial vers une ingérence protectrice. Si un groupe hospitalier a d'emblée décidé de fournir les protections aux agents externalisés même si ce n'était pas de sa responsabilité officielle, cette position a été le résultat d'une conquête dans l'autre groupe hospitalier. Les deux responsables logistiques, habituellement disposées à un interventionnisme commercial et soucieuses d'efficacité, racontent en effet la bataille qu'elles ont dû mener contre leur direction pour que les agents puissent bénéficier eux aussi d'un matériel de protection et être reconnus comme travailleurs à part entière de l'hôpital.

- J'ai eu un souci avec un agent, j'avais été avertie par la cheffe d'équipe « on a un souci, on n'a plus de masque dans tel secteur et plus de surblouse ». L'agent, de lui-même, est allé voir le secteur soignant en disant « je n'ai pas de masque et je n'ai plus de surblouse ». Et c'était « ah non, non, on n'en aura plus assez pour nous donc on ne peut pas t'en donner ». Et là, stop, on arrête tout. J'ai appelé la cadre de santé, par la suite j'ai même fait un mail « écoutez, j'ai un souci chez vous, j'ai un agent qui ne peut pas faire le nettoyage parce qu'on lui refuse un masque et une surblouse ». Si l'agent ne peut pas entrer dans le service, c'est le soignant qui va faire le nettoyage. Du coup, c'était « ne vous inquiétez pas, on va tout faire pour… ». Effectivement, il y avait un manque dans ce service, il s'est fait dépanner ailleurs. Eux aussi, côté soignants, ils ont eu des difficultés pour avoir des masques et des blouses, au départ ce n'était pas simple pour eux. Après, on en a obtenus. J'ai vu des soignants travailler avec des sacs poubelles en guise de surblouse. C'était vrai. Après, ça a été mieux mais au départ… Après, les équipes

privées ont eu leurs propres masques en fait. Ils ont commandé leur masque. Il y a eu aussi la polémique sur le masque FFP2. Tout le monde disait « je veux un masque FFP2 parce que ça ne passe pas ». Non, un masque chirurgical suffit, vous n'êtes pas en rapport directet avec le patient. Ça aussi, il a fallu leur faire comprendre que le masque FFP2 était surtout pour des soins près du patient. (…) Parce qu'on a mis en avant les soignants mais il y a tout le côté logistique derrière. Si eux ne sont pas là, ça ne tourne pas. En fait, c'est une chaîne, l'hôpital c'est une chaîne. Ok il y a le chirurgien, il y a le médecin, etc. mais eux, là-haut, sans nous il n'y a rien. Quand je forme un agent – maintenant ce n'est plus moi en l'occurrence – quand j'ai un contrôle qui n'est pas bon, je dis à l'agent « pourquoi on vous demande d'avoir un nettoyage exemplaire et optimal ? Parce que là-haut on a un chirurgien qui opère, on a un médecin qui va soigner, on a une infirmière qui va faire un pansement mais si eux réussissent… que le patient arrive dans sa chambre et que sa chambre n'est pas désinfectée correctement, qu'est-ce qui va se passer ? Le patient va attraper une bactérie. L'opération du chirurgien risque alors de rater parce qu'il faudra que le patient repasse au bloc ou alors il va attraper de la fièvre et parfois ça peut aller jusqu'à la mort ». Il faut faire très attention. Eux sont utiles, nous on est utiles, mais vous, vous êtes utiles aussi. Sans vous, tout peut rater. On est une chaîne. (…) C'est toute une chaîne et nous on fait partie de cette chaîne.

(Responsable logistique adjointe, hôpitaux 1, 18 juillet 2022)

La revendication d'une protection égalitaire mêle ici un but d'efficacité, dans la continuité de l'interventionnisme commercial (ne pas décourager les agents venant travailler) mais aussi une vision intégratrice du collectif, pensé comme une « *chaine* ». Le collectif promu semble cependant se rapprocher plus de la solidarité organique à la Durkheim[177] que d'une égalité indifférenciée : chaque élément fait partie d'un tout mais les différences de fonctions et de positions dans la division du travail justifient des modes de protection différents (masque FFP2 ou chirurgical).

L'ingérence protectrice reste cependant une posture non prescrite qui de ce fait est rarement assumée et rencontre des limites. L'institution universitaire rappelle en effet à ses responsables de proximité qu'ils ne sont pas censés s'investir dans la relation salariale entre les employés et leur employeur. Une responsable logistique de l'université 1 a conscience par exemple que ses interventions à propos des bulletins de salaires des agents de nettoyage ne font pas partie de ses attributions :

C'est pas forcément très bien vu. D'ailleurs le directeur logistique de (service central), il nous fait bien comprendre que cela ne nous regarde pas tous les problèmes RH des sociétés de nettoyage, qu'il faut pas du tout s'en mêler.

(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)

[177] Emile DURKHEIM (1986), *De la division du travail social*, Paris, PUF, Coll. Quadrige.

Cette forme de gouvernement bienveillant est condamnée par sa hiérarchie par des rappels à l'ordre explicites. Dans les nombreux documents qu'elle m'envoie, elle joint d'ailleurs une lettre-circulaire envoyée en novembre 2019, donc avant le covid, qui rappelle à tous les responsables de terrain que leur rôle n'est pas d'intervenir dans la relation salariale entre les agents et leur hiérarchie.

Ob'et : [redacted] de netto a e des locaux de l'Université - Note de ra el à l'attention des res onsables de site de l'Université.

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre du marché de nettoyage de l'Université, la Direction des achats a été informée que des personnes en charge du ménage au sein des entreprises titulaires, [redacted] pour le lot 1 et [redacted] pour le lot 2, exprimaient régulièrement des plaintes auprès des personnels de l'Université en contestant les méthodes managériales de leurs équipes encadrantes.

Dans ce contexte, il apparait important, pour le bon déroulement du marché et nos relations contractuelles avec Atalian et Derichebourg, de ne pas créer de situation d'ingérence entre les titulaires et leurs salariés en prenant parti dans les conflits internes à ces entreprises.

En tant que pouvoir adjudicateur, seul nous incombe le souci que les prestations objet du marché soient exécutées conformément aux attendus, sans contrôle en opportunité sur la gestion de ces sociétés pour atteindre ces résultats. Dès lors, il nous appartient de ne pas intervenir et de renvoyer les salariés en situation de conflit vers leur encadrement direct.

En effet, toute prise de position de la part de l'Université ne pourrait qu'affaiblir les responsables d'encadrement qui essaient de remettre de l'ordre dans certaines équipes.

Vous remerciant par avance pour votre compréhension du positionnement qui doit être le nôtre en faveur de l'apaisement nécessaire à la bonne exécution de notre marché,

Ce débordement de rôle est aussi limité pour des raisons d'efficacité. L'intervention directe auprès des supérieurs hiérarchiques n'a d'effet qu'en cas de « bonnes » relations.

