

## **L'engagement subjectif dans les activités de nettoyage et de gardiennage**

*Munar Suard Lorenzo<sup>68</sup>, Lebeer Guy<sup>69</sup>*

Une série d'études<sup>70</sup> dont le but principal consistait en l'identification des risques professionnels dans les secteurs de la sécurité privée et du nettoyage ont relevé la part sans cesse croissante d'exigences au travail d'ordre subjectif. Ces exigences seront désignées ici par la catégorie du "travail intelligent" pour ce qui concerne les agents du nettoyage et celle du "travail relationnel" pour ce qui concerne les agents de sécurité. Cet article procédera à une triple mise en évidence. Il sera ainsi montré que cet appel à l'implication de soi et à une plus grande responsabilisation des travailleurs dans des secteurs où la charge psychosociale au travail (mentale, émotionnelle) est minimisée ou non reconnue s'inscrit dans un processus plus général d'individualisation et de psychologisation des difficultés d'adaptation au travail. Que ce processus trouve dans des contextes marqués par l'atomisation des collectifs de travail un terrain privilégié d'épanouissement. Que ces exigences d'engagement subjectif portent atteinte à la dignité et à l'image de soi des travailleurs et s'avèrent particulièrement délétères pour leur santé.

---

<sup>68</sup> Chercheur au Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles.

<sup>69</sup> Chargé de cours et Directeur du Centre de sociologie de la santé, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles.

<sup>70</sup> Cet article se base sur les résultats de trois recherches qualitatives; deux recherches réalisées dans le cadre du dialogue social européen et qui portaient sur la santé et la sécurité au travail au plan européen (la première dans le secteur de la sécurité privée et la deuxième dans le secteur du nettoyage), et une recherche sur le stress menée dans le secteur du nettoyage belge à la demande des partenaires sociaux. Ces trois études se sont déroulées selon une méthodologie semblable. Des entreprises ont été sélectionnées par les partenaires sociaux et au sein de ces entreprises des entretiens approfondis ont été menés avec des agents du nettoyage ou de sécurité, des chefs d'équipe, des inspecteurs, des délégués de prévention et des responsables de santé et de sécurité. Dans le cas des études menées au niveau du dialogue social européen plusieurs pays européens ont été impliqués dans le projet. Les résultats obtenus ont donc une portée européenne.

Avant de rendre compte de ces exigences d'ordre subjectif, il nous semble important de passer en revue les caractéristiques structurelles communes à ces deux secteurs d'activité. Comme nos études l'ont montré et relayés en cela par la littérature existante dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, ces caractéristiques sont présentes dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne et relèvent principalement, en dernière instance, des rapports sociaux de sous-traitance spécifiques à ces secteurs.

## **1. Des secteurs de sous-traitance peu qualifiée**

Les secteurs du nettoyage industriel et de la sécurité privée sont des secteurs de sous-traitance. Ils se caractérisent par un développement important ces dernières années, dû avant tout à un phénomène d'externalisation d'activités qui étaient auparavant assurées par des services internes aux entreprises ou aux administrations publiques. Cette évolution a produit des conséquences considérables aux plans de l'organisation du travail des conditions de travail et du bien-être des travailleurs. En dépit de tout ce qui les sépare, ces deux secteurs partagent un certain nombre de caractéristiques communes.

### **1.1. Des entreprises "sous pression"**

Les entreprises font de plus en plus appel aux sociétés de nettoyage et de gardiennage pour les raisons proclamées de diminuer les coûts et de se recentrer sur leur métier principal. Mais aussi, comme les études de M. Quinlan et A. Thébaud-Mony<sup>71</sup> l'ont montré pour d'autres secteurs d'activité, pour des raisons qui le sont moins comme transférer aux sociétés prestataires les risques associés aux activités de gardiennage et de nettoyage et les aléas techniques, temporels et

---

<sup>7171</sup> Voir Mayhew Cl, Quinlan M., Bennett L., *The Effects of Subcontracting/Outsourcing on Occupational Health and Safety*, Sydney, UNSW studies in Australian Industrial Relations, n° 38, 1996; Thébaud-Mony A., *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Paris, Inserm -E.D.K., 2000; Goudswaard A., (sous la direction de), *New forms of contractual relationships and the implications for occupational safety and health*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2002.

humains liés à ces activités. Par cette relation de service, les entreprises de gardiennage et de nettoyage sont subordonnées à l'entreprise cliente, qui n'hésite pas à jouer sur l'instabilité de la relation commerciale et à faire pression sur les prestataires de services afin de s'assurer des meilleurs prix et de ne pas devoir assumer ses obligations et responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail.

Mises sous pression en vertu de cette relation de sous-traitance, les entreprises prestataires ont adopté des modes d'organisation du travail basés sur la flexibilité pour "coller" au plus près des demandes des clients et s'imposer dans un contexte de forte concurrence<sup>72</sup>. Dans ce contexte, ces entreprises peuvent tendre à déléguer à leurs propres travailleurs la responsabilité de rendre conciliables des exigences qui le sont parfois difficilement. Aux travailleurs à alors faire preuve de capacités d'adaptation et de résolution des problèmes, au risque, s'ils échouent, d'être reconnus non "employables". A la flexibilité quantitative qui répond à la volonté de répondre très rapidement aux fluctuations de la demande (recours à des contrats à durée déterminée, à des intérimaires,...) s'ajoute la flexibilité au plan du temps de travail (heures supplémentaires, *stand by*, temps de travail atypique, horaires de nuit et de week-end). Et également la flexibilité au niveau des tâches à réaliser par les travailleurs qui doivent pouvoir s'adapter à tout moment aux besoins des entreprises clientes afin de rencontrer leurs demandes variées et imprévues, même au prix de s'écarter du schéma prescrit de travail. La flexibilité quantitative, temporelle et fonctionnelle structure en profondeur ces secteurs. Elle porte atteinte à la santé des nettoyeurs et des agents de sécurité sous des formes qui restent la plupart du temps invisibles aux responsables des politiques de prévention au sein des entreprises. Dans les faits, cette flexibilité a mis et met toujours en cause toute une série de garanties, droits et régulations existant en matière d'emploi et de

