

Prestige et misère de l'intermittence. Artistes et prolétaires dans le nouveau discours managérial

ESTELLE KRZESLO,

chargée de recherches au centre Metices¹ de l'Université libre de Bruxelles



Figure archétypique du travail artistique, l'intermittence est devenue le modèle d'emploi de l'économie moderne. Sortie de son univers magique, elle est célébrée comme l'alternative par excellence au modèle fordiste d'emploi, accusé de plomber les entreprises par sa rigidité et ses lourdeurs bureaucratiques. L'article veut montrer que l'intermittence n'est pas une disposition de travail réservée aux seules pratiques artistiques et aux travailleurs qui s'y consacrent. Elle s'est imposée même dans les plus banales des activités de service, comme corollaire des pratiques d'externalisation et avec le même objectif : flexibiliser au maximum le processus de production, en plaçant les salariés dans une situation d'instabilité et de vulnérabilité permanentes, quel que soit leur niveau de formation ou d'implication dans l'entreprise. « L'extension du domaine de l'intermittence » est illustré par l'exemple de deux catégories de salariés dont les positions sont en apparence opposées, mais se révèlent analogues en réalité.

Les mouvements des intermittents du spectacle qui ont agité le monde artistique en France en 2003 ont mis en lumière cette forme particulière d'emploi qu'est l'intermittence, habituellement utilisée dans le monde des arts et de la culture, apparemment réservée aux travailleurs créatifs, artistes, comédiens, tous producteurs de biens « immatériels ».

Si cette forme d'emploi leur réserve quelques avantages, notamment en matière d'accès aux allocations de chômage, ceux-ci sont d'autant plus fragiles que l'intermittence est devenue une forme d'emploi banale dans le monde du travail : elle prend généralement la forme d'emplois temporaires, occasionnels, ou discontinus qui conduisent à tous les coups à l'instabilité sociale et à la précarité.

La protestation des artistes contre la remise en cause de leur système d'indemnités de chômage, loin d'être une défense du privilège de l'artiste, a permis de tracer un parallèle entre les intermittents et les millions de précaires qui, à l'instar des artistes,

¹ Note de l'éditeur : Migrations, Espaces, Travail, Institutions, Citoyenneté, Épistémologie, Santé (Metices) – voir le site <http://metices.ulb.ac.be>

sont obligés, faute d'emplois stables ou de garanties sociales, d'enchaîner les contrats et les piges pour se construire une carrière et assurer leur quotidien.

Il faut donc rappeler que, fondamentalement, le statut du travailleur intermittent est le statut du travailleur qui n'a pas le statut du travailleur. Ce statut de travail est l'assise même des régimes de démocratie sociale créés aux lendemains de la deuxième guerre mondiale. C'est sur ce compromis social fondamental que se sont bâtis la protection sociale et les droits collectifs des salariés : en particulier le droit à la sécurité et à la stabilité de l'emploi, au salaire social, à la protection contre le chômage et la maladie.

Aujourd'hui, le paradoxe veut que des carrières particulières, comme par exemple celles des artistes, dont le déroulement est spécifique et repose sur la mobilité des travailleurs et les changements de fonction, au lieu d'être l'exception, soient considérées comme des modèles pour l'ensemble des salariés, même lorsque ceux-ci n'ont, au contraire des artistes, aucun avantage à valoriser leur propre créativité.

On peut donc déplorer le fait que l'artiste, au lieu d'être reconnu comme l'original, le nomade, le saltimbanque², en soit réduit à jouer un rôle du salarié modèle, de parangon de flexibilité, et qu'il soit appelé à faire la leçon à tous ceux qui ont la « chance » d'avoir un emploi.

Dans cet article on voudrait montrer que le modèle de l'intermittence n'est plus réservé à un type de productions spécifiques, comme celle des biens immatériels, des « produits » artistiques, culturels, intellectuels, mais qu'il est appelé à s'imposer dans le mode moderne d'allocation de la force de travail. Il serait donc appelé à être adopté *mutatis mutandis* par toutes les nouvelles organisations de la production de biens et de services quelle que soit l'activité concernée.