> *En fait nous, quand ce sont des prestations externalisées, on a aucun contact RH. Ce sont des prestations externes, c'est tout ce qui est RH, c'est réglé en direct avec leur entreprise. Nous, bien souvent on constate. On est mis sur le fait accompli quand les agents ne sont pas là. Parce qu'en plus c'est compliqué de remplacer les personnels le jour J en fait. Ça met toujours deux jours pour qu'ils puissent trouver quelqu'un pour remplacer. Et puis, c'est souvent des gens qui ont pas forcément – après c'est des travailleurs étrangers – accès à la langue. C'est compliqué pour eux quand ils sont sur site. Généralement, ils viennent souvent nous demander puisque bien souvent ils nous voient plus que leur responsable de site puisqu'il arrive un tout petit peu plus tard qu'eux. Donc, ils viennent nous voir, mais réglementairement on peut pas faire grand-chose pour eux.*
> *(Responsable logistique, université 1A, 11 juin 2021)*

La posture d'ingérence protectrice est donc fragile car non autorisée. Elle reste empreinte en outre d'un souci d'efficacité et de protection des salariés internes et n'est pas qu'une forme de bienveillance. Cette combinaison explique qu'elle ait été plus courante et tolérée dans la période

de la crise sanitaire. On peut également faire l'hypothèse que la pandémie a fait bouger les lignes au niveau des directions et de leur position à l'égard des prestataires. Dans l'université 1 par exemple, qui avait promulgué quelques années auparavant le rappel à l'ordre cité plus haut, le directeur logistique actuel semble défendre une posture d'ingérence protectrice tout en agissant sous le couvert de la « *qualité* » et en refusant le terme même d' « *ingérence* » :

> - Même si ce sont des salariés externes, vous vous souciez un peu de leurs horaires et de leurs conditions de travail ? C'est de votre responsabilité ?
> - *On est tous humains dont l'idée c'est quand même de dire derrière comment vit la personne dans sa société, oui c'est de notre responsabilité. Et d'ailleurs, vous faites bien de venir aujourd'hui parce qu'hier j'avais une réunion avec deux représentants du personnel et la conseillère de la présidence, et on a eu de la part d'un représentant des personnels au niveau des bibliothèques une alerte comme quoi il y a une personne de la société XY qui serait en souffrance. On a fait très attention car il ne s'agit pas de faire de l'ingérence non plus, on ne sait pas ce qui se passe derrière, quelles sont les relations de la personne avec son entreprise. On s'est rendu sur place, on est intervenu via le biais de la qualité. Aujourd'hui, cette personne a une charge de travail plus importante que ce qu'elle pensait, pour nous on était dans les limites de sa charge de travail, donc on s'est rapproché de ses collègues des bibliothèques et des laboratoires, pour savoir leur ressenti en termes de qualité. Ils nous ont dit que depuis que la charge de travail de cette personne a été augmentée, ils trouvaient que la prestation s'était dégradée. On en a fait part à XY et on est revenu à la normale. Cette personne, ses heures supplémentaires lui ont été enlevées, une autre personne les fait et la prestation a retrouvé sa qualité. C'était la seule approche possible, sans tomber dans l'ingérence. Ce qu'on a décidé hier et ça va être indiqué au prochain CHSCT, c'est qu'à partir de septembre un représentant du CHSCT serait présent avec nous lors des réunions qualité trimestrielles avec les deux prestataires. Ce sera une personne qui représentera l'université sur cette partie et qui pourra alerter et seulement sur ce point ce qu'elle perçoit en termes de mal-être à l'endroit des personnels de la société. (…) C'est compliqué. D'ailleurs nous, on avait dit à cette dame, dans un premier temps, de se rapprocher de son CHSCT et pas du nôtre, de ses représentants du personnel et pas des nôtres, parce que je reviens à l'ingérence et ça a été aussi l'approche de la conseillère de la présidence. C'est compliqué, on ne peut pas intervenir directement. C'est vrai qu'on a pris cette approche qualité. Cette dame, semble-t-il, faisait aussi des heures supplémentaires qui n'étaient pas payées. C'est ce qu'elle nous a dit. Après, c'est difficile de dire à la dame « montre-moi ta feuille de paie », ça peut être un problème. Le fait d'en parler à l'occasion de ces réunions qualité, la personne en se présentant représentante du CHSCT de l'université et en indiquant « un de vos salariés m'a indiqué que des heures supplémentaires ne lui étaient pas payées », ça peut lever le loup. C'est compliqué parce qu'à côté de ça, c'est du privé derrière, la personne fait des vagues, on peut très bien aussi dire à la personne « au revoir ». Après, tous les prétextes peuvent être bons pour mettre la personne dehors donc c'est compliqué, il faut intervenir avec prudence.*
>
> *(Directeur logistique, université 1, 22 juin 2022)*

Cette nouvelle posture, apparue sous l'impulsion des syndicats internes, est consciemment pensée comme transgressive par rapport à la règle de non-intervention dans la relation salariale, d'où l'habillage rhétorique autour de la « *qualité* » pour la faire accepter par l'entreprise.

Ces ambivalences et embarras moraux ne sont pas propres aux responsables de terrain des donneurs d'ordre publics, même si les comparaisons nous manquent pour pouvoir creuser cet aspect. Dans la grande distribution, la chargée RH interrogée insiste sur la tension entre la distance liée à la relation triangulaire et la position de proximité de fait liée à l'ancienneté des personnels et leur intégration dans la communauté de travail.

> *Ce sont des collègues, ils font partie de la boutique. On connait leur nom, prénom, leur vie. On les voit au quotidien, donc forcément il y a des liens qui se tissent avec les collaborateurs. Comme ils sont en salle de pause. Parce que toute personne dans le magasin peut être amenée à les appeler. Donc, il y en a qui connaissent. Ils déjeunent aussi en salle de pause. On a une seule salle de pause. Ils déjeunent avec nos collaborateurs. Forcément ça discute. Après il y a des cultures aussi qui se mélangent, des personnes qui trouvent des points communs ; c'est une bonne ambiance et de bonnes relations. (…) Il y en a qui me posent la question en termes de droit. Est-ce qu'ils (l'entreprise prestataire) ont le droit de faire ça ? Après je ne veux pas mettre en porte à faux le responsable. Si je peux les aider et les conseiller, je le fais. Mais je ne mettrai pas en péril la responsabilité de leur management. Je les invite à se rendre vers le RH d'A.. Mais c'est vrai qu'ils n'y vont jamais au siège. Pour ceux, c'est moi qu'ils voient tous les jours.*
> *(Chargée RH, grande distribution, 17 juillet 2021)*

L'aide en matière de connaissance de ses droits reste cependant limitée, et la proximité a une face ambivalente car elle permet aussi une intervention directe et efficace, sur un mode informel.

> *C'est nos sous traitants, on paie aussi pour un service. On est en droit d'exiger un minimum de tenue. Et également on a eu un jour une remontée par rapport à l'eau de la serpillère qu'ils utilisent dans les bureaux. Quand la personne est arrivée dans mon bureau... Je suis un peu tatillon (rire). Je regarde la qualité de l'eau. Si l'eau est noire et qu'on passe la serpillère dans mon bureau… Bon. Ca sent mauvais, c'est pas très propre. Donc je me permets de faire des remontées au chef d'équipe, au responsable de secteur qui passe au minimum une fois par semaine. Ca ne s'est pas reproduit. On le dit une fois. Ils le comprennent. Moi après, j'ai de bonnes relations avec les agents de propreté, donc je leur dis en direct : « C'est quelque chose que tu ne ferais pas chez toi ! ». Je conçois que ça prend du temps, etc. Mais au moins la propreté de l'eau, c'est un minimum.*
> *(Chargée RH, grande distribution, 17 juillet 2021)*

Dans ce récit, la proximité sert à faire passer des normes de qualité et non à défendre le respect de droits. En cas de conflit, le travail de recadrage est laissé à l'employeur officiel, tandis que pour faire passer des exigences la relation directe peut être privilégiée.

