



Université
Libre de Bruxelles



Vrije
Universiteit
Brussel

TEMPS DE TRAVAIL, CHARGE DE TRAVAIL ET CONCILIATION ENTRE LA
VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE

Enquête sur les chantiers de nettoyage en Région flamande,
en Région de Bruxelles Capitale et en Région wallonne

ARBEIDSTIJDEN, WERKLAST EN AFSTEMMING TUSSEN
WERK EN PRIVÉLEVEN

Onderzoek op schoonmaakwerven in het Vlaams Gewest, het Brussels
Hoofdstedelijk Gewest en het Waals Gewest

Rapport réalisé à la demande du Centre de Formation du Nettoyage
Rapport in opdracht van het Algemene opleidingscentrum van de schoonmaak

Chercheurs / Onderzoekers :

Estelle Krzeslo (Metices-ULB),
Jan De Schampheleire (Soco/Tesa-VUB)

Promoteur / Promotor :

Prof. Guy Lebeer (Metices-ULB)

Juin 2009 / Juni 2009

Nous tenons à remercier ici :

- les chefs d'équipe, inspecteurs, responsables et direction des firmes qui ont accepté d'accueillir les équipes d'enquêtes.
- les organisations syndicales qui ont participé à l'enquête et communiqué des informations
- les travailleurs et travailleuses qui ont accepté d'être interviewés
- Aline Bingen, Marianne De Troyer, Philippe Dryon, Esteban Martinez-Garcia, Kay Sarot, pour leur collaboration aux enquêtes.

We danken :

- de verantwoordelijken van de bedrijven waar dit onderzoek heeft kunnen plaatsgrijpen,
- de vakbondsorganisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen en die informatie hebben doorgegeven,
- de werknemers die bereid waren om zich te laten interviewen
- Aline Bingen, Marianne De Troyer, Philippe Dryon, Esteban Martinez-Garcia, Kay Sarot voor hun medewerking aan het onderzoek.

DEEL 1. INLEIDING EN ONDERZOEKSMETHODE

1.	Inleiding	5
1.1.	Probleemstelling	5
1.2.	Achtergrondaspecten	6
2.	De onderzoeksmethode	10
2.1.	De werf als eenheid van onderzoek	10
2.2.	De selectie van de werven	10
2.3.	Semigestructureerde interviews	11

PARTIE 2. ETUDES DE CAS EN REGION DE BRUXELLES CAPITALE ET EN REGION WALLONNE

3.	Description générale des sites	13
3.1.	Citizen Bank [BRU]	13
3.2.	Clinique Paix Notre Dame [BRU]	14
3.3.	Ecole Georges-Perec [BRU]	16
3.4.	Entreprise Chimique-Elnasinger-Pfaff (ESP) [WAL]	17
3.5.	Entreprise la Gerbe d'Or [WAL]	18
3.6.	Galerie Betapolis [WAL]	19
3.7.	LHC Institute [WAL]	20
3.8.	Magasin Supply Center [WAL]	22
4.	Le temps du nettoyage : un temps subordonné	23
4.1.	Les caractéristiques des horaires de travail sur les chantiers	23
4.2.	Evidences sectorielles : temps partiel et horaires coupés et décalés	32
5.	Le travail : rythmes et tâches, fatigue	41
5.1.	Planning au quotidien	42
5.2.	Le travail réel : gérer le manque de temps	44
6.	Les cadences et les modalités de contrôle du travail	47
6.1.	Eléments de l'enquête : les modalités de contrôle	48
6.2.	La place des contrôles dans la vie au travail	52
6.3.	Respect du travail et visibilité du travailleur	55

DEEL 3. GEVALSTUDIES IN HET VLAAMS GEWEST

7.	Algemene beschrijving van de sites	59
7.1.	Alfachemie [VLG]	59
7.2.	Deltastahl [VLG]	60
7.3.	Gammaville [VLG]	62
8.	De arbeidstijden	63
8.1.	De arbeidstijden op de werven	63
8.2.	De arbeidstijden en het privéleven	64
9.	De werkdruk	68
9.1.	De dagelijkse werkplanning	68
9.2.	Het feitelijk verloop van het werk	69
9.3.	Contractuele werktijd en reële werktijd	72
10.	De controle	73
10.1.	Aard van de controles	73
10.2.	Controle en opleiding	74
10.3.	Controle en respect	75
PARTIE 4 : ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS		77
11.	Les horaires de travail	79
11.1.	Aménager les horaires	79
11.2.	Réduire le niveau de fatigue	79
11.3.	S'accorder sur les horaires de travail	80
12.	Eclaircir les relations entre les salariés de la firme et ceux du client	83
12.1.	De la communication du client à ses salariés	84
12.2.	De la communication du sous-traitant au client	85
13.	Les cadences et les contrôles	85
13.1.	Justifier les opérations de contrôle	85
13.2.	Communiquer les normes de contrôle	86
13.3.	Normes et formation	86
14.	Formation et professionnalité	87
15.	Pour la création d'un outil de communication à destination des salariés du client	88

DEEL 1. INLEIDING EN ONDERZOEKSMETHODE

1. Inleiding

1.1. Probleemstelling

Dit rapport is gebaseerd op een onderzoek uitgevoerd door onderzoekers van de Université Libre de Bruxelles en de Vrije Universiteit Brussel in de periode april 2008 tot april 2009. Daarbij zijn schoonmakers geïnterviewd op twaalf werfven in de drie Belgische gewesten.

Onderzocht is hoe schoonmakers hun werkvoorwaarden (loon, arbeidstijden) en werkomstandigheden (werklast, veiligheid, gezondheid, woon-werkafstand) ervaren, meer bepaald in relatie tot hun psychische en fysieke gezondheid en hun afstemming tussen werk en privéleven. Bijzondere aandacht is gegeven aan :

- De arbeidstijden (mogelijke impact op prestaties, gezondheid en afstemming tussen werk en privé).
- De werklast (mogelijke impact op prestaties, gezondheid en afstemming tussen werk en privé).

De controlevormen (mogelijke impact op prestaties, gezondheid en op de erkenning voor het geleverde werk).

Het zijn deze drie thema's die door de werknemers zelf vrij precies kunnen worden beschreven, en die de referentie bleken te zijn om aan te geven in welke mate het werk belastend is. Daarentegen is het "aantal vierkante meter kantoorruimte" waarover een schoonmaker verantwoordelijk is, voor de schoonmaker een vrij abstract gegeven. Hoeveel vierkante meter redelijkerwijs kan worden schoongemaakt, hangt af van de aard van de ruimte (bijvoorbeeld leeg of volgestouwd) en vooral van de schoonmaakcriteria (wat moet er worden schoongemaakt en hoe vaak moet dit gebeuren). Dit is de reden waarom in dit onderzoek naast de arbeidstijden en de ervaren werklast systematisch is gevraagd naar de manier waarop de werknemer zich gecontroleerd weet. Dit vormt als het ware het sluitstuk om uit te maken of het werk belastend is of niet. Als men de controle als rechtvaardig ervaart en in verhouding met wat men redelijkerwijs kan presteren, dan zal men het werk niet als belastend ervaren.

Een breder einddoel van dit onderzoek is te bepalen hoe ook de klant belang kan hechten aan betere werkvoorwaarden en -omstandigheden voor de schoonmakers. In de schoonmaaksector zijn de werkvoorwaarden en -omstandigheden inderdaad geen kwestie die alleen tussen werkgevers en werknemers wordt beslecht. De klant is de derde partij, die onrechtstreeks mee de arbeidstijden, de werklast en de controle van de schoonmakers bepaalt. Als die voorwaarden en omstandigheden een impact op de prestaties hebben, dan raken ze het eigenbelang van de klant. Als ze een impact hebben op de gezondheid en de afstemming tussen werk en privé, dan draagt de klant hiervoor mee een morele verantwoordelijkheid.

Ten slotte moet in deze probleemstelling nog worden vermeld dat twee andere aspecten van dit onderzoek slechts in de marge van dit rapport aan bod zullen komen :

(1) *Etnische netwerken.*

In sommige schoonmaakbedrijven en werven zijn veel, voornamelijk allochtone, schoonmakers te vinden die elkaar via familie of vriendenkring kennen, en die ook vaak via zo'n netwerk zijn voorgedragen om te worden aangeworven. Dit kan leiden tot een specifiek probleem van cliëkvorming tegen andere werknemers of de werfleider. In dit onderzoek zijn zo'n netwerken enigszins waargenomen. Evenwel niet uitgesproken genoeg om tot bijzondere observaties te komen. Om deze problematiek te bestuderen moet men wellicht doordringen in kleinere schoonmaakbedrijven met een slechtere reputatie.

(2) *Regionale verschillen.*

In dit onderzoek zijn negen werven onderzocht, verspreid over de drie gewesten. Zoals verderop wordt gepreciseerd is daarbij getracht om zoveel mogelijk variatie in te brengen: zowel grootstedelijke als landelijke omgevingen, zowel publieke als private organisaties, en zowel kantoren als industriële sites. In de rapportering hieronder worden de Franstalige interviews (Brussels Hoofdstedelijk Gewest [BHG] en Wallonië) ook apart besproken van de Nederlandstalige (Vlaams Gewest). Al deze verschillen tussen werven zullen weliswaar in de beschrijvingen hieronder minstens impliciet aan bod komen. Maar het verworven materiaal laat niet toe om bijvoorbeeld typische verschillen tussen het BHG en de twee andere gewesten aan te geven.

In essentie is de aandacht toegespitst op arbeidstijden, werklast en controlevormen. Het is vanuit die referentiepunten dat de werkbeleving van schoonmakers hier zal worden doorgelicht.

1.2. Achtergrondaspecten

Op basis van de bestaande literatuur over arbeidsorganisatie in het algemeen en onderzoek in de schoonmaaksector in het bijzonder werden de onderstaande uitgangspunten geformuleerd.

1.2.1. Zelf doen of laten doen

Een organisatie kan de schoonmaak van haar ruimtes (en bij uitbreiding: het volledige facility management) ofwel zelf, met eigen personeel, doen, ofwel uitbesteden aan een schoonmaakbedrijf.

Door uit te besteden, stoot de organisatie werk af dat niet tot de kern van haar doelen behoort. (Overheden, met schoonmaakpersoneel onder een ambtenarenstatuut, ondervinden extra moeilijkheden om dit personeel flexibel in te zetten.) Een schoonmaakbedrijf heeft een schaalvoordeel waardoor het makkelijker personeel flexibel kan inzetten. Het HRM van schoonmaak- of facilitypersoneel wordt de verantwoordelijkheid van het schoonmaakbedrijf in plaats van deze van de klant. De klant heeft ook het voordeel dat hij, zonder zich met de schoonmaakorganisatie bezig te houden, een continue schoonmaakkwaliteit kan eisen.

In principe is er een marktverhouding tussen klant en schoonmaakbedrijf. De klant vraagt een offerte aan verscheidene schoonmaakbedrijven. Voor een en dezelfde opdracht en vereiste kwaliteit kiest de klant het schoonmaakbedrijf dat de laagste prijs vraagt.

De klant koopt evenwel geen product, maar een engagement tot het leveren van een dienst. Hij heeft dus garanties nodig over de continuïteit en de kwaliteit van de geleverde dienst. Gedeeltelijk kunnen die garanties in het contract worden ingebouwd, bijvoorbeeld door gestandaardiseerde controles door externe bedrijven te voorzien.

Tegelijk zijn klant en schoonmaakbedrijf voor langere tijd op elkaar aangewezen. Beiden willen liever een probleemloze verhouding. Het is ook makkelijker en economischer als de samenwerking over meerdere achtereenvolgende contracten blijft lopen. Tussen schoonmaakbedrijf en klant vormt zich een persoonlijke relatie. Of het schoonmaakbedrijf een constante hoge kwaliteit van het geleverde werk kan garanderen, hangt er van af of er goed opgeleid personeel is dat grotendeels loyaal aan het bedrijf blijft.