---

<sup>72</sup> Munar Suard L, Lebeer G., *La santé et la sécurité dans le secteur de la sécurité privée : identification des risques*, Centre de sociologie de la santé - ULB, Rapport de recherche, Novembre 2003; Munar Suard L, Lebeer G., *Les sources de stress dans le secteur du nettoyage*, Centre de sociologie de la santé - ULB, Rapport de recherche, Janvier 2003.

temps de travail : travail de nuit et du week-end, horaires variables,... et va souvent à l'encontre du droit à la santé des travailleurs.

Les études portant sur les secteurs du nettoyage et du gardiennage, ainsi que les déclarations et publications communes réalisées par les partenaires sociaux<sup>73</sup>, montrent que ces secteurs se caractérisent par une situation de forte concurrence, qualifiée souvent de "déloyale", avec des impacts directs ou indirects sur la santé des travailleurs. Les marchés sont très souvent attribués à l'offre la moins chère (le "moins disant") et non à celle qui garantit un service de qualité, de bonnes conditions de travail et le respect de la législation et des conventions collectives de travail (le "mieux disant"). Cette situation de concurrence déloyale rend les entreprises prestataires encore plus vulnérables vis-à-vis de leurs clients et fragilise aussi les travailleurs qui craignent toujours la perte de leur emploi ou d'être confrontés à une plus grande précarité. Les travailleurs intériorisent la nécessité d'être concurrentiels (ainsi que les contraintes temporelles et les exigences en matière de qualité) et ils se voient donc contraints à s'impliquer davantage au travail, à mobiliser leur subjectivité dans une attitude davantage active pour obtenir des résultats toujours supérieurs<sup>74</sup>.

## 1.2. Des travailleurs "sous pression"

Ces secteurs sont peu sélectifs en termes d'expérience et de niveau de formation et donc largement ouverts aux non diplômés et aux travailleurs avec un faible niveau de qualification<sup>75</sup>. Ce ne sont pas tant des qualifications sanctionnées par des diplômes qui s'avèrent déterminantes lors du recrutement, mais, dans une large

---

<sup>73</sup> Code de conduite et d'éthique pour le secteur de la sécurité privée, Signé à Bruxelles le 18 juillet 2003 par la CoESS et UNI-Europa; *Les enjeux et les résultats du dialogue social européen dans le secteur de la sécurité privée*, CoESS/UNI-Europa, 2002; *Choisir le mieux-disant. Un guide pour les adjudicateurs publics des marchés de nettoyage*, FENI/UNI-Europa, 2001; *Les aspects clés du nettoyage industriel en Europe*, Pye Tait, Rapport de recherche, Octobre 1999.

<sup>74</sup> Durand J.P., *La chaîne invisible. Travailleur aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Editions du Seuil, 2004, p. 109.

<sup>75</sup> En Belgique, les rares données sur le niveau de formation des travailleurs (statistiques sectorielles, bilans sociaux des entreprises) font apparaître de bas niveaux de scolarité.

mesure, l'acceptation d'horaires et de durées de travail atypiques. C'est cette docilité qui conditionne l'accès à l'emploi et le déroulement de la carrière<sup>76</sup>.

Ces travailleurs présentent par ailleurs des caractéristiques sociales semblables : origine sociale modeste (parents non diplômés ayant un statut d'employé ou d'ouvrier) et faible niveau scolaire. A celles-ci se trouve associée une précarité professionnelle marquée du sceau de l'instabilité au travail et de l'exclusion sociale. Une étude française portant sur les trajectoires professionnelles des jeunes ayant travaillé à un moment donné dans le secteur de la sécurité montre que les emplois occupés ont été nombreux et de courte durée. Il ne s'agit pas de travailleurs rejetés du monde du travail, mais dont la relation à l'emploi est marquée par l'instabilité<sup>77</sup>.

Ouvrant dans des secteurs de sous-traitance, ces travailleurs sont confrontés à des situations et des contextes de travail très particuliers. La relation triangulaire où ils se trouvent placés, entre leur employeur et le donneur d'ordre/client, les installe dans une position fragile car le client, sans être leur employeur, est celui qui détermine en fin de compte les tâches, les conditions de travail et les risques pour la santé et la sécurité. Dans la mesure où il n'existe pas de lien contractuel entre celui qui prescrit le travail et celui qui le réalise, cette relation de subordination ne s'inscrit pas dans le cadre des droits et obligations du contrat de travail. Les travailleurs ne disposent dès lors que de marges de manoeuvre très limitées pour négocier le temps et les conditions de travail. L'entreprise de nettoyage ou de gardiennage qui est l'employeur au plan légal ne constitue qu'un relais par rapport à celle qui prescrit le travail. De ce point de vue, les agents de sécurité et de nettoyage n'ont pas seulement des contrats atypiques en tant que ces contrats sont temporaires ou

---

<sup>76</sup> Cortese V., Martinez E., Munar L., "Organisation professionnelle et mobilisation de la main-d'oeuvre dans la sous-traitance de services. Le cas de la sécurité privée", IXes Journées de Sociologie du Travail, Contraintes, normes et compétences au travail. Les régimes de mobilisation. Atelier 1. Evolution des situations de travail, p. 79.