Conclusion

La chronologie des effets de la crise sanitaire a varié selon les donneurs d'ordre et leur catégorisation ou non parmi les activités « essentielles » mais, que ce soit dès le premier confinement ou à la reprise, la pandémie a entrainé un surcroit de travail à la fois pour les services des achats, amenés à définir et financer les nouvelles prestations, et pour les services intérieurs, impliqués sur le terrain dans leur définition et/ou leur contrôle. Chaque service a été affecté de façon spécifique dans ses relations avec les entreprises et avec les agents d'entretien externalisés. Les services des achats chargés de renégocier les contrats pendant la période ont pu bénéficier d'une marge de manœuvre plus importante pour réduire les coûts et asseoir un rapport de force avec les entreprises, après une période de dépenses effrénées qu'ils estiment avoir largement subi sous la pression conjointe des personnels internes et de l'envolée des prix des équipements de protection et des prestations exceptionnelles. Au niveau des responsables de terrain, certains ont intensifié les relations avec les prestataires et les contrôles alors que d'autres se sont éloignés de leur rôle prescrit d'interventionnisme commercial, soit en renonçant à toute surveillance des nouvelles prestations faute de leviers (ou d'intérêt) pour agir, soit en essayant d'œuvrer à une meilleure protection des agents d'entretien. L'analyse différenciée des effets de la crise sur les différents membres des donneurs d'ordre montre l'intérêt de ne pas réifier cette catégorie et d'examiner les configurations triangulaires en distinguant les différents acteurs impliqués côté donneur d'ordre et en tenant compte de leurs contraintes spécifiques (juridiques, financières, relationnelles, techniques, morales) pour saisir les rapports de force en jeu.

Notre investigation auprès des donneurs d'ordre, en grande majorité du secteur public, révèle en outre qu'ils n'offrent pas nécessairement des conditions de travail protectrices pour les salarié.es du privé exerçant dans leurs locaux. Au-delà des différences majeures liées au secteur d'activité, l'exposition au risque ayant été plus forte et contraignante en milieu hospitalier que dans les universités, les configurations locales ont pesé sur les conditions de travail des agents de nettoyage et ont créé des écarts importants entre hôpitaux, ou entre universités ou, à l'intérieur d'une même institution, entre services et entre sites. Les pratiques concrètes et les positionnements des responsables logistiques locaux s'avèrent en effet déterminantes et le

pouvoir de contrainte des cahiers des charges dépend largement de l'usage qui en est fait sur le terrain par le donneur d'ordre.

Enfin, notre enquête fait apparaitre le rôle clé joué par les syndicats internes et les représentants du personnel des institutions clientes et cette dimension mériterait d'être creusée. Leurs revendications et exigences en matière de protection pour les salarié.es internes ont eu des effets importants sur le travail des agents de nettoyage externalisés, mais dans des sens variables. Alors qu'elles ont dans certains cas conduit à une meilleure prise en compte de leurs conditions de travail et favorisé une commune appartenance au collectif, elles ont, dans d'autres cas, contribué à une forte intensification de leur activité. Les configurations plus ou moins protectrices pour les salarié.es externes du nettoyage apparaissent ainsi comme le résultat d'une co-construction entre les cadres des entreprises de propreté et ceux du donneur d'ordre mais elles sont aussi l'enjeu d'un terrain de lutte entre membres du donneur d'ordre.

CONCLUSION

Au terme de cette investigation à tous les niveaux et à tous les pôles de la relation d'emploi, plusieurs résultats se dégagent. La crise sanitaire a mis en lumière les conditions de fonctionnement du secteur de la propreté ; elle a aussi exacerbé certaines des tensions, difficultés et contradictions propre à la relation de sous-traitance dans ce secteur.

Les effets contrastés du contexte pandémique sur les nettoyeuses et nettoyeurs

La pandémie n'a pas produit des effets uniformes sur les travailleuses et travailleurs du nettoyage qui ont vécu les différentes phases de la crise sanitaire de manière contrastée. Dans un contexte de développement économique du secteur et d'externalisation croissante des activités de nettoyage, les agents d'entretien sont déjà régulièrement confrontés à une intensification du travail et à des contraintes importantes. Beaucoup subissent des conditions de travail pénibles (risques physiques, contrainte relationnelle, monotonie, difficultés liées aux horaires, exposition à des produits chimiques, etc.) et des conditions d'emploi fragiles (temps partiel, changement fréquent d'employeur, absence d'évolution professionnelle, etc.). Le groupe des ouvriers du nettoyage se caractérise aussi par des processus d'éclatement et d'individualisation, du fait des horaires décalés et des chantiers épars, ce qui se traduit notamment par un taux de syndicalisation relativement faible.

L'expérience de la crise sanitaire vient globalement accentuer ces difficultés. Pour les agents restés sur site, elle a souvent conduit à une détérioration des conditions de travail. Ils ont été exposés à la peur suscitée par les risques sanitaires encourus et ont pu connaître de nouvelles formes de vulnérabilité économique et de disqualification symbolique ou sociale, de même qu'ils ont été confrontés à des processus d'accentuation des pénibilités. En période de pénurie, ils n'ont pas toujours obtenu des moyens de protection suffisants (masques, gel, tenues vestimentaires, gestion des malades et des cas contacts, etc.) afin de garantir leur sécurité sur les chantiers. Ces travailleur.ses dits de « deuxième ligne » ont été moins bien équipés et plus tardivement que la « première ligne », y compris dans les hôpitaux.

Parce que la crise ne fait que prolonger une position de subalternité devenue usuelle, le recueil de témoignages sur cette expérience a souvent été difficile. Les ouvrières et ouvriers ont souvent, au départ, peu à dire sur le sujet. Les effets de la crise sanitaire sur leur travail leur semblent un imprévu ou une difficulté de plus, dans un métier où les contraintes sont

nombreuses. Puis, quand ils parlent de cette difficulté, on s'aperçoit que la peur du covid revêt des dimensions multiples que nous n'avions pas forcément anticipées. Au-delà des risques directement liés à l'absence de protection ou à l'enjeu de la contamination et de la mise en danger de la santé (la sienne et celle de ses proches), à plus forte raison pour les salarié.es qui exercent leur activité dans des secteurs à risque, comme le secteur hospitalier, les enquêté.es ont exprimé d'autres formes de crainte. Ils parlent de la peur d'être contraints au chômage partiel, de ne pas être payés pour les heures effectuées ou de perdre des heures de travail en raison d'une baisse de l'activité. La dimension financière apparaît souvent primordiale aux côtés des préoccupations de santé. Ainsi, des agents de nettoyage qui expriment la crainte de connaître une baisse de revenu, voire de perdre leur emploi, préfèrent parfois venir travailler malades plutôt que de courir ce risque.

La situation d'externalisation crée en outre beaucoup d'incertitudes. Doublement encadrés par leur employeur et le donneur d'ordre, les agents de propreté se retrouvent en réalité souvent comme livrés à eux-mêmes, contraints à la « débrouille » pour faire face aux nouvelles exigences et à un contexte inédit.

Cependant, l'enquête met également au jour un ensemble d'éléments qui viennent complexifier ce premier constat. La pandémie a aussi pu s'accompagner d'un allègement de la charge de travail dans certaines configurations. Cette « accalmie » – pour reprendre les termes de l'enquête Tracov de la DARES – se retrouve par exemple dans les universités qui, vidées un temps de leur personnel et des étudiant.es, offrent la possibilité de nettoyer plus rapidement certaines salles ou de réaliser un travail plus approfondi que d'ordinaire. Cela peut également se manifester par un affaiblissement de la pression hiérarchique, l'encadrement de proximité étant alors moins présent sur le chantier.

L'enquête propose des éléments qui permettent de saisir la manière dont les conditions de travail des agents sont déterminées par des contraintes qui émanent des deux autres pôles de la relation triangulaire dans laquelle ils s'insèrent. Le secteur d'activité, l'attitude des différentes composantes du donneur d'ordre, de même que les pratiques des entreprises de propreté participent en effet conjointement à façonner les spécificités propres à chaque configuration de travail.