In de mate dat de klant zich meer inlaat met (a) de manier waarop het werk wordt verricht, en (b) met de werkomstandigheden en voorwaarden van het schoonmaakpersoneel (algemeen: het HRM), maakt de klant een mengeling tussen “zelf doen en laten doen”.

1.2.2. Arbeidstijden en prestaties

Het uurloon is slechts één indicator van de prijs die de werkgever aan de werknemer betaalt voor geleverde prestaties. Met een constant uurloon kunnen de geleverde prestaties van een werknemer toch worden verhoogd :

(1) *Het werkritme verhogen.*

Er moet dan per uur meer worden gepresteerd, of er wordt voor een zelfde prestatie minder werktijd voorzien.

(2) *Het dagelijks of wekelijks aantal werkuren beperken.*

Bij routinetaken is wie deeltijds werkt, meer renderend dan wie voltijds werkt. De kans dat een schoonmaker gedurende zijn volledige arbeidstijd uitgerust is, is hoger bij een deeltijds werkende.

(3) *Rustpauzes uit de betaalde arbeidstijd knippen.*

Telkens de schoonmaker een rustpauze neemt, wordt hij hiervoor niet betaald.

(4) *De werkdag onderbreken.*

De schoonmaker werkt dan alleen op die uren die de klant wenst en die materieel het best toelaten om door te werken. De onderbreking zorgt er ook voor dat de schoonmaker gerecupereerd is, en meer presteert dan wanneer hij in een blok doorwerkt.

(5) Toelaten om onbetaald langer te werken.

Schoonmakers komen dan vóór hun werkuren aan, of vertrekken later. Op die manier kunnen ze hun werktaak toch nog rond krijgen.

Een discussie over de arbeidsprestaties die men van schoonmakers mag verwachten, hangt dus af van de genomen tijdseenheid. In plaats van naar de productie per uur te kijken, is het fairder om te bepalen wat er haalbaar kan worden gepresteerd op een achturenwerkdag. Bij uitbreiding moet men kijken naar de productie op jaarbasis of op basis van een volledige loopbaan.

Ten slotte kan nog worden opgemerkt dat de woon-werkverplaatsingstijd hoe dan ook impliceert dat een werknemer langer met zijn werk bezig is dan de tijd waarvoor hij wordt vergoed. Een onderbroken werkdag verplicht daarbij de werknemer tot een dubbele woon-werkverplaatsing.

1.2.3. Zichtbare en onzichtbare arbeid

Arbeid gaat zowel over goederen en diensten produceren (economische zijde) als over alle interacties tussen mensen wanneer ze produceren (sociologische zijde). Vooral voor de sociologische zijde maakt het een verschil uit in welke mate mensen zichtbaar zijn terwijl ze werken. Is de arbeid niet zichtbaar, dan wordt het resultaat minder gemakkelijk opgemerkt en de geleverde inspanning gemakkelijker miskend.

Poetsen buiten de kantooruren laat enerzijds in principe toe om efficiënt te werken. De schoonmakers kunnen ongehinderd werken, en de werknemers van de klant worden niet gestoord. In hoever de twee groepen elkaar storen, hangt evenwel van geval tot geval af. Soms werken bedienden op kantoor ook buiten de normale uren, waardoor er hoe dan ook interferentie is. Schoonmakers kunnen ook in team werken en daarmee de werknemers van de klant slechts even storen of verstrooien.

Poetsen buiten de kantooruren betekent anderzijds dat de werknemers van de klant de schoonmakers niet zien werken. Ze merken dan minder gemakkelijk dat er is gekuist, wel dat er niet is gekuist, of dat er iets niet is opgekuist. Of nog: Ze denken dan makkelijker dat de kabouters het werk hebben gedaan.

Wordt er daarentegen binnen de kantooruren gepoetst dan zijn de werknemers van de klant zich niet alleen bewust van de schoonmakers, ze oefenen ook een zekere controle op hen uit. Als er problemen zijn, dan worden die makkelijker face to face geregeld.

1.2.4. De afstemming tussen werk en privéleven

Dit onderzoek in de sector van de kantoor- en industriële schoonmaak is voor een groot stuk toegespitst op de afstemmingsproblemen tussen werk en privéleven. Sinds vrouwen algemeen deelnemen aan de betaalde arbeid is er een ingrijpende verandering in de verdeling tussen privéleven en sociaal leven, waarmee dit laatste een centraal thema in de arbeidsorganisatie en

het beheer van sociale ritmen is geworden. Daardoor lijkt het alsof het de vrouwen zijn die de privésfeer in de arbeidssfeer hebben gebracht. Het is wellicht daarom, dat het nog steeds de gewoonte is om er dan ook maar van uit te gaan dat het probleem zich alleen voor vrouwen stelt. Alsof mannen per definitie vrij zijn van privéverplichtingen. Wel is het een feit dat heel dikwijls alleen vrouwen in beide sferen een actieve rol spelen.

Die specifieke context geeft een interpretatiekader voor de manier waarop zich aan loontrekkenden in de schoonmaaksector (i.c. schoonmaak in kantoren en industriële sites) het probleem stelt van het verzoenen van professioneel leven en privéleven. Kenmerkend voor deze sector is juist dat vrouwen er de meerderheid van de loontrekkenden vormen en dat de maandlonen er laag zijn. Daarbij komt dat momenteel de meeste arbeidsprestaties in de schoonmaaksector worden verricht volgens contracten met een beperkt aantal arbeidsuren en met atypische arbeidstijden. Van daaruit is er niet zozeer een afstemming tussen werk en privéleven, dan wel een tegenstelling en zelfs een conflict. Concreet houdt dat conflict in dat werknemers in de schoonmaaksector ofwel een deel van hun privéleven moeten opofferen voor hun werk, ofwel een deel van hun professioneel leven voor hun privéverplichtingen. Momenteel is de relatie tussen werk en privéleven tegengesteld aan een verzoening of een balans.

Tegelijkertijd wijst de context op wat men onder privéleven of leven-buiten-het-werk moet verstaan. Voor de voornamelijk vrouwelijke en laagbetaalde loontrekkenden is *privéleven* te vertalen als *gezinsleven*, want de arbeidstijden en lonen laten geen ruimte voor andere activiteiten dan “vrouwelijke” taken zoals kinderen verzorgen, het huishouden doen en zorg dragen voor de partner en de familie. Loontrekkenden in de schoonmaaksector moeten vooral een probleem van tijdsbeheer oplossen: ze hebben niet genoeg tijd om zowel aan de eisen van hun gezinsleven en als aan die van hun werk tegemoet te komen.

Het gaat er niet om dat de gezinsverplichtingen in de problemen komen door een te lange arbeidsduur, integendeel. Personeel dat deeltijds werkt, wil heel vaak langer werken om een inkomen dat over het algemeen laag is, te verhogen. Wat ontbreekt is niet de tijd zelf, maar de tijds marges om arbeidstijd en gezinstijd op elkaar af te stemmen. Er wordt met korte vroege, of korte late, of onderbroken arbeidstijden schoongemaakt. Dit is een organisatorische keuze die, vaak om commerciële redenen, voorrang geeft aan de arbeidstijden van de werknemers van de klant. De klant geeft aan het schoonmaakbedrijf de arbeidstijden die hij zelf niet gebruikt. Hij doet dat om technische redenen of omdat die arbeidstijden in het sociaal leven als rusttijden worden gezien. De schoonmakers mogen schoonmaken wanneer de andere werknemers thuis zitten met hun eigen familie, en wanneer de scholen, administraties en winkels gesloten zijn. Ze zijn thuis wanneer de anderen werken en wanneer de scholen, administraties en winkels open zijn.

De verdeling tussen de arbeidstijden van de werknemers van de klant en deze van het schoonmaakbedrijf wijst op een ongelijke verhouding tussen de categorieën van loontrekkenden. Concreet hebben de loontrekkenden van de schoonmaak geen voorrang in het tijdsconflict. Zij denken vaak zelf dat de vroege en late werkuren deel uitmaken van de technische vereisten van het schoonmaakwerk. Dit en ander onderzoek wijzen er integendeel

op dat er voldoende ondernemingen zijn die tijdens hun eigen arbeidstijden hun lokalen laten schoonmaken. Er zijn verscheidene voorbeelden van plaatsen waar tot “normalisatie” van de werkuren is overgegaan zonder dat dit tot een verslechtering van het geleverde werk heeft geleid. Het tegendeel is eerder het geval. Die mogelijkheden moeten verder worden onderzocht, zonder dat hiermee kan worden beweerd dat het volledige probleem van afstemming tussen werk en privéleven er mee wordt opgelost.

2. De onderzoeksmethode

2.1. De werf als eenheid van onderzoek

In dit onderzoek worden werkvoorwaarden en werkomstandigheden van schoonmakers in België geanalyseerd. Het gaat om klassieke schoonmaak in kantoorgebouwen en op industriële sites, niet om gespecialiseerde industriële schoonmaak. Klassieke schoonmaak (zowel) gebeurt in de eerste plaats in ruimtes zoals bureaus, gangen, douches en toiletten. Daarnaast is ook eenvoudige schoonmaak om en rond productiemachines in het onderzoek opgenomen.

Als eenheid van onderzoek is de werf genomen, en wel om de volgende redenen :

- Het is niet de bedoeling geweest om schoonmaakbedrijven onderling te vergelijken, wel om types van werksituaties te vergelijken.
- De klant is de derde partij. Verschillen in arbeidstijden, organisatie van het werk, en werklast zijn afhankelijk van het contract met de klant.
- Bij verandering van contract en schoonmaakbedrijf gaat de werf over van de ene schoonmaakfirma naar de andere, terwijl in de regel het schoonmaakpersoneel hetzelfde blijft: het stapt over van de ene naar de andere schoonmaakfirma.

2.2. De selectie van de werven

Om de problemen van de sector beter te leren kennen werden om te beginnen in de drie Belgische regio's verkennende gesprekken gehouden met zowel werknemers- als werkgeversvertegenwoordigers. In het geval van de werknemers gebeurde dit aan de hand van - zeer geanimeerd verlopende - panelgesprekken. Aan de kant van de werkgevers werden individuele interviews afgenomen (het bleek immers niet mogelijk om agenda's af te stemmen en op een redelijke termijn een datum voor een panelgesprek vast te leggen).

Deze voorbereidende gesprekken waren voor de onderzoekers in de eerste plaats belangrijk als inleiding tot de kenmerken en problemen van de sector. Daarnaast werd ook nagegaan welke werven in aanmerking konden komen voor onderzoek. De verantwoordelijken van de schoonmaakbedrijven maakten hierover talrijke suggesties. Het bleek evenwel heel dikwijls heel moeilijk om in concrete werven daadwerkelijk interviews te kunnen afnemen. Sommige districtverantwoordelijken en inspecteurs bleken helemaal niet opgezet te zijn met het idee dat één van “hun” werven zou worden onderzocht. Ook als er uiteindelijk op een werf interviews

mochten worden afgenomen, trachtte in sommige gevallen de inspecteur of werfleider het onderzoek zo snel mogelijk af te sluiten.

Het onderzoek op het terrein verliep dus in verscheidene gevallen heel moeizaam. En dit voor een onderzoek op vraag van de sector zelf en met de steun van de directie van verscheidene grote schoonmaakbedrijven. De toezegging van *hoger* betekende helemaal niet dat *lager* alle deuren opengingen.

Uiteindelijk werden dan toch twaalf werven weerhouden. Bij de werfkeuze werd betracht om een zo groot mogelijk aantal verschillende situaties te krijgen qua soort arbeidstijden, qua private/publieke organisaties, qua organisatieactiviteiten (school, hospitaal, administraties, fabrieken). Om de algemene situatie van het schoonmaakbedrijf in relatie tot de werf en de klant te kunnen situeren, werd een interview afgenomen van een verantwoordelijke manager van het schoonmaakbedrijf. De werven worden hier aangeduid met een pseudoniem.