<sup>77</sup> Simula P., "Précarité et relation aléatoire au travail : Le cas des agents de sécurité privée", *CEREQ*, n°3, Septembre 2000, p. 9.

partiels, mais également en ce que leur employeur n'est pas le prescripteur du travail.<sup>78</sup>

Les conditions de travail et de vie au travail d'un agent de nettoyage ou d'un agent de sécurité peuvent considérablement varier, en raison notamment du type d'entreprise dans laquelle il travaille (petite ou moyenne entreprise, multinationale), des relations avec la hiérarchie intermédiaire (chefs d'équipe, inspecteurs), des relations avec les collègues, .... et de l'attitude du client. C'est *in fine* le client qui décide des conditions de travail sur le chantier. Ainsi l'expérience de travail des travailleurs d'une même entreprise peut-elle considérablement varier d'un chantier à l'autre.

Le rapport au travail développé par ces travailleurs varie en outre beaucoup selon qu'ils se placent du point de vue du statut que le travail leur procure, du point de vue des conditions de travail ou du point de vue de l'image de soi que le travail leur renvoie. Malgré la diversité de ces expériences et de ces rapports au travail, nous avons pu recueillir une série de plaintes récurrentes. Nous nous focaliserons ici sur celles qui sont en rapport avec la non reconnaissance de leur engagement subjectif au travail. Nous aborderons ces questions autour de la catégorie du "travail intelligent" pour ce qui concerne les agents du nettoyage et celle du "travail relationnel" pour ce qui concerne les agents de sécurité.

## **2. Le "travail intelligent" chez les agents du nettoyage**

De l'observation des situations de travail et des entretiens menés auprès des agents du nettoyage au plan européen, il ressort un diagnostic consensuel sur l'évolution du secteur au cours de ces dix dernières années.

---

<sup>78</sup> Thébaut-Mony A., "L'impact de la précarité et de la flexibilité sur la santé des travailleurs", *BTS-Newsletter* n° 15-16, février 2001, p. 17.

Aux yeux d'un grand nombre d'agents du nettoyage, le programme de travail se révèle illusoire et ce dès avant même de commencer à le mettre en oeuvre. De l'état de la concurrence résulte que les marchés sont emportés par des offres en-dessous du prix du marché avec pour conséquence un nombre insuffisant de travailleurs au regard du travail à réaliser :

*"On était quoi, une vingtaine. Après ils ont dit: voilà, c'est trop, c'est trop. Maintenant on est une dizaine, mais le travail qu'on faisait à vingt il faut le faire avec dix personnes".*

Agent du nettoyage

Les agents du nettoyage se plaignent aussi des délais impossibles à respecter, de la compression et/ou la réduction du temps de travail :

*".. pour les heures, tout le monde dit ici qu'il y a trop de travail. Il y a des gens qui ont trois heures et quatre étages à faire. Parfois ils ont 80, 120 bureaux... On n'a pas beaucoup de temps pour faire le travail, on doit courir, c'est le stress."*

Agent du nettoyage

En outre, les agents du nettoyage doivent faire face à un grand nombre d'imprévus. Des circonstances difficiles à anticiper bousculent les programmes de travail et demandent des réponses, des solutions en temps réel. Il s'agit surtout de demandes supplémentaires du client et d'aléas liés à la dynamique propre des collectifs de travail. Ces collectifs se caractérisent, surtout sur certains chantiers ou pour certaines activités, par leur caractère éphémère, instable et changeant: taux d'absentéisme et turn-over très importants. Les travailleurs absents ne sont pas systématiquement remplacés et donc d'autres travailleurs doivent assumer une partie de leur travail, les remplaçants ne connaissent pas bien ce qu'ils doivent faire et comment, et les plus anciens doivent les assister,...

Dans les activités de nettoyage, et notamment de nettoyage de bureau, des instructions détaillées de travail précisent la nature et la fréquence des opérations. Les travailleurs ne peuvent normalement pas s'écarter de ce programme. Cette formalisation est justifiée par la nécessité de mettre au travail des personnes ayant un niveau de qualification très bas et parfois un niveau de connaissance des

langues nationales très limité. Elle pose néanmoins de plus en plus problème dans un contexte où les entreprises veulent coller au plus près des souhaits et des demandes variables des clients et où les imprévus deviennent la routine. Le secteur du nettoyage possède cette caractéristique commune aux organisations de travail modernes d'une tension entre, d'une part, le respect du schéma prescrit, la conformité dans l'application des procédures, et d'autre part, l'injonction, la sollicitation à dépasser la règle prescrite pour élaborer des réponses adaptées. Les entreprises font ainsi de plus en plus appel à l'initiative et à la mobilisation subjective de leurs travailleurs pour que ceux-ci ajustent leur travail à des sollicitations variées et imprévues. L'autonomie est donc de plus en plus non seulement tolérée mais encouragée. Le dirigeant d'une des plus importantes entreprises belges de nettoyage l'exprime dans ces termes :