Des conditions de travail en pandémie qui varient selon le secteur d'activité

Compte tenu de leur importance dans la détermination des conditions de travail, le rôle des donneurs d'ordre nous est apparu comme central au cours de l'enquête. Du fait de la convention

collective des entreprises de la propreté, les nettoyeur.ses sont souvent durablement attachés à un même site, en dépit des changements d'employeurs au gré des marchés ; ils ont quelquefois plus d'attaches et de liens au quotidien avec les salarié.es et les cadres de l'institution donneuse d'ordre qu'avec leurs employeurs qui se succèdent. Pour autant, le statut légal de client dégage le donneur d'ordre de toute responsabilité dans la relation salariale car il échappe au lien de subordination réglée par le code du travail. À la faveur de la pandémie cependant, certains donneurs d'ordre sont sortis de leur rôle prescrit d'interventionnisme commercial.

À de nombreux égards, ces responsables du côté des donneurs d'ordre contribuent à accroître les exigences en direction des agents de nettoyage. Ce sont les représentants du client qui évaluent la qualité du nettoyage sur le site et contrôlent, parfois informellement, la réalisation des tâches. Ils disposent en outre d'un pouvoir leur permettant d'augmenter les exigences. Mais d'un autre côté, les membres constitutifs du pôle des donneurs d'ordre peuvent aussi constituer une ressource pour les salarié.es du nettoyage externalisé.es, que ce soit dans l'accès à certains équipements ou par la mise en place d'arrangements informels. Ce rôle du donneur d'ordre dans la définition des conditions de travail effectives – alors même qu'ils n'ont pas de responsabilité officielle en tant qu'employeur – a été accentué par la pandémie.

Contrairement à ce que nous supposions en entamant cette recherche, les conditions de travail plus favorables dans le secteur public que dans le secteur privé pour les salariés subalternes ne fonctionnent pas pour les ouvriers en sous-traitance. Pour le personnel de nettoyage externalisé, salariés du privé exerçant dans le public, ce secteur n'est pas toujours protecteur. Il peut au contraire être particulièrement difficile du fait de la succession des marchés visant à « rationaliser » la prestation dans un objectif d'économie : la comparaison serrée que nous avons réalisée des cinq universités ou des trois hôpitaux publics montre bien la très grande diversité des configurations.

Au cours des différentes phases de la crise sanitaire, si les conditions de travail des agents sont apparues comme dépendantes du secteur dans lequel ils sont affectés, ce n'est pas le statut, privé ou public, du donneur d'ordre qui était déterminant mais les conditions d'ouverture des chantiers, notamment pendant les périodes de confinement. Les conditions des agents de nettoyage ont été éprouvantes dans les sites restés ouverts, notamment dans les hôpitaux mais aussi, pour certains nettoyeur.ses, dans les transports publics. Elles ont en revanche pu être améliorées dans les sites vidés de leurs clients ou usagers (moins de surveillance, plus de temps pour faire les tâches de nettoyage). L'élément structurant des conditions de travail des agents de nettoyage pendant la crise sanitaire était le classement étatique entre secteurs « essentiels » et « non essentiels ». C'est ce qui explique que les conditions de travail sur un même lieu ont pu très fortement varier selon la période, les périodes d'accalmie étant suivies de périodes d'intensification au moment des réouvertures et des demandes tous azimuts de désinfection.

Les conditions de travail et le rapport subjectif au travail paraissent ensuite étroitement liées à l'insertion dans un collectif ou du moins à la proximité avec une communauté de travail. Ainsi l'isolement des agents dans les universités, accru encore en période de confinement, contraste avec l'activité des agents des hôpitaux qui se déroule en interactions – quelquefois tendues mais aussi sources d'opportunité d'échanges et de soutien – avec des salarié.es de l'hôpital.

Ces différences produisent des effets sur le sens donné au travail : alors que les agents exerçant en milieu hospitalier expriment souvent le sentiment de se sentir socialement utiles, ceux qui exercent dans des universités ou dans les transports urbains s'interrogent sur l'intérêt de certaines tâches (désinfection de locaux vides, nettoyage destiné à rassurer les usagers, etc.).

Le travail revêt ainsi ici une double vérité paradoxale[178]. Tout se passe comme si les conditions de travail et le rapport au travail variaient en sens inverse : la détérioration des conditions de travail peut s'accompagner d'un surcroît d'investissement des salarié.es, quand dans d'autres secteurs, l'allègement de la charge objective de travail vient poser la question du sens de l'activité de nettoyage.

Le rôle des configurations locales : l'effet site ou l'effet chantier

Il n'y a pas de secteur en soi protecteur : d'une université ou d'un hôpital à l'autre, d'une période à l'autre, les situations observées sont contrastées. De la même façon, il n'y a pas d'entreprise de propreté qui soit, en elle-même, plus exploiteuse ou protectrice qu'une autre. Alors même que les réputations circulent et sont très importantes pour les ouvriers, qui nous expliquent tout le mal ou le bien qu'ils pensent des différentes grandes entreprises du nettoyage, nous nous sommes rapidement aperçus que ces réputations ne sont pas stabilisées. Si on s'abstiendra ici de les citer, tous les grands groupes du nettoyage ont été, à un moment ou à un autre de l'enquête, dénoncés et décrits comme des employeurs redoutables et redoutés par les salarié.es. Cependant, la même entreprise de propreté peut être racontée, par un salarié.e qui a travaillé à l'hôpital, comme « le pire groupe » et par une autre salariée rencontrée sur un site universitaire comme « un bon employeur ». Dans deux universités différentes de la même région, la même entreprise suscite d'un côté un grand mouvement de protestation contre ses pratiques illégales et de l'autre un soulagement parce qu'elle succède à un employeur honni. À cette forte variété des situations pour une même entreprise de propreté (y compris quand ce sont les mêmes cadres qui interviennent sur les différents sites), fait écho la variation des situations des différents sites pour un même donneur d'ordre.

[178] Pierre BOURDIEU (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°96, p. 89-90.

Si ces jugements contradictoires nous ont d'abord laissé perplexes, nous nous sommes rapidement aperçus qu'il était central de complexifier le schéma classique d'une relation triangulaire en décomposant les différents niveaux de la chaîne hiérarchique, tant chez le donneur d'ordre qu'au sein de l'entreprise de nettoyage. La configuration locale, qui met en jeu les relations, sur le terrain, entre les responsables de propreté des clients et les managers de proximité des entreprises de nettoyage est apparue centrale. C'est dans les interactions entre les différents responsables locaux, représentant sur place le donneur d'ordre et le prestataire, que se déterminent certains aspects cruciaux pour les conditions de travail et la santé des agents comme les modalités du contrôle de leur présence, de leurs horaires et de leur travail, la mise à disposition ou non de matériel de protection, l'attention par rapport à leur risque d'exposition au virus.

L'impact de la crise sanitaire sur le personnel d'encadrement des entreprises de propreté

La variabilité des contraintes pesant sur le travail des agents doit également être rapportée à la spécificité du secteur de la propreté. Celui-ci est fortement polarisé. Les PME qui cherchent à s'attacher leurs clients et leurs salariés et à préserver la qualité du service et les conditions de travail, s'opposent aux grands groupes qui visent à gagner de nouveaux marchés et dont le personnel est plus fluctuant. La crise sanitaire a en partie ravivé ces oppositions. Sur le plan économique, le contexte a fragilisé les plus petites entreprises, alors que les grosses y trouvent de nouvelles opportunités de profit.