De onderzochte bedrijven: pseudoniemen en aantal geïnterviewde schoonmakers en werfleiders	
Citizen Bank [BRU]	16
Clinique Paix Notre Dame [BRU]	11
Ecole Georges-Perec [BRU]	4
Entreprise Chimique-Elnasinger-Pfaff (ESP) [WAL]	12
Entreprise la Gerbe d'Or [WAL]	9
Galerie Betapolis [WAL]	2
LHC Institute [WAL]	4
Magasin Supply Center [WAL]	4
Alfachimie [VLG]	16
Deltastahl [VLG]	17
Gammaville [VLG]	36
Totaal	131

2.3. Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek is vooropgesteld om van schoonmakers semigestructureerde interviews af te nemen, kwestie van een eerder open en natuurlijk verlopend gesprek te kunnen voeren. Daarbij werd getracht om per werf ofwel de volledige groep schoonmakers, ofwel een willekeurige greep uit het schoonmakersbestand te interviewen.

De geïnterviewde schoonmakers werd het doel van het onderzoek uitgelegd. Hierbij werd hen ook een brief meegegeven met algemene uitleg over het doel en de opzet van het onderzoek, en met de coördinaten van de onderzoekers.

De interviewduur was voorzien op ongeveer dertig minuten. In praktijk namen sommige interviews slechts twintig minuten in, maar meestal was er tussen een half uur B drie kwartier

nodig. Als de schoonmaker uitwijdde over op het eerste gezicht minder ter zake doende aspecten, dan werd het gesprek langzaam terug in banen geleid.

De interviews hadden de onderstaande thema's als referentiepunten (de volgorde werd vaak veranderd, naargelang het thema spontaan door de schoonmaker werd aangesneden) :

- *Algemene identiteitsgegevens* (voornaam, leeftijd, samenstelling van het gezin, functie, aard van het contract).
- *Arbeidstijden*. De huidige arbeidstijden van de schoonmaker op weekbasis, inclusief verplaatsingstijden en pauzes.
- *Arbeidstaak en werklast*. Welke taken moeten dagelijks/wekelijks/maandelijks verricht worden? Wie geeft daartoe de opdracht? Hoe precies is die taak omschreven? Hoe groot is daarbij de werklast? Stellen er zich van daaruit gezondheidsproblemen?
- *Controle*. Volgens welke procedure wordt het werk gecontroleerd? Wat zijn de mogelijke gevolgen van een controle?
- *Verhoudingen met anderen*. Werkt men alleen of met anderen? Hoe vaak ziet men andere schoonmakers of werknemers van de klant?
- *Werkervaring, professie*. Hoelang werkt de schoonmaker reeds in dit beroep? Hoelang voor dit schoonmaakbedrijf? Hoelang voor deze werkplaats? Zijn er belangrijke veranderingen geweest in de manier waarop er wordt gewerkt? Welke opleidingen heeft hij gekregen?
- *Feiten en wensen*. Aanvullend bij de bovenstaande thema's, die gaan over de feitelijke situatieaspecten van de schoonmaker, werd telkens ook gevraagd of dit aspect wenselijk was, dan wel voor verbetering vatbaar is. Op het einde van het interview werd gevraagd wat men het liefst of het meest dringend aan de huidige werksituatie zou willen veranderen.

PARTIE 2. ETUDES DE CAS EN REGION DE BRUXELLES CAPITALE ET EN REGION WALLONNE

3. Description générale des sites

3.1. Citizen Bank [BRU]

3.1.1. Chantier

Le siège central de la Banque est situé au centre de Bruxelles. Il s'agit d'un ensemble de 10 bâtiments appelés blocs, assez anciens, répartis dans un large périmètre et reliés entre eux par des couloirs souterrains. Au moment de l'enquête, certaines parties du bâtiment sont en rénovation, donc inaccessibles. La surface à nettoyer est donc temporairement réduite.

Tous ces bâtiments abritent les locaux administratifs, les bureaux des employés et de la direction, ainsi que des couloirs, escaliers, sanitaires, des locaux affectés comme salles de cours, les locaux de service (avec containers à déchets), postes de garde, service médical, salle de gymnastique, etc. La société de nettoyage s'occupe de cet ensemble ainsi que des entrées et accès. Elle a aussi en charge le bâtiment dans lequel se trouvent les salons de réception et le restaurant réservés à la direction qui se trouve en dehors du périmètre de l'entreprise.

3.1.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Le personnel affecté au chantier Citizen Bank est d'une soixantaine de personnes dont la tâche est le nettoyage mais aussi le recyclage et le remplacement des containers à déchets. En pratique, les personnels sont affectés à un bâtiment en particulier, mais dans certains cas, des déplacements entre bâtiments sont nécessaires.

Les équipes sont dirigées par 2 chefs d'équipe travaillant en alternance et supervisés par le chef de chantier (branch manager). En principe les chefs d'équipe n'ont plus de tâches de nettoyage, mais il leur arrive de remplacer des absents et de donner un coup de main.

Ce branch manager est l'interlocuteur du client, représenté par le « building manager » en charge de la sous-traitance. Mais sur le chantier, le contact quotidien est assuré par la chef d'équipe. Celle-ci réceptionne les plaintes et demandes du client. (Service desk et permanence). Elle aménage le travail des équipes, qui consiste à distribuer le travail et, le cas échéant, à déplacer les membres du personnel selon les besoins (remplacements d'absents, surcharge de travail).

L'équipe de nettoyage dispose d'un local assez vaste en sous-sol qui sert de vestiaire, de salle de repos pour le personnel et de poste de commande (ordinateur –imprimante) pour les chefs d'équipe.

3.1.3. Salaires-catégories

Tout le personnel est en catégorie 1A, correspondant au nettoyage habituel de bureau.

3.1.4. L'emploi du temps

La plage de travail est de 13 heures quotidiennes : de 6h à 19h, à la fermeture du bâtiment, 5 jours par semaine. La majorité du personnel travaille de 15h à 19h, avec des horaires coupés. Mais d'autres formes d'horaires sont représentées dans ce chantier.

3.1.5. Le système de contrôle

Le client s'est adjoint les services d'une société externe de contrôle. Il s'agit d'un contrôle du résultat. Il a lieu tous les trois mois de manière aléatoire. Ce contrôle est basé sur un système d'échantillonnage : un étage par bâtiment, quelques bureaux pour l'ensemble des bureaux, un escalier... L'évaluation se fait selon une norme qui, si elle n'est pas atteinte, donne lieu à une amende infligée à la firme. Le contrôleur parcourt les bâtiments en compagnie du responsable du client et ses remarques sont transmises par le client au responsable de l'équipe et à la firme. La chef d'équipe est le dernier maillon de la chaîne d'information mais elle n'est informée que des résultats et non des composantes de la norme. Ce mode de contrôle externalisé génère plus d'inquiétude que le contrôle interne.

3.1.6. Le personnel

Majoritairement féminin, avec une ancienneté relative sur le chantier et dans l'entreprise (plus de cinq ans). Le personnel féminin n'utilise pas les machines.

Habite Bruxelles, ce qui réduit les problèmes de déplacement. En particulier pour les horaires coupés. De nombreux salariés travaillent aussi sur d'autres chantiers ou d'autres sites. Pour le même employeur ou des employeurs différents

3.2. Clinique Paix Notre Dame [BRU]

3.2.1. Chantier

Située au Nord de Bruxelles. Le chantier ne comporte qu'un seul site, un bâtiment de 4 étages. Dans le département pédiatrique, les chambres sont aménagées pour permettre aux parents de dormir aux côtés de leur enfant.

Les locaux à nettoyer sont les chambres des patients, les couloirs, sanitaires et locaux réservés aux consultations, ainsi que les bureaux administratifs. Les salles de soins et d'opération sont nettoyées par le personnel de la clinique (à la différence par exemple de l'Hôpital Saint Antoine) où l'un des nettoyeurs interrogé ici nettoie les salles d'opération).

3.2.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Le personnel de nettoyage compte 13 personnes dont 3 hommes. Les femmes s'occupent des chambres et des bureaux administratifs. À elles sont réservés les contacts avec les jeunes

patients et leur famille. Les hommes sont chargés des locaux réservés aux consultations, des couloirs et des sanitaires.

L'équipe est dirigée par une responsable chef d'équipe. Celle-ci est supervisée par une inspectrice qui semble souvent présente sur le chantier. L'inspectrice est subordonnée au « branch manager ».

La tâche de la chef d'équipe est de répondre aux demandes du client (représenté par la responsable des ressources humaines de la clinique). La chef d'équipe participe au nettoyage en remplacement d'absents ou pour donner un coup de main.

Ce client a réduit le nombre d'heures de prestation de nettoyage et augmenté le nombre de tâches, alors que ce nombre d'heures est déjà jugé insuffisant. Ce qui conduit à des problèmes de qualité.

La société dispose d'un local réservé en sous-sol pour entreposer le matériel et les machines. Il est étroit, sans fenêtre et encombré de matériel. Ce local sert aussi de bureau à l'inspectrice et à la chef d'équipe. Il est aussi utilisé comme lieu de détente par une partie de l'équipe. Une autre partie de l'équipe ne s'y rend jamais.

3.2.3. Salaires-catégories

Le personnel est en catégorie 1B, correspondant au nettoyage dans les hôpitaux.

3.2.4. L'emploi du temps

L'hôpital tourne 24h sur 24 mais la société de nettoyage est présente de 6h à 18.30h et le week-end en équipe plus réduite.

La majorité du personnel de nettoyage est à temps partiel, en horaire continu. Il travaille entre 7h et 14h et le dimanche matin. Certains travailleurs pratiquent les horaires coupés, quelquefois en travaillant le soir jusqu'à 21h et le samedi, mais sur d'autres sites et pour d'autres sociétés. Cependant, ils préféreraient un temps complet ce qui n'est pas possible sur le chantier de la clinique.

Seule la chef d'équipe effectue un temps quasi plein, sans travailler le week-end. Pendant le week-end, l'équipe n'a pas de direction.

3.2.5. Le système de contrôle

La responsable du client est chargée du contrôle de la qualité du travail en collaboration avec la chef d'équipe. Il se fait par inspection des locaux. Il est jugé tatillon par les salariés mais aussi par la chef d'équipe qui invoque le manque de temps par rapport au nombre de tâches.

3.2.6. Le personnel

Majoritairement féminin avec une certaine ancienneté sur le chantier et dans l'entreprise.

Hommes et femmes sont placés sur un pied d'égalité du point de vue de la classification des

tâches. Même si les femmes sont capables d'utiliser les machines, ce sont les hommes qui le font.

3.3. Ecole Georges-Perec [BRU]

3.3.1. Chantier

L'école Georges-Perec est installée dans un parc entourant un « manoir ». Elle comporte une dizaine de bâtiments « modernes » pour les classes, cantines, salles de gymnastique, etc. Elle abrite plus de 2000 élèves. Le site est assez vaste et pour se rendre d'un bâtiment à l'autre, il faut traverser le parc.

L'équipe a en charge le nettoyage de la totalité des locaux mais aussi le service des cantines : servir les repas des élèves, laver la vaisselle, nettoyer les sols, chaises et tables de la cantine.

3.3.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

La direction de l'école traite directement avec le représentant de la société, « l'area manager », qui est responsable de ce chantier ainsi que d'autres. Il organise le chantier et a le droit d'embaucher le personnel nécessaire.

Sur le chantier, le personnel est sous la direction d'un chef d'équipe (qui est aussi le délégué syndical CSC). L'équipe compte en tout une quarantaine de salariés, en majorité des femmes. Les horaires sont très diversifiés. Les plus courts sont ceux des salariés travaillant exclusivement à la cantine. Certains salariés ont travaillé avec des CDD successifs jusqu'à la première semaine des vacances scolaires. Ils attendent d'être réembauchés à partir de la mi-août ou au début septembre. En principe, dans cette école, la période des congés scolaires est reconnue comme période de chômage économique.