*" Dans leur vie privée, tous nos collaborateurs sont de petits entrepreneurs. Ils gèrent leurs revenus et leurs dépenses et décident de leurs investissements. Pourquoi devraient-ils abandonner ces capacités lorsqu'ils viennent travailler chez nous? Nous devons leur offrir plus de responsabilités dans leur travail. La qualité ne pourra qu'être meilleure pour les clients". (...) "Lorsqu'une femme de ménage constate qu'une salle de réunion n'a pas été utilisée entre deux nettoyages, elle peut soit astiquer la pièce pendant dix minutes conformément au schéma prescrit, soit refermer directement la porte et en profiter par exemple pour enlever une tâche incrustée dans un tapis. Cela ne coûte pas plus cher et le client n'en sera que plus satisfait. Nous devons apprendre à nos collaborateurs à être plus observateurs et à faire preuve de bon sens"<sup>79</sup>.*

Ce surcroît de responsabilités accordées aux travailleurs fait donc clairement partie intégrante de la structure de production des services. Elle est justifiée par les employeurs au nom de la satisfaction du client et de la qualité du service offert.

D'après les témoignages recueillis auprès des travailleurs, lorsque un nettoyeur de bureaux ou une femme de chambre ouvrent la porte d'un bureau ou d'une chambre d'hôtel, la première chose qu'ils font consiste à "visualiser la situation " (pour employer un terme souvent utilisé par les travailleurs), c'est-à-dire à réaliser un

---

<sup>79</sup> Van den Abeele Ph., "Les femmes de ménage au pouvoir", *Industrie Magazine*, Avril 2002, p. 52.

diagnostic de la situation du bureau/chambre, pour, sur base de cette analyse, établir les tâches à accomplir. Ce choix des tâches est conditionné, toujours selon les travailleurs, par les contraintes de temps (le temps est toujours limité), les exigences de la prescription, le matériel et les outils disponibles et, l'on pourrait ajouter, par leurs compétences professionnelles. La pose de ces choix implique le plus souvent d'arbitrer entre des priorités concurrentes, de hiérarchiser parmi les tâches à réaliser, d'être toujours prêt à abandonner une tâche pour se consacrer à une autre jugée plus urgente, ... et de s'écarter du programme de travail préétabli. Les agents du nettoyage doivent gérer leur travail par rapport au court terme (par bureau et par chambre) mais aussi par rapport à leur journée de travail (au nombre de chambres ou bureaux à nettoyer). Au cours de sa journée de travail, l'agent du nettoyage doit constamment revoir son plan de travail et l'adapter aux nouvelles circonstances. Nous sommes alors loin de la situation dans laquelle l'agent du nettoyage se limiterait à réaliser des tâches programmées à l'avance selon un ordre prédéterminé. Cependant les contrôles de qualité externes ou internes à l'entreprise, les réclamations du client portent sur des cahiers de charges très précis dans lesquels sont détaillés, sans aucune ambiguïté, les résultats attendus, la fréquence des opérations et le niveau de propreté exigées.

Cette exigence pour les travailleurs de s'impliquer davantage dans le travail répond en grande partie à la nécessité de faire face à ces aléas, imprévus et difficultés organisationnelles (à tout ce qui échappe à toute programmation) qui caractérisent le secteur. Les employeurs font donc appel au "bons sens" des travailleurs, à leur capacité à "travailler intelligemment", c'est-à-dire à leur capacité de diagnostic, à leur intelligence pratique pour qu'ils mobilisent tous ces petits savoirs, ficelles et compétences acquises au gré de leur confrontation à ce type de situations. Ces aléas mettent donc à l'épreuve les compétences préalablement acquises par les travailleurs<sup>80</sup>. Les activités de nettoyage supposent donc un engagement subjectif

---

<sup>80</sup> Osty F., "Les tensions de l'engagement au travail", IXes Journées de Sociologie du Travail, Contraintes, normes et compétences au travail. Atelier 2. Modèle de la compétence dans la mise au travail et modes de mobilisation, p. 2.

important, émotionnel et cognitif, qui va bien au-delà du travail répétitif et routinier. A l'engagement physique, déjà très important en raison des cadences élevées, des horaires de travail et de la pénibilité du travail s'ajoute ainsi une mobilisation subjective qui consiste en la mise en oeuvre de plus d'attention, de capacités de concentration, de coordination, d'analyse, d'arbitrage entre priorités concurrentes, de résolution des problèmes, etc. Cette mobilisation subjective constitue une charge psychosociale habituellement non reconnue, non valorisée et invisible aux yeux des employeurs et parfois aux yeux des travailleurs eux-mêmes.

Les employeurs du nettoyage délèguent des marges d'autonomie mais sans pour autant perdre le contrôle<sup>81</sup>. Les nettoyeurs ne se voient pas accorder d'autorité franche sur leur travail. La responsabilité qu'on leur demande d'assumer ne leur est pas reconnue. Cette responsabilisation est donc opérée souvent dans l'ambiguïté et non sans arbitraire. En tout cas, c'est de cette manière qu'elle est vécue majoritairement par les travailleurs. Elle accompagne le plus souvent un renforcement des dispositifs prescriptifs et de contrôle au nom de la qualité et du professionnalisme du service. On demande aux travailleurs d'être autonomes en même temps qu'on cherche à les contraindre par des impératifs de productivité difficilement conciliables avec les exigences de qualité.<sup>82</sup> On leur demande de travailler intelligemment, de poser des choix judicieux mais, lors des contrôles de qualité internes ou externes, on les taxe de "tricheurs" parce qu'ils n'ont pas fait ce qu'ils étaient censés faire. Les travailleurs utilisent souvent le terme de "pervers" pour qualifier ce mécanisme selon lequel ils sont considérés tantôt comme des "travailleurs intelligents" tantôt comme des "travailleurs tricheurs".