Grandes et petites entreprises ont cependant dû faire face à des difficultés similaires. Si la crise sanitaire semble souvent avoir été perçue, par les agents de nettoyage, comme une difficulté de plus dans une vie de travail qui n'en manque pas, elle a en revanche très profondément marqué les cadres chargés de la propreté, tant du côté des entreprises prestataires que des donneurs d'ordre, tant dans les PME que dans les grands groupes. L'enquête a recueilli des récits hauts en couleur sur le bouleversement que la pandémie a provoqué dans le quotidien des patrons et des cadres des entreprises de nettoyage, sommés de répondre en urgence à des demandes imprévues et inédites, de suivre des protocoles sanitaires sans cesse changeants, tout en cherchant désespérément à se fournir en masques, gel hydroalcoolique, gants, et autres matériels de protection alors en situation de pénurie.

La principale pénurie, du point de vue de ces cadres et employeurs, a été celle de main-d'œuvre. Face aux demandes de prestations supplémentaires de désinfection ou de décontamination, de passages plus fréquents et de désinfections systématiques des points de contact, les bras ont manqué à certaines périodes de la pandémie, d'autant que de nombreux agents étaient

immobilisés chez eux par la maladie, l'exposition au virus comme cas contact ou par des enfants à garder quand les écoles étaient fermées. L'enquête auprès des employeurs et des patrons a ainsi recueilli la forte intensification du travail de ces cadres, souvent issus du terrain, très fortement sollicités pendant la crise, soumis aux exigences, inquiétudes sanitaires ou récriminations des usagers. Alors que les salarié.es d'exécution nous ont raconté leurs souffrances, leurs employeurs déplorent de leur côté le manque d'ardeur au travail des nettoyeur.ses qui préfèrent bénéficier du chômage partiel ou sont trop souvent dans l'impossibilité de travailler pour cause d'exposition au virus.

Ces contradictions ne sont qu'apparentes : derrière des jugements de valeur différents, salarié.es et employeurs racontent la même histoire. Le matériel de protection a manqué. Très souvent, les agents malades n'ont pas été remplacés et ce sont les nettoyeur.ses sur place qui ont pris en charge leur tâche sur leur temps de travail. Les travaux de désinfection que le client a demandés en plus des prestations habituelles n'ont pas toujours donné lieu à des embauches et ont parfois dû être assumées par les agents sur site. Et quand les cadres et les nettoyeur.ses s'entendent pour « s'arranger », pour remplacer ou faire remplacer sur le pouce et discrètement une absence, à charge de revanche, c'est encore une intensification du travail de nettoyage habituel que rendent possibles ces accommodements.

Le covid accentue ainsi et rend particulièrement aigu un problème de remplacement qui est structurel dans le métier : les agents ne sont pas aussi substituables que leur statut dévalorisé pourrait le laisser croire. Dans certains secteurs, comme notamment à l'hôpital qui a beaucoup souffert de la crise de recrutement, être nettoyeur ou nettoyeuse requiert des compétences techniques et une force morale qui s'avèrent rares.

Une crise qui interroge les conditions de la sous-traitance ?

Cette crise révèle et met à l'épreuve le fonctionnement de la sous-traitance. Celle-ci est source de beaucoup d'incertitudes, de coûts de coordination et de hiatus irrésolus, qui expliquent pour partie certaines des contradictions que l'on a recueillies : les donneurs d'ordre ont l'impression que les entreprises ont surfacturé leurs prestations à la faveur de la pandémie ; les secondes estiment que les premiers ont encore comprimé leurs coûts. Les salarié.es ont le sentiment d'avoir été peu protégés au début de la pandémie, quand les employeurs et les donneurs d'ordre se souviennent avoir tout fait pour les fournir en matériel de protection. Les contradictions recueillies en entretiens sont par elles-mêmes révélatrices du manque d'information de part et d'autre de cette relation triangulaire.

Au-delà du caractère exceptionnel et imprévu de la crise, on l'a dit, ce sont surtout les contraintes structurelles du métier qui se sont données à voir : la difficulté du quotidien du travail des agents de nettoyage et le peu de considération pour leur santé.

Ces contraintes ne sont pas dues à l'absence d'humanité des employeurs ou des donneurs d'ordre qui se montrent, notamment au niveau des cadres de terrain, bien conscients de la situation des agents de nettoyage et qui nous ont souvent fait part de leur compassion. L'intensification du travail des nettoyeur.ses tient à des causes structurelles qui dépassent ces individus. La première est sans aucun doute la baisse tendancielle des prix du nettoyage qui semble être, du point de vue de la plupart de nos interlocuteurs, une des caractéristiques lourdes du secteur. Dans ce secteur peu capitalistique où l'essentiel des coûts est imputable aux salaires et à la main-d'œuvre, la seule manière de suivre la tendance à la baisse des prix est de « rationaliser » le travail, c'est-à-dire de demander aux agents d'accomplir plus de tâches en moins de temps. C'est pourquoi les changements de marché sont toujours appréhendés par les salarié.es : si une nouvelle entreprise a remporté le marché, c'est qu'elle a proposé des prix plus avantageux, ce qui est mécaniquement reporté sur les agents d'exécution qui doivent, en moins de temps, exécuter le même travail.

Si les petits patrons rencontrés incriminent les grands groupes du nettoyage, ceux-ci déplorent aussi cette pression sur les coûts, qui complique au quotidien leurs relations tant avec les nettoyeur.ses récalcitrants qu'avec les représentants des clients qui se plaignent de la dégradation de la qualité. La baisse sur le long terme des prix est liée aux conditions de mise sur le marché du nettoyage : les entreprises qui candidatent sont mises en concurrence à partir d'un ensemble de critères qui incluent le prix, mais aussi la qualité, le respect de l'environnement, voire le respect de certaines clauses sociales. Cependant, d'après les entreprises de propreté, c'est toujours au bout du compte le prix qui serait déterminant dans le choix du donneur d'ordre et, de fait, les responsables de logistique des institutions donneuses d'ordre racontent souvent devoir batailler en interne pour résister à la prédominance de ce critère.

Le covid pourrait avoir ébranlé ce socle. Dans un contexte où les entreprises et les institutions publiques sont soumises à une exigence accrue de sécurité sanitaire de la part de leurs usagers ou clients, le prix du nettoyage ne devrait plus être la variable déterminante à prendre en compte. Les critères de qualité prennent une importance croissante : même si les services des achats déplorent les demandes excessives et selon eux inutiles des usagers en matière de nettoyage, ils sont souvent obligés d'en tenir compte. C'est d'autant plus vrai, dans le cas de l'hôpital notamment, que c'est parfois le cœur de métier qui est impacté par la qualité du nettoyage. La crise sanitaire a eu pour effet une attention nouvelle à la manière dont le nettoyage est effectué et pourrait ouvrir, à plus long terme, une réflexion sur la manière dont les commanditaires, notamment dans le service public, perçoivent et rémunèrent cette prestation.