Les locaux réservés à la société de nettoyage sont situés dans un bâtiment au fond du parc qui sert aussi de garage pour les voitures de livraison et les équipements. S'y trouvent le vestiaire du personnel et un petit local réservé au chef d'équipe. Le bureau principal de la société est situé à l'entrée du garage, il est équipé d'un ordinateur. Le personnel vient y chercher les clés des différents bâtiments du site. Nous n'avons pas vu de local de repos pour ce personnel.

3.3.3. Salaires-catégories

Le personnel est en catégorie 1A, correspondant au nettoyage habituel de bureau.

3.3.4. L'emploi du temps

Les élèves et le personnel de l'école sont présents de 8h à 16.30h. Le travail de la firme de nettoyage commence à 11h du matin mais pour le travail de cantine. Le nettoyage proprement dit ne commence qu'après la sortie des classes, de 16h-16.3 h jusqu'à 20h. Par conséquent, la majorité du personnel de nettoyage est à temps partiel en travaillant exclusivement le soir, ou seulement de 11h à 13.30h. Les temps pleins ont des horaires coupés en deux périodes de travail.

3.3.4. Le système de contrôle

Le contrôle est exercé par la direction de l'école et l'area manager, accompagné du chef d'équipe. Mais le directeur de cette école est habilité à négocier directement avec la firme.

3.3.6. Le personnel

Les femmes sont en majorité. Un certain nombre souhaitent travailler plus d'heures parce que les temps partiels sont généralement courts. La décision dépend de l' « area manager » qui a la possibilité de distribuer les heures dont il dispose.

Selon l'area manager, la majorité du personnel dispose d'une certaine ancienneté et lui-même dit favoriser les plus anciens. Mais les quelques personnes rencontrées travaillent depuis peu de temps.

3.4. Entreprise Chimique-Elnasinger-Pfaff (ESP) [WAL]

3.4.1. Chantier

L'entreprise est située dans la zone industrielle d'H. dans le Hainaut. Il est prévu de fermer ce site (occupant 290 personnes) en juillet prochain et de transférer le personnel dans l'autre siège de ESP à Wavre. Une partie du personnel de nettoyage pourra y être repris. Mais les changements d'horaire et de localisation rendront le transfert difficile.

Sur le site de H., la société a en charge le nettoyage des locaux administratifs et de service mais aussi les sites de production sécurisés (la zone stérile), la zone protégée d'emballage. Elle est aussi chargée du stockage et de l'évacuation des déchets de production. C'est pourquoi les opérations de nettoyage font partie intégrante de la production même. Ce qui a pour effet d'obliger la firme cliente à enseigner aux salariés du nettoyage les mesures de sécurité générales et particulières pour l'accès à la zone stérile, et de même, d'intégrer les dispositifs de sécurité obligatoires (habillage, équipement) dans le temps de nettoyage.

3.4.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

L'équipe de nettoyage est composée de sept femmes et deux hommes (handyman, manœuvre, hommes à tout faire). Elle est dirigée par une chef d'équipe secondée par une brigadière. Celle-ci vient d'être nommée. Elle a été choisie par la chef d'équipe sur base de ses qualités personnelles.

La chef d'équipe est en contact permanent avec le responsable sécurité du client et organise son équipe pour répondre aux demandes. Elle est supervisée par le « branch manager », responsable des sites ESP pour la firme et interlocuteur du client. En principe elle n'a plus de tâches de nettoyage, mais il lui arrive de remplacer des absents et de donner un coup de main.

D'autre part, les nettoyeuses doivent marquer leur accord pour travailler sur le site ESP et accepter les contraintes (santé, maquillage, etc....).

Les tâches des hommes et des femmes sont distinctes : les hommes sont chargés de la gestion

des déchets, du transport des containers, du recyclage, de la conduite de clark et des aides multiples.

Les nettoyeuses ont un poste de travail affecté, mais toutes peuvent être appelées en zone stérile, de sorte que chacune doit être capable d'y travailler.

3.4.3. Salaires-catégories

Le personnel est en catégorie 1B, correspondant au nettoyage de labo avec risque.

3.4.4. L'emploi du temps

La plage totale de travail est de 7h à 20.30h, mais les locaux peuvent être occupés depuis 6h du matin par le personnel ESP qui a des horaires glissants. À l'intérieur de cette plage, le personnel travaille en deux équipes, en journée, en léger décalage par rapport au personnel de l'entreprise. Tous ont des horaires coupés. Le personnel de nettoyage est à temps partiel, sauf les hommes, la chef d'équipe et la brigadière. Il travaille deux samedis par mois mais est rappelable à tout moment.

3.4.5. Le système de contrôle

Sur le chantier, le contrôle du personnel est exercé par l'Operation manager (le supérieur), le Branch manager et la chef d'équipe. Le contrôle du travail dans ses aspects qualitatifs est exercé par le représentant du client, l'inspecteur et la chef d'équipe de la firme. Il donne lieu à un bilan qualité, lequel est établi selon une norme fixée d'avance dans le cahier des charges. Le personnel doit s'y plier et l'attester en signant une check liste chaque jour.

Ces contrôles sont en liaison étroite avec le contrôle sécurité et santé publique, ainsi que les contrôles CPPT pour la santé et sécurité des travailleurs du client ESP. C'est pourquoi le CPPT de ESP peut s'y impliquer. Les nettoyeuses sont expérimentées et les contrôles ne semblent pas perturbants.

3.4.6. Le personnel

Le personnel a une ancienneté assez importante dans l'entreprise et dans la firme. La firme, prestataire chez ESP depuis 15 ans, cherche à maintenir le personnel formé en place. Les conditions d'embauche sont relativement plus strictes que sur d'autres chantiers.

La majorité du personnel habite dans les environs et doit se faire conduire ou se déplacer en voiture parce que le site n'est desservi par aucun transport en commun.

3.5. Entreprise la Gerbe d'Or [WAL]

3.5.1. Chantier

La société « la Gerbe d'Or », située à B., dans la province de Liège est une entreprise alimentaire.

La tâche de la firme de nettoyage consiste à faire l'entretien des locaux administratifs (confié

aux femmes à la demande du client) mais aussi des locaux de production, de l'atelier et des machines de production. Ce travail est confié aux hommes, ainsi qu'à quelques femmes. S'agissant d'alimentaire, les conditions d'hygiène sont assez strictes pour les équipements d'atelier (désinfection, etc.). Ouvriers de production et de nettoyage travaillent côte à côte, mais les relations sont conflictuelles.

3.5.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Le chef d'équipe jouit d'une grande autonomie par rapport à sa propre hiérarchie. Selon ses dires, il est autorisé par sa hiérarchie à aménager les conditions de travail de son équipe et à en discuter directement avec le directeur de l'usine. Il est d'ailleurs convenu avec le client de réévaluer le chronométrage des tâches et de proposer des améliorations du contrôle. Il réalise aussi les contrôles bactériologiques, mais participe au nettoyage en cas d'absence. Il est secondé par un brigadier qui a en charge les tâches administratives.

3.5.3. Salaires-catégories

Le personnel est actuellement en catégorie 1B, correspondant au nettoyage d'usine, mais il revendique le passage dans la catégorie 2A du nettoyage mi-lourd.

3.5.4. L'emploi du temps

Le nettoyage se fait 24h sur 24, généralement 6 jours (le samedi) sur 7, car l'entreprise produit 24h sur 24 et 7 jours par semaine. Une permanence est organisée le dimanche. La majorité du personnel est à temps plein 6 jours par semaine, en contrat à durée indéterminée et en équipes alternantes.

3.5.5. Le système de contrôle

Le contrôle client est fait par prélèvements. Un organisme extérieur est chargé du contrôle général hygiène deux fois par an. Ce n'est pas ce mode de contrôle qui est générateur d'inquiétude mais celui, quotidien qui est fait par le personnel du client, méprisant et peu respectueux.

3.5.6. Le personnel

Assez équilibré du point de vue du genre avec répartition des tâches entre atelier et bureaux. Le personnel semble assez stable, des intérimaires sont utilisés en remplacement d'absent et des étudiants travaillent le dimanche.

Le personnel juge que le climat et les conditions de travail se sont améliorés depuis l'arrivée du nouveau chef d'équipe. Celui-ci a travaillé durant trois ans comme ouvrier et a pris sa fonction depuis dix huit mois.

3.6. Galerie Betapolis [WAL]

3.6.1. Chantier

La Galerie commerciale Betapolis est dans le centre ville de Charleroi. Elle compte deux

étages, avec des magasins au premier, et des restaurants et cafétéria au deuxième. La société de nettoyage s'occupe des espaces de passage : couloirs, escaliers, entrées, ainsi que de vider les poubelles, nettoyer les carreaux, etc.... Une partie du travail s'effectue après l'ouverture de la galerie, donc au milieu des promeneurs et clients.

3.6.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Chaque salarié a un planning individuel prévu dans le cahier des charges. Pour une tâche non comprise le client doit en référer à la chef de chantier qui permet alors aux travailleurs de laisser une autre tâche de côté. Le personnel affecté est de quatre personnes, deux hommes et deux femmes, sous la direction d'une inspectrice, chef d'équipe, qui est aussi déléguée syndicale.

Le personnel dispose de machines autoportées. Sur le chantier, les salariés sont autonomes et organisent leur travail comme ils l'entendent, avec l'accord de l'inspectrice. Le local où on entrepose le matériel et les machines, ainsi que les éléments décoratifs de la galerie sert de lieu de repos, avec une table des chaises, la machine à café.

3.6.3. Salaires

Le personnel est en catégorie 1 A.

3.6.4. L'emploi du temps

Le personnel est à temps plein et en horaire coupé. Auparavant, le travail de la plage matinale commençait à 6h et s'achevait avant l'arrivée des clients. Maintenant il a été déplacé et commence à 8h du matin, jusqu'à la fermeture de la galerie à 20h.

3.6.5. Le système de contrôle

Le chef d'équipe contrôle, quelquefois avec le district manager (son supérieur). Celui-ci est informé par mail ou téléphone des résultats du contrôle de la part du client. Le client peut adresser ses remarques directement aux nettoyeurs.

Le malaise vient des mauvaises relations avec une partie du public qui ne respecte pas le travail.

3.6.6. Le personnel

Peu nombreux et se connaissant bien. Quelquefois les travailleurs s'entraident parce que le temps est insuffisant. Quelquefois, ils dépassent les horaires.

3.7. LHC Institute [WAL]

3.7.1. Chantier

Le site est situé dans un zoning à F., il occupe plusieurs bâtiments. Deux sociétés ayant la même activité se le partagent, mais la firme de nettoyage visitée ne travaille que pour la seule LHC. Il s'agit d'un site SEVESO.

L'entreprise compte plusieurs bâtiments avec des locaux administratifs, des bureaux et salles de réunion, des laboratoires sécurisés « froids » et des locaux de packaging semi sécurisés. Mais les labos « chauds » (radioactifs) ont été confiés à une société spécialisée. (Auparavant, c'était cette société qui s'en chargeait). Les travaux d'extérieur et le lavage des vitres sont effectués par du personnel spécialisé de la firme.

Les nettoyeuses ont accès aux seuls labos froids, mais les équipements sont sous la responsabilité des techniciens LHC. Depuis peu, ils sont aussi chargés de la préparation du café pour les réunions, avec du temps supplémentaire. Auparavant ce travail était fait par les secrétaires, mais celles-ci n'ont plus le temps. Des heures ont été ajoutées pour cette tâche.

3.7.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Quatre ouvrières sont affectées à ce chantier. Elles nettoient les bureaux, les sanitaires, les douches, les couloirs et les entrées dans plusieurs bâtiments sur le site. La chef d'équipe fait aussi la lessive et le repassage des vêtements de travail et de protection. Elle doit pourvoir au remplacement des malades, octroyer des heures, gérer les stocks de produits. Elle est supervisée par une inspectrice.