Crise, concurrence et explosion de la mobilité

On dit habituellement – dans ce langage stéréotypé qui nous est désormais familier – que la transformation du modèle de l'emploi classique a été rendue indispensable dans un contexte de crise. Ce type d'emploi étant réputé trop onéreux pour les entreprises confrontées à la concurrence mondialisée, il faut créer de nouvelles formes d'emplois, plus souples, plus réactives. Ceci est la condition de la création d'emploi³.

Dans la réalité, s'il y a raréfaction des emplois, ce serait plutôt celle des emplois permanents à temps plein, qu'on appelle aussi emplois classiques parce qu'ils sont le fondement de la réglementation sociale.

² Rémy, J.-M., « Inter-mutants », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, 2, 2007, mis en ligne le 26 mars 2007, consulté le 30 janvier 2011. <http://socio-logos.revues.org/164>

³ Chaque lecteur trouvera une déclinaison de ce discours dans n'importe quelle publication officielle spécialisée en économie.

Ce qui a explosé au contraire, ce sont ces emplois dits particuliers qui ont pu se développer grâce aux divers assouplissements qu'a connus cette réglementation : on évoque ici les emplois à temps réduit, les emplois à durée déterminée, les emplois temporaires, l'intérim, les piges, les missions, mais aussi l'auto-emploi, ou les multiples formes d'emplois indépendants. Le statut d'intermittent fait partie de ce paquet.

On verra plus loin comment des nouvelles formes de coopération entre entreprises, dont les sociétés de production artistique sont familières, et qui prennent la forme de sous-traitance, de mise à disposition de travailleurs, de détachement, de prêt de main d'œuvre, participant ainsi à l'augmentation de la fragilité du statut du travail et à la vulnérabilité des salariés. Dans ces situations en effet, les salariés sont soumis à une double dépendance : envers leur employeur, conformément aux règles du droit du travail, mais qui délègue en fait ses responsabilités à un donneur d'ordre qui impose ses prescriptions au salarié mais n'a aucun engagement envers lui.

Selon la formule de Robert Castel, il s'agit d'une *mise en mobilité généralisée*⁴ des relations de travail, des carrières professionnelles et des protections sociales. Dans le scénario de la modernisation sociale, il faudrait idéalement que les collectifs de travail fassent place à des « réseaux ». Dans un réseau en effet, au lieu d'être porté par le collectif, le salarié est censé se prendre en charge tout seul, ce qui lui permettra de déployer ses capacités d'initiatives et de donner libre cours à sa créativité. À l'instar des artistes, désormais, le salarié est celui qui, motivé, prend des risques⁵ et travaille sans filet. S'il désire néanmoins protéger ses arrières et s'offrir une garantie, il devra logiquement recourir à l'assurance individuelle qu'il aura contractée.

Portrait de l'artiste en modèle managérial

Le processus d'adaptation des artistes au type d'organisation du travail du monde du spectacle et le processus de précarisation des trajectoires professionnelles qu'il entraîne avaient déjà été mis en lumière dans les années 1990, en particulier par Pierre-Michel Menger⁶, mais les acteurs du secteur⁷ se sont progressivement avisés qu'ils s'avéraient en tous points semblables à celui de l'ensemble des travailleurs et pas seulement à ceux d'entre eux qui auraient pu se prévaloir d'un rapport privilégié avec leur activité et leur employeur.

⁴ Castel, R., *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil, 2003.

⁵ Menger, P.-M., *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris, Seuil, Collection la République des idées, 2003,

⁶ « Être artiste par intermittence, la flexibilité du travail et le risque professionnel dans les arts du spectacle », dans *Travail et Emploi*, n° 60 (revue de la DARES), 3-1994.