Il apparaît que les difficultés auxquelles sont confrontés les agents du nettoyage ne renvoient pas qu'à un simple problème d'ambiguïté de rôle, mais plutôt à un

---

<sup>81</sup> Coutrot Th., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, collection Repères, 2002, p. 55.

<sup>82</sup> Linhart D., "Aux sources du désarroi des salariés. Travail en miettes, citoyens déboussolés", *Le Monde Diplomatique*, Juin 2002.

nouveau type de rôle "à objectifs contraints et à réalisation fluide"<sup>83</sup>. Si, dans un contexte tayloriste, la motivation est l'élément principal pour s'acquitter de tâches prédéterminées, dans un contexte de flexibilité l'aptitude cognitive à résoudre des problèmes est la clef pour accomplir des rôles labiles. Le strict respect de la prescription est encore de rigueur, mais il est complété par la capacité à prendre des initiatives. Dans les faits, le travail des agents du nettoyage ne s'assimile plus à un simple travail d'exécution mais plutôt à la réalisation d'une mission (d'un résultat, d'un objectif). Si l'objectif à atteindre est clairement fixé, la procédure d'exécution l'est beaucoup moins. Les travailleurs doivent, selon leurs propres mots, "se débrouiller" pour parvenir avec des moyens limités et inadéquats à faire le travail, et "malgré tout" se révèlent assez efficaces.<sup>84</sup> Même si c'est au prix d'un investissement physique et mental conséquent et d'une inquiétude permanente : investissement et inquiétude qui font le plus souvent l'objet d'un déni ou tout au moins ne sont pas reconnus. Les employeurs restent attachés au résultat plus qu'au processus qui le produit<sup>85</sup>. Ils tendent ainsi à occulter les opérations de diagnostic et d'arbitrage - la "débrouillardise" des travailleurs - alors que ces dernières sont constitutives de la compétence professionnelle et que la mobilisation de ces compétences représente pour les travailleurs un moyen de donner un sens à leur travail. Ces compétences deviennent le gage de leur professionnalité, elles mettent en avant un savoir-faire et permettent de surmonter les épreuves et de répondre aux exigences posées par le travail. L'évolution d'un modèle de travail d'abord basé sur la réalisation d'un ensemble de tâches simples, répétitives et prédéterminées - même si le nettoyage a toujours été plus que cela - vers un autre modèle se caractérisant par une plus grande implication de la subjectivité du travailleur entraîne un déplacement des enjeux du travail vers la question de la reconnaissance psychique.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Martuccelli D., *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard, Folio essais, 2002, pp. 156-159.

<sup>84</sup> Clot Y., *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1998, p. 102.

<sup>85</sup> Osty F., *op. cit.*, p. 6.

<sup>86</sup> Martuccelli D., *Grammaires de l'individu*, *op. cit.*, p. 158.

Les employeurs ont tendance à nier les défauts de l'organisation du travail et restent sourds aux difficultés des travailleurs qui se mesurent au réel<sup>87</sup>. Ils ne cherchent pas à lever les ambiguïtés de leurs exigences et laissent aux travailleurs le soin d'y faire face, d'y répondre par leurs moyens propres. La tentation est grande pour les employeurs de faire assumer les ambiguïtés propres à la gestion et à l'organisation du travail par les travailleurs eux-mêmes et de rapporter tout échec à l'incapacité individuelle à "tolérer l'ambiguïté"<sup>88</sup>. Les employeurs renvoient donc à l'individu les difficultés de l'entreprise à relever les défis du marché du travail dans le secteur : manque de formation ou de compétences, précarité des conditions de vie (endettement, situation familiale complexe),... Les agents du nettoyage sont souvent eux-mêmes sensibles à ces arguments et participent très activement à ce processus de psychologisation<sup>89</sup>. Celui-ci se répercute non seulement sur leur identité professionnelle, mais également sur leur estime de soi. L'analyse des discours des travailleurs sur le "stress" est extrêmement révélatrice de ce point de vue<sup>90</sup>. La non reconnaissance de la mobilisation subjective des travailleurs porte atteinte à l'identité des agents du nettoyage non seulement en tant que travailleurs mais aussi en tant que personnes, en entravant la possibilité de construire une image positive d'eux-mêmes.

Aux yeux des agents du nettoyage, lorsque le travail est abordé à partir des conditions de travail, celui-ci apparaît surtout comme oppressant, aliénant et stressant. De la plus grande autonomie qui leur est accordée, c'est surtout son caractère ambigu et "pervers" qu'ils mentionnent. Très loin de la logique du "donnant-donnant" sous le couvert de laquelle ces plus grandes marges d'autonomie sont présentées par les employeurs. De ce point de vue, les agents du

---

<sup>87</sup> Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999, p. 8

<sup>88</sup> Perilleux T., *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p. 192.

<sup>89</sup> Buscatto M., "Les savoirs relationnels : expression de soi ou qualification sociale?" IXes Journées de Sociologie du Travail, Contraintes, normes et compétences au travail. Les régimes de mobilisation. Atelier 4, p. 3.