La deuxième question cruciale, pour les conditions de travail des agents, qui émerge à la faveur de la pandémie est celle de la responsabilité du donneur d'ordre en matière de santé et sécurité au travail par rapport aux salariés de l'entreprise prestataire. La crise sanitaire rend difficilement tenable l'absence totale d'attention du donneur d'ordre. Les cadres des services de la logistique et/ou des ressources humaines des entreprises et institutions clientes ne se préoccupent habituellement que de « leurs » salariés ou usagers, même s'ils peuvent, à titre personnel, avoir des relations plus ou moins chaleureuses avec le personnel de nettoyage externalisé. En période de pandémie, la distinction entre personnel « interne » et « externe » tombe en partie. Le virus circule indifféremment entre les personnes et les contaminations ne connaissent pas ces frontières institutionnelles. L'attention aux salariés et personnels internes passe ainsi nécessairement par la protection du personnel des entreprises prestataires. Cette solidarité contrainte (qui n'exclut pas une sollicitude sincère) est bien marquée à l'hôpital – tout au moins passées les premières semaines de la crise – et on l'a retrouvée aussi sur nos autres terrains : à chaque fois, elle s'inscrit dans les obligations de sécurité qui découlent d'une situation de co-activité. Des donneurs d'ordre fournissent les protections aux agents de nettoyage quand ils en manquent, les avertissent des cas de contamination, leur demandent de rentrer chez eux s'ils sont malades.

La crise sanitaire a ainsi eu pour effet de révéler la nécessaire interdépendance des salariés sur un même site. Elle peut ainsi fonctionner, pour les donneurs d'ordre comme pour les agents ou pour les salariés « internes » comment le moment d'une prise de conscience d'une commune appartenance à un même univers de travail qui pourrait conduire, sous l'effet notamment des mobilisations conjointes des salariés internes et externalisés soumis aux mêmes pressions sanitaires, à revoir plus durablement la question des responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail.

BIBLIOGRAPHIE

ABELLARD Stéphanie et Pierre-Yves VERKINDT (2013) « Prévenir les atteintes à la santé des travailleurs dans les opérations de sous-traitance et de mise à disposition de personnel », *Les Cahiers de droit*, vol. 54, n°2-3, p. 489-509.

ALGAVA Elisabeth et Selma AMIRA (2011). « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, n°11.

AMOSSÉ Thomas, Christine ERHEL, Mikaël BEATRIZ, Malik KOUBI et Amélie MAUROUX (2021a), « Quelles sont les conditions de travail des métiers de la 'deuxième ligne' de la crise Covid ? », *Dares Analyses*, n°23.

AMOSSÉ Thomas, Christine ERHEL, Mikaël BEATRIZ, Malik KOUBI et Amélie MAUROUX (2021b), « Les métiers "de deuxième ligne" de la crise Covid-19 : quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ? », *Dares Document d'études*, n°246.

ANGELOFF Tania (2000), *Temps partiel, un marché de dupes ?*, Paris, Syros.

AUBENAS Florence (2010), *Le Quai de Ouistreham*, Paris, Editions de l'Olivier.

AVRIL Christelle (2014), *Les aides à domicile. Un autre monde populaire*, Paris, La Dispute.

BARRAUD DE LAGERIE Pauline (2019), *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, PUR.

BENELLI Nathalie (2011), *Nettoyeuse. Comment tenir le coup dans un sale boulot ?* , Zurichn Éditions Seismo, Coll. Questions de genre, Zurich.

BENVEGNÙ Carlotta, David GABORIEAU, Haude RIVOAL et Lucas TRANCHANT (2021), « Expositions différenciées et résistances sanitaires : les premiers mois d'épidémie dans les entrepôts logistiques », *Mouvements*, vol. 105, n°1, p. 38-46.

BILAND Emilie (2019), *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

BOURDIEU Pierre (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°96, p. 89-90.

BRUGIERE Fabien (2017), *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Toulouse, Erès.

CABRITA Jorge (2021), « La pandémie a montré que la qualité du travail doit redevenir un élément central du bien-être social », *Les Mondes du travail*, n°26, p. 3-12.

COLLOVALD Annie et Lilian MATHIEU (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n° 86, p. 119-143.

COUTROT Thomas (2020), « « Mon activité est-elle essentielle ? » », *La Vie des idées*, 15 mai [en ligne] URL : https://laviedesidees.fr/Mon-activite-est-elle-essentielle.html

COUTROT Thomas, Mikaël BEATRIZ, Maryline BÈQUE, Marion DUVAL, Louis ERB, Ceren INAN, Amélie MAUROUX et Élodie ROSANKIS (2021a), « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », *Dares Analyses*, n°28.

COUTROT Thomas, Mikaël BEATRIZ, Maryline BÈQUE, Marion DUVAL, Louis ERB, Ceren INAN, Amélie MAUROUX et Élodie ROSANKIS (2021b) « Quels sont l'ampleur et les facteurs de la contamination des travailleurs au Covid-19 ? », *Dares Analyses*, n°29.

DEJOURS Christophe (1980), *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, Coll. Médecine humaine.

DELPIERRE Alizée (2021), « Un salariat sans droit ? Les usages du droit dans la domesticité à temps plein », *Revue française de sociologie*, Vol. 62, p. 105-131.

DENIS Jean-Michel (2007), *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage – Du syndicalisme en milieu précaire*, rapport de recherche, IRES/Dares, juin.

DENIS Jean-Michel (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires. Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi* n°116, p. 45-56.

DENIS Jean-Michel (2009a), « "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !". Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, p. 105-126.

DENIS Jean-Michel (2009b), « "Dans le nettoyage, c'est le chantier qui part en grève!" », in BEROUD Sophie et BOUFFARTIGUE Paul (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives?*, Paris, La Dispute, p. 99-116.

DENIS Jean-Michel (2018) « Asseoir la représentation sur la communauté de travail. À la recherche de la communauté perdue dans la branche de la propreté », *Sociologie du travail*, Vol. 60, n° 1 [en ligne]

DESJONQUÈRES Aurore (2019), « Les métiers du nettoyage : quels types d'emploi, quelles conditions de travail ? », *DARES Analyses,* n°43.

DEVETTER François-Xavier et Julie VALENTIN (2019), « Externaliser les services d'entretien des collèges : une économie pour les finances publiques ? », *Revue française d'administration publique,* vol. 4 n° 172, p.1059-1075.

DEVETTER François-Xavier et Julie VALENTIN (2021), *Deux millions de travailleurs et des poussières. L'avenir des emplois du nettoyage dans une société juste,* Paris, Les petits matins.

DOUMENC Saphia (2019), « Anarcho-syndicalisme et nettoyage : l'improbable politisation de la lutte par le recours juridique », *Sociologie du travail,* vol. 61, n°4 [en ligne]

DOUMENC Saphia (2021), « Penser les (non-)mobilisations syndicales à l'aune de l'ancrage local : des femmes de ménage à Marseille et Lyon », *Espaces et sociétés,* n°183, p. 67-82.

DUBOIS Vincent (2008), *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère,* Paris, Economica.

DUC Cindy et Catherine SOUQUET (2020), « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés », *INSEE première,* n°1830.

DURKHEIM Emile (1986), *De la division du travail social,* Paris, PUF, Coll. Quadrige.

FOURNIER Pierre (2012), *Travailler dans le nucléaire : enquête au cœur d'un site à risques,* Paris, Armand Colin, Coll. Sociétales.

GABORIAU Marion (2019), « Faire travailler sans contrat dans la fonction publique. Gestion quotidienne de l'incertitude et préoccupations morales », *Revue française de sociologie,* vol. 60, n°1, p. 43-69.

GARCIA Sandrine (1997), « La fraude forcée », *Actes de la recherche en sciences sociales,* n°118, p. 81-91.

GARDES Cyrine (2021), « Travailler à l'extérieur. Paroles d' « essentiel·le·s » », *Les Mondes du travail,* n°26, p. 31-44.

GAUDILLIERE Jean-Paul, Caroline IZAMBERT et Pierre-André JUVEN (2021), *Pandémopolitique. Réinventer la santé en commun,* Paris, La Découverte.