⁷ « Tous intermittents du spectacle ? » *L'Intermutin* n° 1. Texte paru dans la revue *Chimères*, n°30, printemps 1997 - www.revue-chimeres.org sur le site des Précaires associés de Paris, http://pap.ouvaton.org/article.php3?id_article=35

Ce qu'on a appelé la « nouvelle économie » place le monde du spectacle⁸ comme modèle de la relation entre le salarié « moderne » et l'entreprise qui l'emploie, prétendant balayer ainsi les vieux modèles bureaucratiques et conflictuels entre les classes sociales qui étaient ceux de la « vieille économie ».

Cette économie moderne s'est basée sur une organisation par « projets », ces derniers étant présentés comme l'œuvre collective d'équipes en réseaux entièrement responsables de leur réussite. Dans ce système, il n'y a pas de continuité de la production mais une succession de projets élaborés chaque fois par des équipes nouvelles faisant appel à de nouvelles compétences.

Par conséquent, les projets se succédant les uns aux autres, les employés n'ont avec l'employeur qu'un lien temporaire, et ce dernier n'a, vis-à-vis de son employé, que des obligations limitées au temps de leur collaboration. Entretemps, il exige du salarié qu'il s'engage sur sa réussite et qu'il se donne à fond tout en portant, le cas échéant, la responsabilité de l'échec.

Les plus célèbres parmi les secteurs de la « nouvelle économie » sont ceux des technologies, de la communication et de la production dite « immatérielle ». C'est dans ce monde que s'est développée l'image du travailleur emblématique : l'opérateur compétent, l'expert autonome capable de saisir toutes les opportunités.

Notre premier exemple d'extension du domaine de l'intermittence est à trouver dans cet univers.

Les informaticiens, ingénieurs et autres spécialistes du domaine sont très demandés par ces industries spécialisées dans la fabrication de logiciels ou d'autres outils informatiques vendus à des banques, à des sociétés de fabrication d'outils technologiques, de bureaux de communication, etc. Or ces salariés considérés comme particulièrement volatiles ne mettent-ils pas en danger la survie de leur entreprise qui est toujours à la recherche de nouveaux talents ?

En constatant que ces spécialistes avaient tendance à changer souvent d'employeur, à lâcher une entreprise pour une autre dès que l'occasion se présentait, les fédérations d'employeurs et les autorités publiques à leur suite en ont conclu à un manque structurel de gens formés, une pénurie de candidats⁹ qui a pour effet de renchérir sans cesse le coût du travail.

Il s'avère en réalité que ce ne sont ni la pénurie, ni la défaillance de la formation qui expliquent pourquoi les entreprises sont sans cesse à la recherche de nouveaux

⁸ Granovetter cité par Pilmis, O., « Des "employeurs multiples" au "noyau dur" d'employeurs : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents », dans *Sociologie du travail* 49, 2007, p. 297–315 (voir cet article pour une analyse complète).

⁹ Voir la liste des « fonctions critiques » sur les sites des institutions publiques de l'emploi : www.bruxelles.irisnet.be ; www.leforem.be

candidats. La raison se trouve dans la logique de carrière de ces salariés, une logique favorisée par l'organisation même du travail dans les entreprises qui les emploient. En effet, la valorisation de la carrière de ces informaticiens se nourrit des changements continus d'employeur. La carrière s'enrichit des expériences multiples dans des projets différents et des équipes changeantes.

On parle alors de carrière nomade, d'emploi instable. Celui-ci est inscrit dans la logique économique des entreprises du secteur de l'informatique¹⁰. En effet, l'employeur qui engage un informaticien exige qu'il soit instantanément opérationnel, capable de mettre au point sur le champ un nouveau produit. C'est la condition de rentabilité de l'entreprise : elle doit être à même de mettre de nouveaux produits sur le marché le plus rapidement possible. Cela se comprend car les produits informatiques ont, par définition, une durée de vie courte dans un environnement concurrentiel et sont toujours en passe d'être dépassés par de nouvelles découvertes.