<sup>90</sup> Munar Suard L., "La problématique du stress au travail à partir d'une étude qualitative menée dans le secteur du nettoyage", *L'année Sociale 2003*, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles, 2004, pp. 189-202.

nettoyage ont plutôt le sentiment d'être perdants. Cependant ils reprennent en quelque sorte la main sur le travail quand ils mettent en avant ces deux bénéfices primordiaux: un emploi et des contacts humains<sup>91</sup>. Ceci apparaît très clairement dans le discours des travailleurs immigrés et des femmes, très nombreux(ses) dans le secteur.

### 3. Le "travail relationnel" des agents de sécurité

Les entretiens menés auprès des agents de sécurité nous ont permis de constater combien l'appel à l'engagement subjectif est également à l'ordre du jour dans ce secteur. Nous l'illustrerons ici à partir de la catégorie du "travail relationnel". Ce travail est inhérent à certaines activités de sécurité, notamment dans le cadre de la surveillance statique - contrôle d'accès, surveillance dans des lieux publics,...-, qui implique la mise en oeuvre de modalités interactives destinées à gagner le respect de son interlocuteur et qui suppose l'acquisition par l'agent de sécurité de stratégies comportementales et de savoir-faire collectifs.

Dans les contrôles d'accès, par exemple, l'agent de sécurité a pour fonctions principales de donner accès de façon sélective et d'aider les visiteurs (clients, usagers, postulants, représentants,...). Souvent perçu par le public comme un obstacle à franchir le plus rapidement possible pour atteindre un lieu ou une personne, il devra régulièrement faire face à des situations de tension : stratégies d'asservissement mises en place par les clients, les usagers,... impolitesse, agressions verbales, etc. Pour faire face à ces situations, il est attendu de l'agent de sécurité qu'il soit capable d'affronter des situations de face à face, d'avoir une certaine maîtrise de soi, de garder son calme et de ne jamais répondre à l'agressivité des clients, de se montrer amical mais pas familier; de montrer de l'assurance mais pas d'agressivité...<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> Cousin O., "Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels", *Sociologie du travail*, n° 44 (2002), pp. 499-520.

<sup>92</sup> Spaninks L., (et alii), *Manuel européen de formation professionnelle initiale en gardiennage et surveillance*, CoESS, UNI-Europa p. 80.

Ces "savoir-faire" et "savoir-être" sont-ils des compétences "naturelles", des capacités personnelles intrinsèques aux individus (des traits de caractère ou de personnalité, des dispositions innées), ou bien des compétences professionnelles passibles d'un apprentissage spécialisé? Ou bien encore sont-ils le fruit d'une socialisation par le travail?

*".. Le professionnalisme je ne pense pas qu'on puisse dire que ça s'acquiert comme ça, tout de suite. Quand les gens sortent de l'école et ils viennent ici, dans une société de gardiennage, il faut des renforcements, des instructions pour qu'ils puissent faire mieux face à la clientèle. Mais bon, c'est aussi un peu au travers de l'expérience qu'on va arriver à se faire respecter chaque fois de plus en plus efficacement. (...) Et en fait, ce respect là, c'est vrai que vous ne pouvez pas l'acquérir du jour au lendemain, ça se travaille, ça s'apprend, et pour en arriver là il y a du boulot. Ce n'est pas gagné d'avance et pas tout le monde va l'apprendre, moi-même à mon âge il est vrai que j'ai un peu plus facile qu'avant, mais je continue encore toujours à faire face à des situations où le respect des gens n'est pas toujours facile à gagner".*

Chef d'équipe dans une société de gardiennage

Pour comprendre ces dimensions du travail, il n'est peut-être pas sans pertinence de préciser quelque peu le statut de l'agent de sécurité statique. Sa fonction principale consiste en la protection et le contrôle des personnes dans les lieux accessibles au public ainsi que la surveillance et la protection des biens mobiliers et immobiliers. Sa mission est avant tout préventive et dissuasive. Le législateur, pour éviter toute dérive dans l'exercice de l'activité et toute confusion avec les agents de police, a strictement limité les droits de l'agent de sécurité, qui, en substance, ne diffèrent pas de ceux dont peut se prévaloir le citoyen ordinaire. Les agents de sécurité n'ont donc pas la légitimité reconnue à la force publique ni donc son pouvoir. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre l'accent porté sur les termes "respect", "se faire respecter", "gagner le respect de son interlocuteur". Dans la mesure où leur statut professionnel ne leur donne pas par lui-même l'autorité requise pour mener à bien leur travail, les travailleurs doivent asseoir cette autorité sur d'autres bases: la persuasion et la dissuasion. L'image stéréotypée de la

dissuasion virile s'impose encore largement : la force physique, une présence corporelle intimidante. Beaucoup d'entreprises luttent contre cette image. Les critères de sélection sur base de la taille et de la corpulence sont aujourd'hui moins stricts et le secteur s'est ouvert aux femmes, même si elles restent encore minoritaires. Cette ouverture au personnel féminin s'explique par l'évolution du secteur. Celui-ci, en se professionnalisant, se diversifie et assume des fonctions pour lesquelles l'agent de sécurité "jeune, grand et costaud" ne s'impose plus. Les compétences relatives à la "communication" sont actuellement valorisées par les entreprises. D'ailleurs, dans les formations initiales ou continuées, de plus en plus de modules sont consacrés à la communication verbale et non verbale et aux modalités du "travail relationnel" : comment affronter le public, entretenir le dialogue, être assertif, comment affronter psychologiquement un conflit (quel style pour quelle situation,...). Le but de ces formations consisterait en une certaine rationalisation du "travail relationnel" sous la forme de procédures visant tout à la fois à protéger les agents du "stress relationnel" et à offrir un service plus professionnel. Les agents de sécurité se montrent en général assez sceptiques à l'égard de ces formations. "Trop théorique" et réduit à quelques heures, leur contenu n'aurait été validé ni par l'expérience ni par le débat collectif<sup>93</sup>.