La supervision du chantier est exercée par le « branch manager » qui est l'interlocuteur du client (CA de LHC Institute, organisme parapublic). Supervision importante vu le type de chantier (voir plus loin chapitre sur les contrôles). La buanderie et la lingerie servent de bureau pour la chef d'équipe et de lieu de repos pour l'équipe.

3.7.3. Salaires-catégories

Selon notre information, le personnel est en catégorie 1A, mais nous n'avons pas eu l'information sur place.

3.7.4. L'emploi du temps

Tous les horaires de travail varient selon les jours de la semaine, mais sont tous inscrits dans la plage 7.30h – 15.45h. Le personnel travaille donc dans les mêmes plages horaires que le personnel LHC. Ce système a remplacé le travail en horaire décalé le soir. La cohabitation est jugée agréable et chacun évite de gêner l'autre.

Seule une ouvrière travaille 37 heures. La chef d'équipe a réduit son temps à 30 heures/semaine pour qu'elle puisse bénéficier de la pension de survie de veuve. Les deux autres personnes ont un temps partiel long (entre 28 et 30 heures) en continu et ne souhaitent pas de temps complet.

Des heures supplémentaires sont demandées de temps en temps et sont reconnues comme telles.

3.7.5. Le système de contrôle

Le responsable maintenance LHC contrôle le travail une fois par mois, en collaboration avec le branch manager. Ils attribuent une note aux bâtiments en fonction d'une norme.

Il n'y a pas de contrôle externe, il existe une relation de confiance avec le client.

3.7.6. Le personnel

Les quatre nettoyeuses connaissent bien l'entreprise et y travaillaient avant même que leur employeur soit chargé du chantier. Il s'agit en fait de trois sœurs qui sont entrées l'une après l'autre et d'une amie.

Toutes habitent à proximité du chantier mais y viennent en voiture parce qu'il n'y a pas de transports en commun.

3.8. Magasin Supply Center [WAL]

3.8.1. Chantier

Le magasin est situé à L. dans la banlieue de Charleroi. Les locaux dont la société a la charge sont les deux étages du magasin : au rez-de-chaussée, les allées entre les rayons et les rayons eux-mêmes, l'espace des caisses, le hall d'entrée et ce qui s'y trouve, le sol, les portes vitrées et les comptoirs des gardes et des employés du magasin.

Le nettoyage du parking est effectué par un membre du personnel masculin (souvent un étudiant). Les nettoyeuses de l'intérieur ne peuvent pas étendre leur rayon d'action vers l'extérieur.

À l'étage, en plus des rayons, il faut nettoyer les caisses, les entrées, les bureaux administratifs, les locaux de service et le restaurant de la clientèle. Il est convenu avec le client que le personnel de nettoyage peut se servir des locaux de service réservés au personnel du magasin.

Le Magasin Supply Center fait partie d'une chaîne mais cette implantation est une société autonome dirigée par des gérants. C'est avec eux que doit traiter la société de nettoyage.

3.8.2. Structure opérationnelle de la société de nettoyage

Le nombre d'ouvriers varie selon les jours de la semaine. Neuf personnes pendant trois jours, huit les autres jours et cinq le samedi. Il y a six femmes et trois hommes. Un homme supplémentaire pour le parking et une femme pour la permanence.

La société représentée par le « branch manager » établit un cahier des charges avec le client. Mais celui-ci s'adresse quelquefois à l'inspectrice pour demander des prestations qui ne sont pas prévues. Celle-ci peut répercuter la demande auprès de la chef d'équipe.

Le client a décidé de réduire le nombre d'heures de nettoyage mais sans réduire le nombre de tâches. En échange on a réduit les heures de permanence. Depuis, il n'y a personne entre 13h et 14h.

La chef d'équipe a été nommée récemment à l'initiative de l'inspectrice. Sa tâche est de superviser le travail de l'équipe, mais elle travaille aussi au nettoyage de bureaux, en particulier pour la direction. Ce qu'elle considère comme plus stressant que le magasin.

3.8.3. *Salaires-catégories*

Le personnel est en catégorie 1A.

3.8.4. *L'emploi du temps*

La plage de travail est de 9h à 22h. Le personnel est majoritairement à temps partiel et travaille le soir. Quand il est à temps plein, son horaire est toujours coupé, avec une prestation l'après midi et une le soir. Aussi travaille-t-il en même temps que le personnel du client et rencontre la clientèle. Pour des raisons de sécurité, toutes les nettoyeuses terminent à la même heure et sortent ensemble. Certains membres du personnel complètent leur horaire sur un autre chantier ou travaillent aussi le samedi.

3.8.5. *Le système de contrôle*

Le contrôle est exercé par le service technique du client qui ne travaille qu'en journée, par conséquent, le soir il n'y a plus de contrôle. Les remarques sont adressées à la chef d'équipe ou à l'inspectrice. Ce contrôle porte aussi sur la sécurité et les risques encourus par la clientèle qui peut être gênée par les opérations de nettoyage.

3.8.6. *Le personnel*

Majoritairement féminin, avec une ancienneté variable. Il y a eu quelques récentes embauches.

Les horaires tardifs sont problématiques pour un certain nombre de femmes qui ne conduisent pas et dépendent de leur conjoint, les transports en commun ne fonctionnant plus à cette heure tardive. Ceci empêche celles qui souhaitent compléter leur horaire d'accepter des heures sur un autre chantier.

4. Le temps du nettoyage : un temps subordonné

4.1. Les caractéristiques des horaires de travail sur les chantiers

Il est d'usage d'évaluer les conditions de travail dans le secteur du nettoyage à partir de la structure des horaires de travail des travailleurs : en effet, ceux-ci sont le plus souvent employés à temps partiel, et la durée de travail hebdomadaire varie de la plus courte à la plus longue, avoisinant la durée conventionnelle de travail du secteur qui est de 37 heures. L'autre caractéristique structurante est l'horaire coupé, qui est un horaire quotidien fait de deux ou trois plages de travail en continu : une plage au début de la matinée, par exemple, une autre en fin d'après-midi, avec, le cas échéant, une plage intermédiaire. Ces plages de travail alternent avec des période de « non travail », qu'il est souvent difficile d'appeler du temps libre. Ce modèle dominant est décliné en une multiplicité de variantes, avec des durées totales de travail très diverses à l'intérieur des limites hebdomadaires et quotidiennes fixées par la loi ou la convention collective, mais aussi avec des périodes d'activité qui varient d'une heure à l'autre sur la journée et d'un jour à l'autre sur la semaine.

C'est l'impact de ces formes d'horaire sur la gestion des temps professionnels et privés des travailleurs du nettoyage qu'il a été intéressant de rechercher, tout en s'interrogeant sur l'utilité et l'efficacité de cette organisation de la production.

4.1.1. La répartition des horaires selon le genre : règles et exceptions

Tous les salariés du nettoyage ne travaillent pas à temps partiel. D'ailleurs toutes les tâches qui font partie de l'activité ne se prêtent pas à cette forme d'horaire. Si le « core business » de la plupart des grandes sociétés spécialisées reste l'entretien et le nettoyage d'immeubles ou de bureaux, celles-ci ont étendu leurs activités et se désignent désormais comme des entreprises de « Facility Services », c'est-à-dire comme fournisseurs de services divers venant en appui à la production. La palette est large, ouverte à toutes sortes d'activités susceptibles d'être sous-traitées.

Un modèle unique d'organisation du travail est donc inenvisageable dans cet environnement. En réalité, ce sont les activités du nettoyage et de l'entretien des espaces qui sont surtout concernées par cette pratique de temps partiel, et en particulier, toutes les tâches non spécialisées et d'exécution qui sont accomplies majoritairement par des femmes. Dans le secteur, la logique de genre est particulièrement structurante : en plus de l'organisation horaire dont il est question ici, elle détermine aussi la répartition des tâches et des fonctions, donc les catégories salariales, le fondement de la grille de classification professionnelle (postes valorisés, postes non valorisés) et aussi, partant, les possibilités de carrière professionnelle.

4.1.2. Les logiques du temps masculin

Les hommes qui sont occupés au nettoyage ont le plus souvent un emploi à temps plein. Ils sont minoritaires dans le nettoyage de bureau qui se pratique surtout à temps partiel, mais dans le nettoyage industriel, la proportion s'inverse : les hommes sont majoritaires, ils travaillent à temps plein et, en général, en suivant les horaires des salariés du client. A cette différence près que leur temps plein est flexible avec, par exemple, des heures supplémentaires dont le payement est souvent discuté. Aussi, l'avantage masculin est-il relatif.

A ce régime masculin, malgré tout préférentiel, il existe des exceptions : dans le nettoyage de bureau, il y a des hommes à temps partiel et des femmes à temps plein. Exceptions qui ne font que confirmer la règle.

Comment expliquer cette différence de traitement ? On nous a dit, au cours de l'enquête, qu'en Wallonie, par exemple, les hommes n'accepteraient pas de travailler comme des femmes : ils ne voudraient pas nettoyer des bureaux et refuseraient le temps partiel. C'est la tradition. A Bruxelles par contre, les hommes seraient de plus en plus nombreux dans le nettoyage des bureaux et désormais, hommes et femmes sont, de ce point de vue, à égalité.

Quand on observe la distribution des tâches sur un chantier donné, il apparaît quand même qu'hommes et femmes ne sont pas vraiment interchangeables. On attend en effet des hommes affectés au nettoyage dans les mêmes conditions que les femmes, qu'ils puissent, le cas

échéant, donner aussi un coup de main ou compléter leur horaire dans une de ces fonctions quasi logistiques qui accompagnent le nettoyage ; par exemple, l'évacuation des déchets, le déplacement des conteneurs, les petites réparations. A quoi s'ajoute souvent la conduite des machines autoportées (cireuses, décapeuses, etc.). Dans la plupart des cas, les équipes de nettoyage « spécial », c'est-à-dire les opérations spécialisées ponctuelles d'entretien, sont masculines. Pour comprendre ces subtiles différences entre hommes et femmes dans une même activité de nettoyage de bureau, nous nous sommes fait décrire par le menu toutes les tâches des répondants, hommes et femmes, depuis leur arrivée au travail jusqu'à la fin de la journée. Il ne suffit pas, en effet, de s'entendre dire : « *le matin, je nettoie les bureaux* » pour prendre la mesure de la charge des uns et des autres, même si, sur tel chantier visité, il est dit que la tâche est confiée indifféremment aux hommes et aux femmes.

Sur le chantier de la grande banque Citizen Bank, nous avons eu la chance de rencontrer un homme et une femme présentant exactement le même profil professionnel et personnel : Mme 14 et M.15 ont à peu près la même ancienneté dans l'entreprise et sur le chantier (8 et 7 ans). Ils ont été embauchés à temps partiel puis ont demandé à récupérer des heures. Ils appartiennent à la même catégorie (1A) et ont les mêmes tâches, à peu de choses près. Leur situation familiale est semblable : tous deux viennent d'avoir un deuxième enfant, mais Mme 14 doit solliciter une aide pour s'en occuper le soir, tandis que l'épouse de M.15 est à la maison. Tous deux travaillent en horaires coupés matin et soir, chacun dans un des bâtiments de la Banque. M.15 commence le travail à 6h et termine à 10.20h le matin ; Mme 14 commence à 7h et termine à 10h. Ils reprennent le travail de 15h à 19h. Au moment où nous les voyons, l'horaire hebdomadaire de M.15 est très proche du temps complet (36,40 heures au lieu de 37 heures), tandis que Mme 14 a 35 heures. A 6h du matin, M.15 ne nettoie pas encore mais pousse les conteneurs dans la cour. Puis, jusqu'à 8h, il nettoie les bureaux de la direction, ensuite les douches, salles de gymnastique, couloirs, puis les bureaux des employés; de 9.30h à 10.20h, les bureaux de la sécurité. Mme 14 nettoie les salles de réunion puis les bureaux jusqu'à 10h. Tous les jours sont pareils. Mais M.15 peut parcourir les étages et est quelquefois appelé pour aider pour une tâche plus lourde. Il peut aussi conduire des machines, mais pas Mme 14. Cette différenciation, sans doute mineure, est cependant perceptible même si, a priori, l'entreprise ne l'a pas choisie. Dans la plupart des cas, les différenciations de genre sont explicites. De fait, il est généralement convenu que les hommes sont plutôt destinés à occuper les fonctions « logistiques » qui s'exercent à temps plein. La raison en est que ces fonctions leur conviennent mieux parce qu'elles sont lourdes, un peu techniques, et qu'elles demandent de l'initiative. Aussi, à l'inverse, ces raisons inclinent à penser que les entreprises seraient tentées de rechercher des hommes plutôt que des femmes lorsqu'elles embauchent et, pour atteindre ce résultat, leur proposeraient des emplois à temps plein.