Aussi, le nouvel embauché n'est pas censé prendre le temps de s'intégrer dans l'équipe ni de s'adapter au nouvel environnement. Il doit se mettre illico au travail.

Comme les entreprises sont dans la même logique, la meilleure manière de trouver le bon candidat est de le débaucher chez le concurrent, quitte à s'en séparer dès qu'il a rempli sa mission. Si au contraire l'employeur voulait s'attacher les services d'un candidat sur la longue durée, il aurait le souci de l'intégrer dans l'équipe, de l'engager dans une formation ou de lui permettre de changer de fonction quand il aura épuisé sa créativité. Mais généralement, tel n'est pas son souci.

Pour l'informaticien engagé dans ce tourbillon, cette mobilité est considérée comme un atout et non comme un préjudice. Il ne se voit pas comme une victime du « nomadisme professionnel », mais comme un privilégié avide d'approfondir ses savoirs et ses capacités professionnelles.

Dans ce cas, on saluera l'intermittence comme un modèle d'indépendance et de liberté. Toutefois, ce modèle n'est pas sans défaut. Comme l'a montré l'enquête effectuée sur le vécu de ces informaticiens, il y a souvent loin de la coupe aux lèvres. En effet, entre la réalité des informaticiens interrogés¹¹ et la figure archétypique du professionnel, la marge est grande.

L'informaticien archétypique est jeune et masculin, seul et sans charge, il n'a pas de contraintes, pas d'obligations ; il ne peut jamais rencontrer d'accidents de carrière ni d'accidents personnels. Il en existe comme celui-ci. Mais il en est d'autres dont il faut prendre le parcours en compte, en envisageant la manière dont ils ont intégré l'entreprise, l'âge, l'environnement de travail, le projet de vie, etc. Tout ce qui fait la singularité de la personne. Bref de la réalité.

¹⁰ Zune, M., « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », dans *Formation Emploi* 2006/3 (n° 95), revue du Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Céreq), p. 5-24.

¹¹ *Ibid.*

C'est ici qu'apparaît l'illusion du modèle « Win-Win » inspiré de cette « nouvelle économie » : ce modèle ne prend pas en compte la nécessité d'assurer le futur, la durabilité de l'entreprise et la demande de stabilité des salariés. Comparer les caractéristiques des relations d'emploi dans les métiers de l'informatique et les métiers de l'art n'est pas à proprement parler scandaleux ou déshonorant ni pour l'un, ni pour l'autre. Dans l'un et l'autre cas, ces salariés pris dans les conditions de l'intermittence peuvent se prévaloir d'un fort capital culturel, dans la mesure où les uns comme les autres se sont préparés au métier, y consacrent l'essentiel de leur temps et peuvent en accepter les inconvénients. Jusqu'à un certain point cependant, et peut-être pas pendant toute la vie.

Mais c'est le plus souvent dans le monde des salariés peu qualifiés qu'on rencontre le plus de travailleurs victimes de ce modèle d'emploi flexible et instable. Nul ne songe cependant à les considérer comme intermittents tant leur profil diffère de celui des artistes et des experts, mais aussi parce que, contrairement aux précédents, ils ne peuvent trouver dans ce statut aucune compensation ni matérielle, ni même symbolique.

En effet, un modèle d'organisation qui fait appel à l'investissement personnel des salariés n'est pas réservé aux cadres, ingénieurs ou autres salariés « créatifs » des industries de la culture, de la haute technologie de la connaissance : même des activités de service qui ne proposent que des tâches ne requérant aucune qualification professionnelle en appellent à la « disponibilité » des salariés et leur demandent engagement, motivation, responsabilité.