GELLY Maud et Alexis SPIRE (2021) « Soigner sans compter. Les agents de l'hôpital public face à l'épidémie de Covid-19 », *Revue française des affaires sociales,* n°4, p. 15-34.

GOUYON Marie, Louis MALARD et Augustin BARON (2020), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 » - *Synthèse des résultats de l'enquête flash Acemo Covid.*

HAVARD Christelle, Brigitte RORIVE et André SOBCZAK (2006) « Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe », *Economies et sociétés*, 2006, n°27, p. 1229-1258.

HUGHES Everett C. (1996), *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Ed. de l'EHESS.

JOUNIN Nicolas (2008), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

JOUNIN Nicolas et Louise PATERNOSTER (2009) « Un patron peut en cacher un autre. Sous-traitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage », *Savoir/agir*, n°10, p. 13-22.

JOUNIN Nicolas (2021), *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, Paris, La Découverte.

JUBERT Lucie (2020), « Le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19 : quelques réflexions sur l'encadrement par l'État d'une situation hors norme », *Revue de droit du travail*, n°9, p. 521.

OTTEE Laëtitia (2021), « 2020, l'activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés », *Dares Focus*, n°13.

LAMBERT Anne, Joanie CAYOUETTE-REMBLIÈRE, Elie GUÉRAUT, Catherine BONVALET , Violaine GIRARD, Guillaume LE ROUX et Laetitia LANGLOIS (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, n° 579.

LEROYER Ariane, Maxime LESCURIEUX et Valerya VIERA GIRALDO (2021), « Comment la pandemie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? », *Connaissance de l'emploi,* n°172.

LESCURIEUX Maxime (2022), « Les grèves en 2020 », *Dares Focus*, n°20.

MESSING Karen (2000), *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle?*, Toulouse, Octarès.

MEURET-CAMPFORT Eve (2014), « Dire la pénibilité du travail en crèche ? Une enquête auprès d'auxiliaires de puériculture syndicalistes », *Sociétés contemporaines*, vol. 95, n°3, p. 81-108.

MULLER Séverin (2008), *À l'abattoir : travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Paris, Maison des sciences de l'homme, Coll. Natures sociales.

NIZZOLI Cristina (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Presses Universitaires de France.

OFFERLE Michel (2013), *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, Hors collection.

OFFERLE Michel (2021), *Ce qu'un patron peut faire. Une sociologie politique des patronats*, Paris, Gallimard Essais.

OFFERLE Michel (dir.) (2017), *Patrons en France*, Paris, La Découverte.

OTTEE Laëtitia (2021), « 2020, l'activité partielle a concerné tous les secteurs et tous les profils de salariés », *Dares Focus*, n°13.

PENISSAT Etienne et Marion RABIER (2015), « Représenter les patrons. Sociographie des présidents des fédérations du MEDEF », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n°98, p. 107-136.

PERRAUDIN Corinne, Nadine THÉVENOT, Bruno TINEL et Julie VALENTIN (2007), « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail ». *Actuel Marx*, n°41, p. 153-164.

PEUGNY Camille (2021), « Comment mobiliser des salariées isolées ? Le cas des femmes de ménage », *Sociologie du travail*, vol. 63, n°2. [En ligne]

PUECH Isabelle (2004), « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol. 46, n°2, p. 150-167.

PUECH Isabelle (2006), « Femmes et immigrées : corvéables à merci », *Travail, genre et sociétés*, vol. 16, n°2, p. 39-51.

REYSSAT François (2016), « Quand espace et objet de travail se confondent », *La nouvelle revue du travail*, n°9, [En ligne]

ROUXEL Corinne (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières synthèses premières informations, Dares*, n°28.2.

SAUVIAT Catherine (1997), « Le nettoyage industriel : un marché de service gouverné par la demande. France, États-Unis, Suède », *Document de travail IRES*, n°97.01.

SCANDELLA Fabienne (2009), « Travail invisible dans un secteur de relégation : la double condition des nettoyeuses de bureaux », *Les Mondes du travail*, n°7, p. 75-86.

SCHÜTZ Gabrielle (2014), « Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesses d'accueil prestataires », *Revue française de sociologie*, vol. 55, n°1, p. 73-100.

SCHÜTZ Gabrielle (2018), *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil*, Paris, La Dispute.

SCHWARTZ Olivier (2011), « La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus », *Sociologie*, n°2, p. 345-361.

SEGRESTIN Blanche et Kevin LEVILLAIN (2018), *La Mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines.

SILVERA Rachel et Louis ERB (2020), « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*, 16 juin [en ligne]

SOBCZAK André, Brigitte RORIVE FEYTMANS et Christelle HAVARD (2008), « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel », *Travail et emploi*, n°114, p. 21-31.

SOUQUET Catherine et Maxime GEAY (2018), « Le secteur du nettoyage », *Insee Première*, n°1690.

UGICT-CGT (2020), *Le monde du travail en confinement : une enquête inédite*, mai [en ligne] ; https://ugictcgt.fr/le-monde-du-travail-en-confinement-une-enquete-inedite/.

WAGNER Anne Catherine (2020), *La mondialisation des classes sociales*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

ZALIO Pierre-Paul (2004), « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues », *Entreprises et Histoire*, n°35, p. 16-30.

TABLEAUX RECAPITULATIFS DES ENTRETIENS ET DES ENQUETE·ES

SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

	Université 1 Composantes A / B		**Université 2**	**Université 3**	**Université 4**	**Institut d'enseignement supérieur**
Personnel de nettoyage	Quatre agents de nettoyage (2 F, 2 H)	Trois agents de nettoya-ge (3 F)	Discussions informelles	Un agent de nettoyage (H)		Discussions informelles
Cadres d'entre-prise sur site	Un chef d'équipe Un inspecteur		Discussions informelles	Un responsable d'exploitation Deux inspectrices		L'inspectrice La cheffe de secteur
Membres du donneur d'ordre	Responsable logistique (1 F)	Respon-sable logisti-que (1 H)	La directrice générale des services Des syndicalistes	La directrice des achats Le responsable des finances Un responsable logistique Une directrice logistique et son adjoint Un appariteur	La directrice générale des services Une acheteuse de la direction des achats Deux responsables logistiques (2 H) Entretien collectif avec six agents de nettoyage internes	La responsable logistique
	Le directeur logistique de l'établissement					

SECTEUR HOSPITALIER

	Hôpital 1	**Hôpital 1 bis**	**Hôpital 2**	**Hôpital 3**
Personnel de nettoyage	Trois agents de nettoyage (1 H, 2 F)	Deux nettoyeuses (échanges brefs)	Entretien collectif	
Cadres d'entreprise sur site	L'inspectrice Deux responsables adjoints de secteurs (2 H)	L'inspectrice La cheffe de site	La responsable de site Deux cheffes d'équipe	Un chef d'équipe
Membres du donneur d'ordre	La responsable de logistique et son adjointe		Le directeur logistique du groupe hospitalier	Le responsable logistique

COMPAGNIE DES TRANSPORTS URBAINS

	CTU 1 (bus)	**CTU 2 (métro)**
Personnel de nettoyage	Entretien collectif	Deux agents de nettoyage (1 H, 1 F)
Cadres d'entreprise sur site	Entretien collectif	Une cheffe d'équipe Deux agents de maîtrise (2 H)
Membres du donneur d'ordre	Chargé de mission propreté	

AUTRES SECTEURS

	Grande distribution	Grand magasin	Hôpital privé non lucratif	Autres chantiers
Personnel de nettoyage		Entretien collectif	Deux agents de nettoyage (2 H)	Trois agents de nettoyage (3 H)
Cadres d'entreprise sur site	Un chef de site			
Membres du donneur d'ordre	Une responsable RH			