Ce postulat des tâches intrinsèquement masculines ou féminines n'est pas un objet de discussion parmi les travailleurs. Toutefois, il existe des chantiers où les tâches sont identiques. Il n'est pas sûr, malgré cela, que les firmes jugent les salariés masculins et féminins comme interchangeable.

Le cas de M.6 qui travaille sur le chantier de la Citizen Bank est représentatif du modèle masculin d'emploi dans le secteur, pour le nettoyage de bureau. Tous les matins ; M. 6 nettoie

les trottoirs à l'extérieur des bâtiments. Dans les bâtiments, il passe l'auto-laveuse, la cireuse, il nettoie les tapis. Il est aussi chargé de la manutention, du débarquement du matériel sanitaire (serviettes, papier de toilette, produits d'entretien) dans le local ad hoc, les tâches que nous appelons « logistiques ». M.6 nettoie aussi, mais en remplacement d'absents. M.6 est à temps plein et toujours en horaires coupés. Il a commencé sur ce chantier il y a 15 ans comme nettoyeur. Il est devenu « bras droit » de la chef d'atelier, Mme 12 et, depuis peu, il est devenu chef d'équipe dans un des bâtiments.

Un autre cas semblable est celui de M.13 qui, avec, grosso modo, les mêmes profils et fonction, a obtenu depuis peu un temps plein continu de jour, de 7.30h du matin jusqu'à 15h. Auparavant, il travaillait seulement le matin pour la banque (de 8h à 12h) et l'après midi (de 16h à 19h) pour une administration publique.

De manière plus générale, les tâches plus « techniques » sont l'apanage des hommes et se font à temps plein, tels le lavage des vitres, le décapage, la « cristallisation », le nettoyage de tapis. Ces tâches requièrent des machines lourdes et ne se font pas au quotidien mais de temps en temps. Ce sont des équipes de spécialistes qui s'en chargent. Certaines missions, comme le lavage des vitres sur lequel nous n'avons pas fait d'enquête particulière, ont leurs propres règles de gestion. Autre avantage pour M.6 : il a bénéficié de promotion dans l'échelle hiérarchique, même si la différence est faible sur le plan salarial (passage de la catégorie 1A à 1B). Aussi, la position des hommes est nécessairement plus favorable, même sur un chantier dont le(la) responsable est persuadé(e) qu'il/elle ne fait pas la différence entre les hommes et les femmes. M.6 est à temps complet, il a un travail varié et a pu progresser. Quand il sera confirmé chef d'équipe, son horaire ne sera plus coupé. Pour le moment, il travaille en alternance avec Mme 12. Mme 12, chef d'atelier sur le chantier de la Citizen Bank, illustre le fait que toutes les femmes ne sont pas systématiquement exclues de ce parcours. Dans les chantiers visités, les femmes à temps plein ont, le plus souvent, une responsabilité hiérarchique : elles sont chefs d'atelier ou d'équipe, brigadière, inspectrice. Elles bénéficient d'un temps plein mais celui-ci est souvent coupé et, s'il ne l'est pas, il est décalé. Cette Mme 12 a la responsabilité de l'ensemble du chantier, c'est-à-dire l'autorité sur les équipes de tous les bâtiments du client.

Je sais tout, je sais qui est où, je connais bâtiment par bâtiment, étage par étage, personne par personne.

Elle est aussi chargée de la communication directe avec le client (c'est-à-dire avec le responsable des entreprises sous-traitantes travaillant pour la Citizen Bank). Concrètement, elle contrôle le pointage des ouvriers du chantier, elle distribue les tâches et doit répondre aux urgences qui lui sont signalées par son correspondant-client. Elle a, pour ce faire, la possibilité de déplacer l'un ou l'autre ouvrier ou envoyer des renforts. Mme 12 peut travailler à temps complet en une seule plage, de 12h à 19h mais en horaires décalés. Bien que cette responsabilité soit lourde, Mme 12 l'a acceptée parce que l'horaire coupé lui était devenu insupportable :

Je ne voyais plus mes enfants. (...) L'horaire actuel est magnifique même si c'est tard le soir (...) Ma vie a changé, je suis moins stressée.

L'horaire décalé de Mme 12 s'explique par sa position centrale dans l'organisation du travail du chantier.

Avec cet horaire (le sien, de 12h à 19h), on organise le travail pour le matin, pour la personne du matin qui termine à midi. *« J'arrive à 11.30h je peux communiquer avec le collègue du matin (M.6). Lui sait ce qui s'est passé le soir et me communique ce qui s'est passé le matin. »*

Comme Mme 12 du chantier de la Citizen Bank, Mme 10 du chantier de l'entreprise Elnasinger-Pfaff (ESP) est chef d'atelier (ici chef d'équipe). Elle aussi dirige une équipe de nettoyeuses et fait l'interface avec le client. Elle a aussi sous ses ordres deux hommes, M.3 et M.9 qui sont « handyman », ouvriers polyvalents pour conduire les clarks et surtout pour s'occuper de l'élimination des déchets, une tâche capitale dans cette industrie. Les deux handyman travaillent à temps complet, en équipes alternantes de 6h à 14h et de 12.30h à 20.30h selon un horaire aligné sur celui des salariés de ESP, le client (il commence à 6h du matin et les salariés du client à 7.30h).

Cette entreprise ESP est une entreprise industrielle du médicament dans laquelle l'activité de nettoyage ne vise pas seulement la propreté des lieux, mais aussi l'aseptisation et la désinfection de l'environnement. Dans ce chantier particulier, le nettoyage et la gestion et l'élimination des déchets sont des activités spécifiques qui doivent être faites en permanence et selon une procédure particulière. La chef d'atelier Mme 10, à temps plein, travaille en équipes alternantes de 8h à 16h ou de 13h à 20.30h. La brigadière avec laquelle elle alterne, est toujours à temps partiel et travaille de 7h à 13h ou de 14h à 20.30h, donc 30 heures hebdomadaires. C'est à sa demande qu'elle est restée à temps partiel, et le justifie par des raisons habituellement qualifiées de « personnelles ». En réalité, comme parent isolé, elle ne peut pas faire autrement. Mais sur le chantier ESP, toutes les ouvrières du nettoyage sont à temps partiel, à 20 heures semaine sauf deux d'entre elles.

Leur travail s'exerce exclusivement le soir, de 16.30h à 20.30h, avec quelques variations selon les jours (15h à 19 h). S'y ajoute la prestation de 2 samedis par mois. Le travail du samedi est essentiellement un travail de garde, car en cas d'accident, il faut impérativement assainir les locaux et évacuer les déchets. Mais il faut aussi, le cas échéant, que toutes les ouvrières puissent être rappelées et se présenter au travail aussi rapidement que possible. Mme 10 admet que ces accidents sont rares mais que, s'ils arrivaient, elle saurait d'emblée qui est effectivement disponible et qui peut être dispensé. Cet assouplissement de la règle est de son fait, et elle l'accorde comme une compensation implicite de la bonne volonté de son équipe.

Enfin, à propos des horaires, les deux ouvrières, Mmes 7 et 8, travaillent aussi le matin entre 8h et 9.45h. Ce qui leur permet de faire 25,30 heures hebdomadaires, mais en horaire coupé car elles reprennent le travail l'après midi, à 14.30h comme les autres. La justification d'une telle répartition ne nous a pas été donnée, mais on peut supposer qu'elle procède de la demande d'heures complémentaires placées le matin.

4.1.3. *Le temps industriel dans le nettoyage : interpénétration des tâches*

Dans le cas de ce chantier ESP, on l'a indiqué, la distribution des horaires de travail des salariés du nettoyage s'exerce à l'intérieur de la journée de travail des salariés de l'entreprise cliente, c'est-à-dire, entre 7.30h le matin et 20.30h le soir. A tous moments, les deux groupes de salariés sont donc appelés à se rencontrer.

A notre avis, dans ce chantier, il ne s'agit pas seulement d'une simple rencontre avec un échange réduit au minimum.

Ici, la collaboration est structurelle, donc nécessaire à la bonne marche du travail. C'est pourquoi, ce problème organisationnel que représentent les contacts entre les deux groupes de salariés se pose dans des termes particuliers. En effet, le client s'appuie sur la firme à qui il confie ses espaces administratifs, ses laboratoires de production et de conditionnement, pour contribuer, par la qualité du travail, à répondre aux contraintes d'hygiène et d'aseptisation qui s'imposent pour la production. Mme 5 qui ne travaille que dans la zone stérile explique :

... Il faut des seaux spéciaux, un seau pour les poussières, compter le nombre de seaux dont on aura besoin, remplir les seaux aux « Napoléons », (3 vannes spéciales pour les produits des 3 phases), mettre des indications sur les étiquettes des seaux (à quelle heure et qui a rempli le seau, (...))

Le travail de la firme n'est donc pas quelconque, mais se déroule selon des procédures fixées et contrôlées par le client en fonction de la nature de la production et des règles de sécurité. Celles-ci sont d'ailleurs les mêmes pour tous, salariés du client et sous-traitants. Autrement dit, la firme de nettoyage n'est pas vraiment maîtresse de son organisation. Or, c'est notamment par l'efficacité de son organisation qu'elle est censée assurer sa rentabilité. On en reparlera, mais on peut dire d'ores et déjà qu'il s'agit d'un projet qu'elle affiche.

On fait les murs tous les 15 jours ou 1 fois par semaine, toujours du haut vers le bas ; les plafonds parfois ; les sols chaque jour. Les poussières sur les tables (qui sont en inox). (...) On nettoie à partir du centre vers la sortie, puis vestiaire. On sort. On se déshabille, puis on se rhabille pour rentrer par une autre porte.

D'un côté, la firme de nettoyage joue son rôle classique de fournisseur de services de propreté, et de l'autre, elle participe au processus de production, puisqu'elle rend celle-ci possible.

Il faut faire attention à tout. Par exemple aux charnières qui sont graissées : il faut essuyer la graisse ; puis le personnel ESP en remettra de la nouvelle.

L'organisation des tâches en tient compte et les ouvrières sont préparées à ce travail :

Le local « injection » à 17h ; le local « perfusion » à 17h30 (quand les opérateurs/trices – surtout des femmes – ESP vont manger). « *On ne peut pas rentrer quand elles sont en production ; puis on fait les couloirs, les vestiaires de la zone stérile. On doit s'habiller plusieurs fois* ».

Ces rencontres ont des effets divers sur les conditions de travail des nettoyeurs, mais même

quand les tâches sont différentes, les deux groupes de salariés doivent rester en contact toute la durée de la production.

A la cokerie Anstock d'O., nous a raconté le délégué de la firme de nettoyage, bien malin celui qui pourra distinguer le « core business » de l'ouvrier de cokerie chargeant le four à la pelle et celui de l'ouvrier sous-traitant rechargeant à la pelle les bandes d'où le coke est tombé.

Des hommes (du nettoyage) nettoient des machines transportant le coke pour le verser dans les hauts fourneaux. Nous, (La firme de nettoyage) nettoyons les trop pleins, les courroies, les bandes. Si une bande craque, le coke tombe à terre et il faut le ramasser à la pelle, et nettoyer les sols. Mais les incidents peuvent se multiplier, donc le travail doit être refait.