On a pu remarquer, en examinant les listes des professions en pénurie que la première qualité posée comme condition d'embauche n'est ni le diplôme, ni l'expérience, mais la « disponibilité ». Les métiers dans lesquels la disponibilité est présentée comme une qualité professionnelle sont toujours ceux qui proposent des horaires flexibles, décalés ou variables. Ceux dans lesquels, par exemple les horaires sont coupés en plages discontinues, comme dans la restauration, ou ceux qui exigent qu'on travaille en soirée ou de nuit, comme dans la sécurité ou le transport, ceux qui exigent de longs déplacements, etc.

Il faut en outre que ces salariés disponibles acceptent d'être mobiles, c'est-à-dire d'être déplacés d'un chantier à l'autre selon la nécessité ou qu'en cas de restructuration, ils acceptent d'être changés d'équipe, soient prêts à travailler de manière intermittente en alternant des périodes d'activité et d'inactivité ou encore acceptent d'être repris par un autre employeur ou de changer de statut : travailler en indépendant (entrepreneurs d'eux-mêmes ; auto-entrepreneurs) ou passer par une firme d'intérim. Cette instabilité professionnelle et l'incertitude statutaire sont considérées comme inévitables et les salariés qui s'en accommodent sont « dotés d'une grande capacité à l'autonomie ».

Dans tous les cas, les salariés à qui on demande d'être disponibles devront s'attendre à subordonner leur vie personnelle et familiale aux exigences de la production, sans

autre reconnaissance que d'avoir la possibilité de voir leur contrat se renouveler, d'être réengagés pour une prochaine offre de travail.

Dans un tel environnement, il n'est pas étonnant que s'installent des formes diverses d'individualisation de la rémunération ou une rémunération à la « performance », mais aussi des procédures de contrôle et d'évaluations individuelles, accompagnées de sanctions frappant le salarié « rigide » ou irresponsable.

Le secteur des hôtels et restaurants, emblématique à cet égard, fonctionne à grands coups d'emplois de ce type.

Emplois en miettes ou miettes d'emploi

Contrairement à son image médiatique, le salarié type du secteur n'est pas un grand (ou moins grand) chef cuisinier qui règne en prince sur sa cuisine rutilante et qui peut mettre ses employeurs en concurrence pour s'attacher ses services. Le salarié type de l'hôtellerie et de la restauration serait plutôt à trouver parmi la multitude des gâte-sauces et des plongeurs, des femmes de chambre, des commis ou des « extras », gagne-petit de l'emploi occasionnel qui, requis à la demande, travaillent des heures interminables, ou ne travaillent pas parce qu'ils sont superflus et sont privés de revenus.

Les activités de restauration et d'hôtellerie dont le volume est éminemment élastique fonctionnent habituellement avec un noyau constant de professionnels permanents assez bien rémunérés, généralement entourés d'une masse de salariés non qualifiés, précaires, quelquefois en délicatesse avec la légalité et qui sont prêts, faute d'alternative, à accepter un emploi à n'importe quelle condition pourvu qu'il procure quelque ressource.

Des secteurs comme l'agriculture, l'horticulture, le bâtiment, le commerce de détail, l'alimentation, mais aussi les soins personnels, le nettoyage puisent habituellement dans le même vivier et bienheureux sont ceux qui sont engagés pour la durée de la saison ou du chantier, rarement au-delà.

Auparavant on considérait ces formes d'emploi occasionnelles et flexibles comme socialement acceptables lorsqu'elles s'appliquaient aux nouveaux entrants dans le marché du travail, comme les jeunes, les femmes peu qualifiées ou les migrants récents en attendant un emploi stable. On acceptait aussi le nomadisme professionnel comme le passage obligé pour se donner une formation, une expérience professionnelle. Aujourd'hui, de telles trajectoires sont jugées inévitables et les formes d'emploi qui les accompagnent sont regardées comme ordinaires.

Désormais, les travailleurs dont toute la carrière a été constituée d'emplois intermittents alternant avec des périodes de chômage, sans jamais arriver à décrocher cet emploi durable susceptible de leur apporter la sécurité d'existence, sont de plus en plus nombreux. Les emplois occasionnels et les contrats temporaires constituent une modalité banale d'utilisation de la main d'œuvre. L'intermittence s'est généralisée.