En Belgique, une convention collective oblige les employeurs - tous secteurs d'activité confondus - à mettre en place des politiques de prévention du stress.<sup>94</sup> Il existe ainsi une certaine reconnaissance du "stress relationnel", un phénomène essentiellement construit à partir d'un point de vue psychologique. Face à des personnes agressives, impolies, les agents de sécurité doivent garder leur calme et parfois le sourire. La mission de l'agent de sécurité implique donc un travail de gestion des émotions (un "travail émotif"<sup>95</sup>), c'est-à-dire de compréhension,

<sup>93</sup> Loriol M., ""Mauvaise fatigue" et contrôle de soi : une approche sociohistorique", *Pistes*, Vol. 4, n° 1, mai 2002, p. 25.

<sup>94</sup> Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail n° 72 du 30 mars 1999 conclue au sein du Conseil National du Travail, concernant la gestion de la prévention du stress occasionné par le travail, 21 juin 1999, *Moniteur Belge* - 09.07.1999.

<sup>95</sup> Soares A., "Au coeur des services: les larmes au travail", *Pistes*, Volume 2, n°2, p. 3.

d'évaluation et de maîtrise de ses propres émotions, ainsi que des émotions d'autrui. Le "stress relationnel" résulterait des difficultés éprouvées par l'agent à garder la "bonne distance". Dans la mesure où cette "bonne distance" peut utilement servir les desseins de la professionnalisation du secteur, il n'est pas étonnant que les entreprises se soient montrées favorables à une rationalisation du "travail relationnel".

Explicitement ou implicitement les travailleurs s'accordent ainsi pour insister sur l'importance du langage verbal et non verbal dans leurs relations avec les clients/usagers:

*"Adopter des attitudes qui assurent le contact positif ce n'est pas si évident que ça. Cela s'apprend, et moi je me vois obligé avec mes collègues d'arriver à ce que le langage puisse être "soigné". Cela demande une évolution, ça ne vient pas du jour au lendemain et je le vois, je vois ça dans la manière dont ils arrivent à s'entretenir avec la clientèle. Je vous donne un exemple, on a un système d'alarme à enclencher en temps normal à 23h00 et souvent les gens désirent travailler davantage. Mais bon, lorsque les instructions vous sont données comme quoi le bâtiment doit être fermé à 23h00.... Il n'est pas toujours facile de trouver la manière d'inviter les gens à quitter les lieux et de pouvoir le dire d'une façon positive. Et c'est dans la façon d'adresser la parole à des gens qui ont, par exemple, des fonctions supérieures à vous, que vous devez persuader cette personne de sortir. Il va falloir le dire avec les mots adéquats. C'est sûrement une question d'improvisation qui va dépendre d'une personne à l'autre et qui se joue aussi dans le regard."*

Chef d'équipe dans une société de gardiennage

Selon les agents de sécurité interviewés, le regard, la parole, les attitudes physiques s'élaborent à partir d'une catégorisation des clients, des usagers et du public en général. Ces compétences ne s'acquièrent que dans le cours du travail, par l'accumulation d'expériences, en observant les collègues et en trouvant progressivement sa place. L'acquisition du langage adéquat auquel ce chef d'équipe fait référence, l'apprentissage des normes comportementales permettant de gérer de la manière la plus professionnelle possible (avec la "bonne distance") les relations avec les clients exigent un degré assez élevé d'intégration des individus, aussi bien au sein du collectif de travail que de l'entreprise. Alors que la dynamique

propre au secteur est telle que de nombreux travailleurs sont voués à une insertion précaire.

Le secteur du gardiennage repose, en ce qui concerne la force de travail, sur un système dual<sup>96</sup> qui conjugue un marché primaire installé dans la durée et un marché secondaire beaucoup plus volatile. Ce système dual oppose deux types de travailleurs, les travailleurs du "noyau", personnel stabilisé à partir de 4 ou 5 ans d'ancienneté, et les travailleurs de la "périphérie" relevant de formes d'emploi atypiques. La règle du turn-over concerne surtout les tâches et les postes les moins qualifiés et épargne en grande partie les autres personnels. La flexibilité quantitative est donc "segmentée ou ségrégative", elle réduit les contraintes d'adaptabilité fonctionnelle et facilite d'autant l'ancrage des permanents dans un cadre d'emploi stabilisé, doté de ses repères et de ses marques d'identité professionnelle.<sup>97</sup>

L'occupation en personnel des entreprises de gardiennage est gérée à coup d'embauches et de licenciements. Les taux de rotation du secteur en témoignent. Les entreprises n'intègrent que de manière très précaire les nouveaux travailleurs. Ceux-ci, souvent jeunes, sont engagés pour assumer selon leur propre expression la fonction de "bouche-trou" et sont très souvent affectés à des postes de travail pour lesquels ils n'ont ni les compétences, ni l'expérience nécessaire. Soumis à l'épreuve du "travail relationnel", ces jeunes travailleurs ne comptent que sur leurs propres expériences et capacités qui se montrent très rapidement insuffisantes. Ils prennent dès lors "beaucoup sur eux". D'autant plus qu'au sein des entreprises la tentation est grande de personnaliser les difficultés rencontrées par ces nouveaux travailleurs et de ramener leurs problèmes d'adaptation au travail à des problèmes de compétences personnelles ou d'incapacités à garder la "bonne distance" et à se faire respecter. Ici aussi, comme dans le secteur du nettoyage, la psychologisation des difficultés d'adaptation à de nouvelles exigences signifie que l'on fait porter sur

---

<sup>96</sup> Gadrey G., *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion, 2000, pp. 98-104.