CADRES ET PATRONS D'ENTREPRISES DE PROPRETE

PME (moins de 250 salarié.es)	Groupe de taille intermédaire (800 salarié.es)	Grand groupe 1 (plus de 5 000 salarié.es)	Grand groupe 2 (plus de 5 000 salarié.es)
Sept patrons Une patronne	Un responsable RH Une inspectrice	Un directeur d'exploitation Deux inspectrices (université 3/hôpital 1, institut d'enseignement supérieur) Une responsable de secteur Trois chefs de site (hôpital 1et 1b) Deux chefs d'équipe (CTU2)	Une assistante RH Une assistante d'exploitation Deux chefs de secteur Un chef d'équipe (université 1A)

ACTEURS MOBILISES AUX COTES DES SALARIE·ES

Syndicalistes	Deux militants retraités (un ex-agent de nettoyage et une ex-cadre de la fonction publique) Deux permanents de deux syndicats différents Deux déléguées syndicales au niveau régional et membres du Comité Social et Economique d'un grand groupe (autre que grands groupes 1 et 2)
Avocat	Une avocate spécialisée en droit du travail

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION
Des travailleuses et travailleurs de « deuxième ligne » face au covid 1
Les effets de l'externalisation 3
État des connaissances sur les salarié.es du nettoyage 6
Portrait statistique *6*
Des recherches et des angles morts *7*
Démarche d'enquête et matériaux 9

Chapitre 1.

LES AGENTS DE NETTOYAGE : UNE « DEUXIEME LIGNE » SUR LE FRONT 12

Présentation de l'enquête *14*
Les difficultés rencontrées *16*

I. L'exposition aux risques sanitaires 17

1. Travailler « la peur au ventre » 18
Un climat anxiogène *18*
Craindre en dehors du travail et pour ses proches *19*
Le sentiment d'un manque d'information de la part de l'entreprise et du donneur d'ordre *21*
Une gestion lâche des cas contacts *23*
2. L'insuffisance des équipements de protection 25
Des débuts parfois « difficiles » *25*
Malgré des améliorations, des problèmes qui demeurent *29*
Des contraintes inscrites dans des configurations locales spécifiques *30*
3. Eviter, contourner, atténuer la peur 32
Des stratégies d'évitement *32*
Tenir la peur à distance *33*
Les effets du temps : l'atténuation des craintes *35*
4. « Se débrouiller » : s'appuyer sur le donneur d'ordre 37
Pallier le manque de matériel *38*
Se protéger « comme on peut » *39*

II. De nouvelles contraintes économiques 41

1. Les limites du recours au chômage partiel 42
Venir travailler : une nécessité économique *42*
Difficultés et dérives liées au chômage partiel *43*
2. Une gestion parfois opaque des droits des salarié.es 47
Le problème des indemnités journalières *48*
La difficulté à faire valoir ses droits *49*

III. Entre intensification et allègement : des effets contradictoires sur la charge de travail 51

1. Une tendance à l'intensification 52
L'ajout de nouvelles tâches *52*
La participation au « grand nettoyage » *56*
L'affectation à un poste de désinfection *57*
Le travail en sous-effectifs *58*
Une forme d'autocontrainte ? *60*
Le rôle du donneur d'ordre *60*
2. Des formes temporaires d'allègement 63
Une période « d'accalmie » *63*
Les facteurs freinant l'intensification *64*

IV. Un manque de reconnaissance 66

1. Les oublié.es de la prime covid 66
Une prime parfois accordée mais limitée 68
Une prime inexistante 70
Un rapport parfois distant et résigné à la prime 71
2. Des effets ambivalents sur le rapport au travail 73
Le manque de reconnaissance : une image dégradée du métier 74
Se sentir « fier » et « utile », malgré tout 78
Les bénéfices symboliques de l'ancrage local 80

Conclusion 85

Chapitre 2. .....
DES ENTREPRISES DANS LA TOURMENTE : LA CRISE SANITAIRE DU POINT DE VUE DES EMPLOYEURS ET DE LEURS CADRES 88

1. Enquêter sur les dirigeants du secteur de la propreté 88

Un secteur polarisé 88
L'enquête auprès des patrons et dirigeants 90
Une concurrence par les prix ? 93

2. Les effets économiques contrastés de la crise sanitaire 98

Des fermetures de sites aux conséquences financières variables 98
Une capacité inégale à répondre aux demandes de désinfection 101

3. Entre exigences des clients, contraintes étatiques et carence des fournisseurs : des dirigeants pris en étau 106

Des sollicitations incessantes des clients 107
Des normes sanitaires changeantes 110
Faire face aux pénuries 112

4. La gestion du personnel en temps de crise 115

Rassurer, former, sensibiliser 116
Mobiliser le personnel et limiter le recours au chômage partiel 119
Le casse-tête des remplacements 123
Récompenser les efforts ? 128

5. Des positions d'entre deux 131

Au cœur des contradictions entre logiques sanitaires et restrictions de moyens : chefs d'équipe et responsables de sites 131
La revendication d'un rôle social nouveau 136

Conclusion 139

Chapitre 3. .....
DILEMMES ET TENSIONS CHEZ LES DONNEURS D'ORDRE 141

I. De nouvelles exigences 144

1. Entre injonctions diverses et incertitudes : improvisation et adaptation dans les premiers mois de la première vague 145
Les aménagements d'urgence dans les secteurs non confinés 145
La désinfection générale au moment de la reprise dans les secteurs confinés 152

2. La mise en place d'un nouveau régime de nettoyage 155
Nouveaux produits, nouvelles tâches invisibles *156*
La désinfection régulière des points de contact dans les espaces collectifs *156*
Les stratégies de gestion de main-d'œuvre *159*
Des prestations complémentaires ponctuelles *161*

II. Un financement sous contraintes 163

1. La répercussion en termes de coûts 163
Des augmentations d'ampleur et de structure variables *163*
Des dépenses palliatives : le donneur d'ordre public comme filet de sécurité *167*
2. Des marges de manœuvre différenciées face aux contraintes légales 168
Le relâchement initial des règles de marché public et de l'orthodoxie financière *169*
Les inégalités selon le moment de renouvellement des marchés *171*
3. Les stratégies pour comprimer les coûts de maind'œuvre 174
Modifier en interne l'organisation technique et sociale du travail *174*
Internaliser les coûts exceptionnels dans les coûts ordinaires *176*

III. La mise en œuvre sur le terrain : un exercice en tensions 180

1. Les responsables de proximité au cœur de la gestion de la frontière entre internes et externes 181
Le travail de coordination des activités *181*
Le travail de contrôle des prestataires présents sur site *183*
Le travail relationnel avec les cadres des entreprises prestataires *186*
2. Les pratiques de contrôle des prestations 189
Une position de retrait *190*
Un interventionnisme commercial *195*
Une ingérence protectrice *199*
Ambivalences et dilemmes moraux *205*
Conclusion 215

CONCLUSION GENERALE 217

Les effets contrastés du contexte pandémique sur les nettoyeuses et nettoyeurs 217
Des conditions de travail en pandémie qui varient selon le secteur d'activité 218
Le rôle des configurations locales : l'effet site ou l'effet chantier 220
L'impact de la crise sanitaire sur le personnel d'encadrement des entreprises de propreté 221
Une crise qui interroge les conditions de la sous-traitance ? 222

BIBLIOGRAPHIE 225

TABLEAUX RECAPITULATIFS DES ENTRETIENS ET DES ENQUETE·ES 231

TABLE DES MATIERES 233