Ajoutons que cette modalité d'utilisation de la main d'œuvre a été la condition du développement de nombreux secteurs d'activité qui répondent à une demande croissante de services nouveaux : par exemple la sécurité privée, le nettoyage de bureaux, les aides ménagères dans le domaine des emplois peu qualifiés. Elle a permis la création d'entreprises nouvelles fonctionnant en sous-traitance.

Mais on pourra aussi remarquer que ce système d'emplois temporaires et flexibles ne se limite pas aux emplois peu qualifiés : il s'applique aussi aux emplois du champ social et culturel¹², sans évoquer, pour le coup, le champ artistique.

Pour illustrer ce propos, nous présentons ici quelques éléments tirés d'une enquête que nous avons menée en 2010 auprès d'une trentaine de nettoyeurs et nettoyeuses d'une entreprise spécialisée occupés en sous-traitance sur le chantier d'une administration publique¹³. L'enquête portait précisément sur les rapports entre le temps privé et le temps professionnel.

Ce travail peut paraître aux antipodes de l'emploi artistique, et il l'est, en effet, s'agissant des tâches et des profils professionnels. Toutefois, l'écart n'est plus si grand quand on examine les modalités de mise à disposition des travailleurs et la relation entre salariés et employeurs. Ces analogies nous paraissent exemplaires de la détérioration générale du statut de salarié, du bas au haut de l'échelle des positions.

Dans le secteur du nettoyage : la course aux heures de travail ; employeurs multiples et bribes d'emplois

Ainsi, dans le nettoyage, l'horaire de travail de l'immense majorité des salariés est l'horaire à temps partiel flexible. En conséquence de quoi, compte tenu du niveau de salaire horaire dans le secteur, les travailleurs pâtissent de l'insuffisance structurelle du nombre d'heures de travail : entre 20 et 30 heures hebdomadaires et souvent moins. Avec un tel horaire, il est malaisé d'atteindre un niveau de salaire suffisant pour vivre. Aussi, dans la mesure où il s'agit d'un secteur à bas salaire, les salariés ne peuvent améliorer leurs revenus qu'en accumulant les heures de travail complémentaires¹⁴ afin d'atteindre au mieux un temps complet (37 heures hebdomadaires), mais plus souvent un temps partiel plus long.

¹² Nicolas-le Strat, P., « Vers un statut d'intermittent de la recherche », dans *Multitudes*, revue politique artistique philosophique, première publication en septembre 1994, mise en ligne le lundi 7 février 2005, <http://multitudes.samizdat.net>

¹³ Krzeslo, E., Lebeer, G., *La perception des changements organisationnels et horaires du chantier de Service public fédéral par le personnel de nettoyage*. Enquête auprès des salariés de la firme. Recherche menée à la demande du Centre de formation des entreprises du nettoyage en 2009-2010.

¹⁴ Et non supplémentaires, puisque l'emploi est à temps partiel. Il n'y a pas de sursalaire pour les heures complémentaires.

Les travailleurs du nettoyage sont salariés par des firmes spécialisées auxquelles les administrations, les entreprises et divers autres institutions sous-traitent l'entretien de leurs locaux¹⁵.

La plupart des clients demandent à la firme de nettoyage de procéder à l'entretien en dehors des horaires standard, c'est-à-dire l'horaire de ses employés. En conséquence, la journée de travail habituelle des nettoyeurs s'ouvre à 6 heures et se termine, au mieux à 21 ou 22 heures, avec une coupure au milieu de la journée. Soit une amplitude de 14 à 16 heures par jour dont par exemple, les 3 heures du matin (6-9) ou les 4 heures du soir (17-21/22) sont rémunérées. Les salariés du nettoyage qui cherchent des heures de travail complémentaires essaient de les placer durant la coupure et l'idéal serait de compléter l'horaire sur le même chantier. Mais si cet horaire ne peut être complété sur le même chantier, sur un autre chantier ou auprès d'un autre employeur, on dira alors que l'horaire coupé a été « choisi ».