Ceci implique que les horaires de nettoyage qui sont en principe ceux de la cokerie, sont en fait différents :

Les nettoyeurs de la cokerie, ce sont des hommes à temps plein, mais les heures de début de travail peuvent changer : 7h ou 8h selon la demande du client. Après le temps plein, les hommes sont obligés de rester plus longtemps pour achever le travail parce que le prestataire ne trouve pas de personnel supplémentaire disponible. Et le délégué ajoute,

La société Anstock refuse de payer les heures supplémentaires demandées à la firme. Il faut donc qu'elle les paye elle-même pour son personnel sans le mettre sur la facture d'Anstock.

La description des modalités de la collaboration entre le client et son sous-traitant nuance l'avantage dont bénéficient les hommes sur les femmes en matière d'horaire de travail : certes, dans les sites industriels, les hommes bénéficient de l'horaire à temps plein mais cet horaire n'est pas l'horaire à temps plein des salariés du client. Il s'agit d'un temps plein flexible. Aussi, la firme sous-traitante qui propose un horaire à temps plein à ses salariés attend d'eux la même flexibilité que pour ceux qui ont été engagés à temps partiel, même en travaillant à temps plein, ils resteront à disposition du client lorsqu'il le souhaite : ils resteront au-delà des heures ou viendront plus tôt ou plus tard, selon les besoins. Cette flexibilité demandée au nettoyeur par son employeur est incluse dans la relation de celui-ci avec le client, dans le contrat de sous-traitance, c'est-à-dire sans qu'elle engendre de frais supplémentaire pour le client. « *C'est pour cela*, dit le témoin, que *le client ne veut pas payer ces heures* ». Toutes les collaborations industrielles n'impliquent pas l'interpénétration des tâches, mais elles ont, nécessairement, un effet sur la mise en place des horaires de travail des salariés du nettoyage. Sur le chantier de la boulangerie industrielle La Gerbe d'Or située à B., le nettoyage des lignes de production est indépendant des activités de production car l'équipe d'entretien suit avec un décalage les horaires des ouvriers du client. Les machines doivent être propres pour chaque nouvelle production. Toutefois, si les horaires sont à temps plein, ils changent tous les jours : M.2 de La Gerbe d'Or peut commencer à 2h du matin, donc faire la nuit, il peut aussi commencer à 6h ou à 7.30h le matin ou encore l'après-midi. Il le sait une semaine à l'avance. Mme 6 et Mme 7 de cette boulangerie sont à temps plein mais, comme le témoin précédent, elles changent d'horaire tous les jours, comme le montre le tableau suivant :

n°	genre	fonction	horaire	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	dimanche
6	F	ouvrière	Temps plein	6 - 14	9 - 17	13 – 18.30	6 - 11	6 - 14	Congé sauf remplacement	congé
7	F	ouvrière	Temps plein	9 - 17	6 – 10.30	6.30 – 13.30	6 - 14	Congé	13.30 – 18.30	congé

Dans ce chantier, il n’y a pas d’horaire coupé et tout le monde est à temps plein.

Mais ce qui pose problème en réalité, est la variabilité des horaires. Les changements quotidiens d’horaires imposent une organisation personnelle et familiale strictement planifiée qui ne peut souffrir l’improvisation. Quand les horaires sont réguliers, c’est-à-dire fixés pour une période longue, ou programmés longtemps à l’avance, les personnes peuvent trouver un dispositif personnel stable pour organiser leur vie quotidienne. Mais quand, au contraire, le délai de prévenance est d’une semaine, il est non seulement impossible de faire des projets à long terme, mais en plus le temps pour s’organiser est trop court. Au fond, quand un travailleur est soumis à ce type d’horaire dans sa vie professionnelle, il impose sa flexibilité à son entourage pour organiser sa vie privée.

Du point de vue de la santé, tout en s’affirmant en pleine santé, les nettoyeurs reconnaissent que cette variabilité des horaires entraîne une grande fatigue physique, en particulier pour ceux qui travaillent sur 6 jours, parce que leur seule journée libre ne suffit pas à récupérer.

Ces horaires de 6 jours sont fréquents dans les institutions de santé et restreignent les possibilités de repos. C’est ce que pense Mme 5 qui travaille à la Clinique Paix notre Dame : pour atteindre ses 37 heures, elle doit travailler le dimanche de 9h à 14h.

Le dimanche est une journée gâchée ; avoir un seul jour, le samedi pour faire ses courses, le ménage etc.... et pour se reposer ce n’est pas assez .

En fait, Mme 5 nous dit que sa journée de repos n’en est pas une, parce qu’elle a beaucoup à faire. Elle a trois filles dont une de 8 ans qu’elle conduit à l’école chaque jour à 7h du matin, puisqu’elle commence à 7.30h mais les problèmes se posent quand l’école ouvre plus tard ou pendant les vacances. Apparemment, Mme 5 s’occupe de tout, toute seule.

4.1.4. *Statut social et statut professionnel à l’aune de l’horaire de travail*

L’un des enjeux cruciaux de l’amélioration des conditions de travail dans le secteur du nettoyage se situe dans la maîtrise des horaires de travail. En fait, le débat va porter sur les effets d’une flexibilisation des réglementations portant sur la durée et l’organisation du travail.

L’interrogation de fond porte sur la place grandissante du temps du travail dans les temps de la vie, à l’heure du discours en faveur de l’individualisation des temps professionnels au nom d’une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Paradoxe.

Peut-être plus qu'ailleurs, c'est dans les horaires de travail prescrits aux salariés du nettoyage que convergent les déterminants de la position sociale qui leur est assignée.

Un premier déterminant de cette position sociale est de faire d'eux des agents subalternes de l'entreprise, dans la mesure où leurs horaires de travail sont subordonnés à ceux des autres salariés de l'entreprise, les salariés du client. Cette subordination fait écho à celle de leurs conditions d'emploi, de leur statut et de la considération qui est accordée à leur travail.

Un autre déterminant de cette position sociale, dans un contexte d'exigences accrues en matière de disponibilité temporelle, est la manière dont le temps de travail est distribué et le salaire auquel il donne droit. L'attribution d'un temps plein ou le maintien dans un temps partiel (avec les différences de salaires) permet de différencier les salariés les uns des autres et à les hiérarchiser.

A priori, cette distribution paraît guidée par des nécessités techniques. Mais si celles-ci en ont une part, la différenciation sexuelle du travail joue un rôle majeur. Plus précisément, la répartition des horaires de travail telle qu'on la constate sur le terrain, repose sur un chapelet d'opinions préconçues à propos des qualités masculines (qualités techniques, force physique et capacités d'initiative) opposées aux qualités féminines (soin et patience) lesquelles qualités justifient l'attribution aux hommes du temps complet (flexible) du travail industriel et de la conduite des machines, et, aux femmes, le temps partiel et les bureaux, avec chariot, « mop » et raclette.

Puisque, de manière générale, c'est le temps qui sert de mesure pour calculer le prix du travail, l'entreprise de nettoyage doit trouver les moyens de le réduire ou de le limiter afin d'assurer sa rentabilité, mais en assurant le client de la qualité du service. Mais si, comme on le voit désormais sur certains chantiers, le travail du salarié n'est plus mesuré en temps, mais soumis à des obligations de résultat ou au respect d'échéances, le temps du travail n'est plus qu'une variable dépendante et les conditions d'emploi des salariés sont appelées à se dégrader. Ces nouveaux modes d'évaluation du travail et leurs effets sont évoqués dans le chapitre relatif aux contrôles.

Le troisième déterminant qui fait des horaires de travail le centre du débat sur les conditions d'emploi dans le secteur, est son incidence sur l'articulation des temps professionnels et privés.

Dans toutes les situations de la société salariale, et notamment depuis la montée continue de l'activité professionnelle féminine, le temps de travail détermine tous les autres aspects de la vie des salariés, hommes et femmes. Au quotidien, ceux-ci sont confrontés au défi que constitue l'articulation de la pluralité des temps qui gouvernent leur vie : le temps consacré au travail rémunéré, le temps du travail domestique et le temps des loisirs.

Avec les nouvelles formes d'organisation et de contrôle du travail, ce n'est plus dans un cadre temporel formel que leurs activités de travail et de vie sociale peuvent se coordonner, mais plutôt en fonction des formes de disponibilité temporelle auxquelles ils sont soumis.

4.2. Evidences sectorielles : temps partiel et horaires coupés et décalés

L'horaire coupé est considéré comme une évidence dans le secteur, un attribut du travail de nettoyage au même titre que le temps partiel et les horaires décalés. Ces trois caractéristiques sont à l'origine de notre investigation sur les relations entre vie privée et vie professionnelle dans le nettoyage dans la mesure où de tels horaires de travail mettent ceux qui les suivent en porte à faux par rapport à la « cadence collective de la vie quotidienne », c'est-à-dire à la succession des différents temps privés et temps professionnels de la majorité de la population.

L'acceptation des horaires coupés est une condition d'embauche. Il n'est donc pas question de refuser, même si c'est la forme d'horaire qui suscite le plus de plaintes de la part des salariés.

Dans leur manière d'envisager le travail de nettoyage, les salariés sont persuadés qu'aucun des chantiers ne requiert assez d'heures de travail pour leur permettre d'être occupés à temps plein sur un même site et en continu. Cette dame, Mme C du chantier de la Galerie Betapolis, qui est dans le secteur depuis 27 ans déclare :

Toujours hein, le nettoyage c'est toujours des services coupés, comment voulez-vous faire le matin ou l'après-midi pour avoir un temps plein ?

Il n'y a en effet pas assez d'heures, précisément parce que, selon l'expérience des nettoyeurs employés dans la Citizen Bank, le nettoyage ne peut se faire qu'en l'absence des salariés du client, avant ou après. Il ne peut en être autrement pour Mme 2 du chantier de cette banque :

Son meilleur horaire ? De 8h à l'après-midi, en une fois. Mais ça, ce n'est pas possible : les employés sont occupés à travailler dans les bureaux pendant la journée. Si je viens à 11h, les gens seront là. Ce ne serait pas possible.

Lorsqu'on lui en demande la raison, elle décrit ses tâches et montre comment elle doit trouver des accommodements dans son travail pour ne pas croiser les salariés du client :

D'abord, à 15h, faire les poubelles ; ça dure une heure. Les employés sont là. Ils partent vers 16h. Là où il n'y a plus personne, on nettoie les bureaux. Puis les toilettes, quand c'est calme. Puis les bureaux qui n'ont pas pu être faits parce que les gens étaient encore là .

Pour elle, la présence des salariés du client est un élément perturbateur qui va ralentir le rythme de travail qu'elle doit tenir : il faut attendre le calme pour tenir les temps impartis à chacune des tâches.

Pour ces salariés on est dans l'ordre de l'évidence.

Les témoignages des nettoyeuses occupées sur ce chantier nous ont particulièrement intéressés parce qu'elles ont connu les deux régimes. Elles peuvent donc comparer. Mme 2 est infiniment reconnaissante pour son horaire actuel au LHC Institute, un horaire de jour, même variable. Auparavant, on travaillait le soir. « *C'est le paradis, je ne peux que souhaiter cela à tout le monde* ».

4.2.1. Les incidences de ces horaires sur la vie au travail

Mme 2, du chantier de la Citizen Bank, a pu obtenir un temps plein sur le même site mais en horaire coupé. Son horaire est de 20 heures, prestées le matin (5 fois 4 heures : de 6h à 10h) et 20 heures, prestées le soir (5 fois 4 heures : de 15h à 19h). Dans les mêmes conditions, Mme 14 n'atteint que 35 heures. Mme 7, pour atteindre ses 35 heures, travaille le matin (de 8h à 11h) sur un autre site et en fin d'après midi (de 15h à 19h) dans les bureaux.