<sup>97</sup> Simula P., "Précarité et relation aléatoire au travail : Le cas des agents de sécurité privée", *op. cit.*, p. 13.

le "jeune" la responsabilité des malheurs qui lui arrivent en masquant ainsi les facteurs organisationnels qui sont à leur fondement. La prévalence de ce paradigme qui consiste à focaliser l'attention sur les seules ressources personnelles des travailleurs conduit à négliger le travail de récréation, d'appropriation et de validation des tâches et des actions par les collectifs de travail. Il n'est ainsi faite aucune place à l'articulation entre les dimensions individuelle, collective et organisationnelle.

Dans la mesure où ils sont les dépositaires des savoirs et des savoir-faire constitutifs du métier, les travailleurs du "noyau", ceux autour duquel se structure l'activité des entreprises, ont accès aux idéologies défensives du métier et ils peuvent répondre plus efficacement aux situations de travail rencontrées. Celles-ci contribuent à donner du sens (plus de sens) au travail tout en masquant la pénibilité des conditions de travail. Le fait de rendre service, de venir en aide aux personnes, peut, selon certains interviewés, donner l'occasion d'affirmer l'utilité sociale du travail et par ailleurs revendiquer sa professionnalité. Dans la mesure où ces travailleurs sont solidaires d'un réseau de pratiques collectives<sup>98</sup> qui orientent leurs actions et à la reproduction duquel ils participent étroitement (manières de se tenir, de s'adresser, de ne pas offenser, de commencer une interaction et de la finir, de l'amener efficacement à son objet) leurs compétences, leur identité professionnelle et leur image de soi peuvent même sortir renforcés de l'épreuve du "travail relationnel". Mais les modèles managériaux qui caractérisent le secteur rendent difficile la pérennité, l'enrichissement, ainsi que la transmission de cette culture professionnelle à "l'apprenti", en raison du manque de stabilité au sein des collectifs de travail. Il y a là le "paradoxe de la flexibilité" qui devient un investissement peu rentable pour l'entreprise quand elle empêche l'employeur de pouvoir tabler sur la stabilité des compétences des salariés<sup>99</sup>. Les entreprises en jouant sur la mobilité des segments "périphériques" de leur force de travail ne garantissent plus l'accumulation des connaissances par l'expérience (à long cours) et n'assurent plus la formation et la socialisation aux savoirs fondés sur cette expérience. Les

<sup>98</sup> Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, op. cit., p. 42 et p. 47.

<sup>99</sup> Perilleux T., *Les tensions de la flexibilité*, op. cit., p. 32.

employeurs le reconnaissent eux-mêmes, le turn-over est responsable de l'image négative du secteur, d'une organisation du travail chaotique, de la perte d'expertise, ...<sup>100</sup> Les ressources offertes par les employeurs en termes de formation, de stabilité, de soutien étant rares, les agents de sécurité se voient contraints à puiser dans leurs propres ressources professionnelles et extra-professionnelles, émotionnelles et subjectives. Dans la mesure où ces engagements subjectifs ne sont guère reconnus, les agents de sécurité sont confrontés à des difficultés pour construire une identité professionnelle et une image de soi positives.

"Travail intelligent" et "travail relationnel" nous ont servi à illustrer la part sans cesse croissante d'exigences d'ordre subjectif dans deux secteurs, ceux du nettoyage et de la sécurité privée. Les agents du nettoyage et de gardiennage sont constamment contraints à faire preuve de disponibilité, de flexibilité et d'adaptabilité; leur employabilité en dépend. La non reconnaissance de leurs compétences professionnelles et notamment de leur investissement subjectif, le déni ou la minimisation des souffrances, l'individualisation des difficultés d'adaptation, l'atteinte subséquente à la dignité et à l'image de soi sont le lot quotidien de ces travailleurs. Ce sont ces tensions psychiques qui s'expriment aujourd'hui avec tant de force sous le label du "stress".

Si cette injonction à un plus grand engagement subjectif au travail est partout visible aujourd'hui dans le monde du travail, il est peut-être plus marqué encore dans des secteurs de sous-traitance qui emploient dans des conditions de travail précaires des travailleurs avec un faible niveau de formation. Cette contrainte à s'impliquer davantage au travail, à mobiliser sa subjectivité constitue une caractéristique inhérente à cette forme spécifique de division du travail qu'est la relation de sous-traitance. La flexibilité, l'obligation de résultats, la désorganisation sur les lieux de travail, l'ambiguïté dans la définition des tâches et la coordination du travail, la confusion dans les rôles et dans les obligations et responsabilités de chacun (client,

---

<sup>100</sup> Cortese V., Dryon Ph., Valkeneers A., *Sécurité Privée et Organisation du Travail (SPOT)*, op. cit., p. 21.

employeur, agent) font partie de la nature et des contenus des rapports sociaux de sous-traitance. Une meilleure connaissance de ces rapports permettrait de mieux comprendre les liens entre l'évolution de l'organisation du travail dans ce type de secteurs et les problèmes de santé et sécurité au travail qui s'y posent.