Dans ce système, les périodes intermédiaires (par exemple les coupures entre le chantier du matin et celui du soir, ou les déplacements d'un chantier à l'autre) sont considérées par l'employeur comme du temps libre et elles ne sont, par conséquent, pas payées.

Lorsqu'ils réussissent à compléter leurs horaires, les travailleurs n'arrivent pas nécessairement à les coordonner car chaque horaire est défini selon les besoins des clients et des autres employeurs, lesquels n'ont aucune raison de tenir compte des exigences des uns et des autres. Ainsi, pour accumuler le maximum d'heures rémunérées, ils doivent sacrifier les temps de repos et de la vie personnelle. Ces travailleurs qui additionnent chantiers et employeurs se voient progressivement privés de la maîtrise de leurs temps de vie : leur temps privé est mis à la disposition de l'employeur sans compensation aucune¹⁶. Au contraire, compte tenu des déplacements du domicile vers le chantier et d'un chantier à l'autre, auxquels s'ajoute le temps des proches appelés à compenser les absences auprès de la famille en cas d'horaire matinal ou tardif, ce sont tous les temps privés qui sont sacrifiés au profit du temps professionnel.

Comme on le voit, cette disponibilité des salariés est la condition de l'efficacité de cette forme d'organisation productive et c'est elle qui garantit la capacité de la firme sous-traitante à répondre à la demande de son client.

Sous-traitance et externalisation

Un tel bouleversement des temps sociaux engendré par l'organisation du travail est la conséquence de la relation de sous-traitance entre la firme de nettoyage et le client.

¹⁵ Les grandes sociétés spécialisées dans le nettoyage ont en réalité de multiples activités et les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients sont assez complexes. La présentation faite ici est simplifiée.

¹⁶ Martinez, E., *Les salariés à l'épreuve de la flexibilité*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2010.

Dans la mesure où la firme s'engage à répondre à toutes les requêtes du client, et qu'elle organise son chantier en fonction de ces requêtes, celles-ci s'appliquent au nettoyeur sans intermédiaire et sans médiation. Autrement dit, les temporalités propres aux chantiers du client déterminent le contrat de travail du nettoyeur, en dépit du fait que le client n'est pas l'employeur. Dans cette situation, les nettoyeurs n'ont pas d'interlocuteur à qui adresser leurs doléances tandis que leur propre employeur se dédouane en rejetant la responsabilité sur le client. Il ne reste donc aux nettoyeurs qu'à se faire dociles et invisibles.

L'objectif de l'externalisation des activités n'est donc pas seulement, comme on le croit, de réduire les dépenses de fonctionnement et les charges salariales, elle est aussi de transférer sur d'autres acteurs les conséquences des contraintes organisationnelles, notamment en matière de charge professionnelle pesant sur les salariés.

Ainsi, dans cette organisation en horaire coupé, il n'est pas tenu compte de la cadence collective de la vie quotidienne « classique », c'est-à-dire des moments de la vie quotidienne, ce que font les gens le matin, le soir, le week-end : que les nettoyeurs prennent leur travail à 6 heures du matin ou à 18 heures le soir, chaque plage de travail est considérée comme la première de la journée.

On pourrait aussi, parmi les conséquences des pratiques de sous-traitance qui caractérisent les activités de service, montrer comment, en suscitant le renforcement des systèmes de contrôle sur la réalisation des tâches prescrites, l'externalisation contribue à déstabiliser les salariés tout en célébrant l'autonomie et l'initiative.

Les nouvelles méthodologies de contrôle qui sont appliquées dans le secteur du nettoyage par exemple, mais également ailleurs, ont pour effet de provoquer le stress et l'inquiétude parmi les salariés. En effet, le système sophistiqué de normes de qualité qui a été mis en place par le client pour mesurer la qualité du travail fourni par le prestataire impose aux salariés de ce dernier d'effectuer leur travail selon des règles spécifiques, faute de quoi ce prestataire doit payer une amende (une partie de la facture, une perte du marché). En conséquence, le prestataire employeur transfère la menace sur le salarié et le sanctionne ou le licencie. Tout concourt à accroître la fragilité du salarié, qui n'est plus qu'un pion dans la relation commerciale liant le prestataire et le client.

Modernité du management : vers l'harmonie sociale universelle

Les innovations managériales dont le secteur des services est le laboratoire privilégié, comme on le voit avec le secteur du nettoyage, indiquent en réalité la direction que prennent aujourd'hui les relations de travail. Désormais, au lieu de fonder la

relation d'emploi sur un contrat de travail qui fixe les conditions selon lesquelles un employé est au service d'un employeur (heures de travail, salaire...), les nouvelles règles d'emploi s'alignent sur le modèle commercial. Dans ce modèle, l'employeur n'apparaît plus comme tel, mais comme un « client » qui achète un service. Il n'a donc aucune responsabilité vis-à-vis du « fournisseur de service », lequel décide « en toute autonomie » à qui et à quel prix il vend son service. Il n'y a donc plus de salariés, plus d'employeur, mais un fournisseur et un client.

L'effet est désastreux pour les salariés puisqu'ils se voient totalement soumis aux desiderata du client : comme fournisseurs, ces travailleurs doivent adapter leur temps de travail à l'horaire selon lequel leur « produit » sera consommé, car ce produit ne peut être stocké et doit être consommé aussitôt qu'il est produit. Comme il n'y a pas d'horaire pour la consommation, comme par exemple, en matière de soins de santé, les travailleurs se rendent disponibles et flexibles. Et puisqu'il s'agit de produits à fournir, ils vont accepter que leur rétribution soit alignée sur les prix du marché et varie en fonction de la concurrence. En réalité, ce que le salarié des activités de service vend surtout c'est lui-même, sa force de travail, son intelligence, son savoir-faire.

Ce tableau s'applique aussi au monde de la culture et de l'art : les industries culturelles qui sont présentes dans le domaine de la production et de la diffusion artistiques font aussi pression sur les conditions d'emploi de la « main-d'œuvre » artistique en les rendant tributaires des aléas de la consommation.

Mais les pouvoirs publics ne sont pas en reste : les politiques culturelles des territoires, le privilège accordé aux manifestations ponctuelles comme les grandes expositions, les festivals, les « événements » semblent attirer davantage les subventions publiques que les travaux, la recherche ou la création qui requièrent la durée et la stabilité pour atteindre leurs objectifs.

Il y a donc, dans les modalités concrètes de développement de ces activités de services, qu'elles soient simples ou complexes, créatives ou utilitaires, des tendances à réduire les forces de travail en simples adjuvants de la production : désormais, le modèle d'emploi dominant auquel renvoient ces activités est celui de la précarisation du statut telle que l'illustre l'expansion de celui de l'intermittent.

La question n'est pas, bien entendu, de condamner l'intermittence d'une manière générale et de considérer qu'elle doit être remplacée partout par des formes d'emploi à vie, des statuts permanents.

Il est question ici d'une réflexion sur la possibilité de garantir à chacun des travailleurs présents sur les différents marchés du travail la possibilité d'obtenir des garanties de protection sociale et de revenu leur permettant, pour le coup, de revendiquer une autonomie réelle. On discute ici d'une réflexion générale sur la possibilité de

contribuer à la construction d'un nouveau modèle de rapport salarial capable de tenir compte de la réalité de ce système d'emploi flexible et occasionnel tout en assurant une protection sociale et salariale complète et équitable. Le chantier sera ardu.