L'inspecteur responsable du secteur (Branch Manager) peut ajouter des heures aux salariés qui le demandent jusqu'à atteindre le temps plein. Mais pour ce temps plein, il proposera le plus souvent de travailler sur un des autres chantiers dont il a la charge. C'est pourquoi Mme 3, qui n'a que 19,45 heures sur le chantier de la Citizen Bank, (de 15.15h à 19h), a obtenu cinq matins de 6h à 9h sur un autre chantier de la firme, à l'extérieur de la ville. Elle atteint désormais près de 36 heures. Mais quand on l'interroge, elle dit qu'elle est à temps plein (quasiment).

Dans les entretiens, il s'avère quelquefois difficile de se faire donner une information précise sur la durée du travail fixée dans le contrat. En fait, il arrive souvent que les salariés soient engagés avec un contrat à temps partiel qui couvre la première partie de la journée de travail. La deuxième partie est faite d'heures complémentaires qui n'impliquent pas de requalifier le contrat parce que le complément est jugé temporaire (remplacement d'absence, tâches occasionnelles,...).

La qualification temps plein/temps partiel paraît abstraite pour un salarié dont les horaires sont coupés ou qui travaille pour plusieurs employeurs. Il arrive qu'on appelle temps complet un horaire qui n'atteint pas les 37 heures, mais dont la durée, calculée en additionnant la durée des séquences de travail de la journée et de la semaine, en est proche. On comprend bien qu'un horaire classique de 37 heures, en journée de sept heures trente, sans interruption n'est pas équivalent à un horaire de 37 heures avec deux heures de travail le matin, deux ou trois heures le soir et cinq heures le samedi après midi chez trois employeurs différents.

Ceci amène des situations un peu particulières : ainsi, Mme 10, du chantier de la Citizen Bank, dit travailler à temps plein, mais en réalité il s'agit de deux temps partiels additionnés sous forme de deux contrats de travail pour le même employeur, l'un, le matin sur le chantier de la banque, l'autre, l'après-midi, de 16h à 19h à la mutualité où elle est chef d'équipe. Elle est donc chef d'équipe à mi-temps. Cette fonction a peu d'implication pour elle, sauf pour les 10% d'avantage salarial qu'elle lui accorde.

Avoir deux contrats à temps partiel pour un même employeur ne semble pas être une particularité de cet employeur. Ainsi, Mme 3, qui est chef d'équipe sur le chantier du Magasin Supply Center, a aussi deux contrats pour un horaire qui ressemble à un temps plein. Mais son contrat est à durée indéterminée pour les heures qu'elle fait le soir de 19h à 22h du lundi au jeudi, le vendredi de 20h à 23h et le samedi de 19h à 22h. Mais pour la journée, c'est-à-dire de 14h à 18h du lundi au vendredi (14.30h le mercredi), elle n'a qu'un contrat de remplacement.

Malgré la complication des calculs, elle est satisfaite parce qu'elle a voulu se débarrasser d'un

horaire coupé (de 9h à 13h et de 19h à 22h) qui ne lui faisait que 31 heures et lui paraissait plus lourd.

Si on examine son horaire actuel, on remarquera qu'elle est toujours en horaire coupé, mais que la coupure n'est plus que d'une heure (de 18h à 19h), une heure qu'elle passe en salle de repos en attendant la reprise. Cette heure n'est pas payée, mais elle n'est cependant pas ce qu'on appelle du temps libre.

4.2.1.1. Choisir l'horaire coupé

Il arrive que l'employeur ne veuille pas accorder de temps plein, il faut donc que le salarié trouve lui-même un deuxième poste de travail. On dira alors que l'horaire coupé a été choisi.

M. 3, de la Clinique Paix Notre Dame, aurait bien voulu un temps plein parce qu'il n'a que 14 heures (de 6h à 8h du lundi au vendredi et de 9h à 14h le samedi). Mais on le lanterne chaque fois. C'est pourquoi il a trouvé trois heures dans une autre clinique de 18h à 21h du lundi au vendredi. Il a deux employeurs.

Les témoins suivants se sont fabriqué un horaire de travail à temps partiel avec trois morceaux d'horaires en travaillant pour deux employeurs et sur deux chantiers.

- Premier morceau : M. 2 et M.3 travaillent 5 jours par semaine pendant deux heures le matin (6h à 8h) à la Clinique Paix Notre Dame.
- Deuxième morceau : ils travaillent de 18h à 21h (20h le lundi) à l'hôpital Saint Antoine.
- Troisième morceau : le samedi, ils travaillent de 14h à 20h dans cet hôpital Saint Antoine.

Avec ces trois morceaux, ils sont occupés six jours sur sept pour un total de 30 heures hebdomadaires.

Mme 1, du chantier du Magasin Supply Center, a trois employeurs et un temps partiel pour chacun. Nous l'avons rencontrée sur le chantier du magasin pendant sa prestation du soir, de 19h à 22 h. Elle travaille selon cet horaire pendant quatre jours mais le vendredi son horaire est de 20h à 23h (soit 15 heures). C'est son premier contrat à temps partiel.

Le mercredi matin de 8.30h à 10.30h, elle est sur le chantier de la Galerie Betapolis, le centre commercial. C'est son deuxième contrat à temps partiel.

Le vendredi matin, de 8.30h à 12.30h, elle travaille sur le chantier d'une entreprise industrielle qui fabrique des portes blindées. C'est son troisième temps partiel, le plus long.

Avec ses trois temps partiels, au final, elle ne peut comptabiliser que 21 heures de travail hebdomadaire.

Le tableau suivant visualise les plages occupées et les plages libres de ces trois témoins

Témoïn	Nbre h/sem	Plages	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dim	Chantiers
M.2	10	matin	6-8h	6-8h	6-8h	6-8h	6-8h			Paix Notre Dame
	6	journée						14-20h		
	14	soir	18-20h	18-21h	18-21h	18-21h	18-21h			Saint Antoine
M.3	10	matin	6-8h	6-8h	6-8h	6-8h	6-8h			Paix Notre Dame
	6	journée						14-20h		
	14	soir	18-20h	18-21h	18-21h	18-21h	18-21h			Saint Antoine
Mme 1	6	matin			8.30-10.30h		8.30-12.30h			Usine + Galerie Betapolis
		journée								
	15	soir	19-22h	19-22h	19-22h	19-22h	20-23h			Supply center

Il ne reste qu'à calculer le nombre d'heures libres, dont il faut bien évidemment déduire les temps de déplacement domicile-travail et les temps de nuit.

Cette situation est très fréquente et pour Mme F, inspectrice responsable de plusieurs chantiers à Charleroi (également déléguée syndicale depuis 27 ans), elle tend à devenir la règle aujourd'hui :

Avant, il était encore possible de ne faire que 2 chantiers de 4 heures pour avoir son temps plein. Mais maintenant, les clients préfèrent de plus en plus des prestations compressées, même s'il faut pour cela ajouter des travailleurs sur un chantier.

Se multiplient alors les petits chantiers de 1 ou 2 heures de travail : « *ici (à la Galerie Betapolis) c'est encore une belle session, elles font 3 heures en une fois mais j'ai des gens qui sont à mi-temps, qui font 20 heures de travail mais qui font le même parcours qu'un temps plein* ».

C'est la charge que représente l'addition de ces mini emplois, « des miettes d'emploi » selon l'expression de T. Angeloff¹, qui suscite la colère de Mme F.

Elle cite le cas d'une entreprise américaine installée dans la région bruxelloise qui fait appel à sa firme pour lui confier le nettoyage des locaux. Afin d'éviter d'avoir trop de personnes d'origine maghrébine dans son équipe de nettoyage, l'entreprise a demandé au siège de Charleroi de lui envoyer le personnel nécessaire. Les nettoyeuses étaient engagées pour des horaires coupés, elles devaient donc faire l'aller-retour Charleroi/Bruxelles deux fois par jour. Une camionnette était mise à leur disposition, mais cela n'empêchait pas qu'elles devaient partir à 4.30h de Charleroi pour commencer à travailler à 5h. Elles travaillaient alors jusque 7.15h, avant de rentrer à Charleroi. Elles repartaient à Bruxelles vers 16.30h pour travailler de 17h à 20.15h.

¹ Angeloff, T., « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, Genre et Sociétés*, 1, avril 1999.

Certaines devaient se lever à 4h du matin et ne rentraient pas chez elle avant 22h : mais elles étaient à temps partiel. *« Tout ça pour ne même pas avoir un temps plein » !*

C'est la disponibilité temporelle imposée à ces salariées que pointe Mme F. En cause, un travail rémunéré de cinq heures trente pour 9 heures de disponibilité, qui se répartissent en quatre heures le matin et près de cinq heures le soir. Ces salariées ne disposent, matériellement, que de sept heures de temps libre pendant la journée mais leurs nuits ne sont au mieux que de six heures.

On voit mal, dans ce modèle, comment empêcher les horaires de travail d'envahir les plages réservées à la vie familiale et personnelle.

Or, malgré les désagréments, il se trouve des travailleurs demandeurs de cette formule d'addition de temps partiels, non qu'ils ignorent ou sous-estiment ses effets négatifs sur la vie privée mais parce qu'ils sont obligés de calculer leurs rentrées financières au plus juste.

En effet, observant que les prélèvements sociaux sont moins importants sur des salaires partiels cumulés que sur un salaire complet chaque mois, ces travailleurs préfèrent disposer de ressources hebdomadaires ou mensuelles plus importantes, quitte à devoir procéder à une régularisation une fois l'an. Un calcul économique montrerait que le gain est nul. Mais lorsque la gestion du ménage doit se faire au jour le jour compte tenu de la faiblesse des revenus, la priorité est mise sur le revenu disponible dans l'immédiat.

4.2.2. Les décalages horaires et les relations entre la vie professionnelle et la vie familiale

Au fil de l'enquête, il est apparu que la pratique des horaires coupés concentrait dans le secteur du nettoyage la plupart des problèmes liés aux effets de l'organisation du travail sur les relations entre la vie professionnelle et la vie familiale. En fait, les horaires coupés vont de pair avec les horaires décalés, c'est-à-dire qui ne sont pas en phase avec l'horaire standard généralement pratiqué par les salariés des clients.

4.2.2.1. L'alourdissement de la charge professionnelle

Il s'agit donc de placer les plages de travail des nettoyeurs en dehors de celles des clients qui sont, le plus souvent, présents pendant la journée de travail standard. Dans la tradition du travail de bureau, les employés commencent entre 8h et 9h du matin et terminent entre 16.30h et 17.30h, 18h au plus tard. Les heures des nettoyeurs doivent donc se situer entre 6h du matin (avant, c'est l'horaire de nuit) et terminer au plus tard à 22h (après, c'est l'horaire de nuit). L'amplitude est de 16 heures mais les plages de nettoyage ne doivent pas chevaucher les 8 heures des salariés du client. Autrement dit, on ne tient pas compte, s'agissant des heures de nettoyage, 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.

En fait, qu'ils prennent leur travail à 6h du matin ou à 18h le soir, chaque plage de travail est considérée comme la première de la journée. Ils sont donc supposés être aussi frais et dispos que s'ils venaient de se lever quelle que soit l'heure de la journée. Et ceci n'est pas sans effet

sur le niveau de fatigue du travailleur, donc sur l'énergie à déployer pour remplir ses tâches et, partant, sur le rythme et la qualité du travail. Mme 14, de Citizen Bank, se plaint précisément de la répartition de ses tâches entre la plage du matin et celle du soir :

Pour la charge de travail, l'idéal serait que la place de l'après midi soit une place du matin ; je cours trop l'après midi et le matin, je suis plus en forme .

Ce qui l'inquiète sur le plan sanitaire. Mais au-delà de la question sanitaire, on peut déjà relever que la distribution des tâches entre la plage du matin et celle du soir ne tient pas compte du rythme d'existence des personnes, de ce qu'elles ont à faire pendant la période de « non-travail », entre les deux plages de travail, et qui est loin d'être une période de repos. Au moins pour les femmes. C'est pourquoi nous avons interrogé nos témoins sur leurs activités pendant cette période.

4.2.2.2. Débordement des temps professionnels

Des horaires de travail morcelés entre plusieurs sites et plusieurs employeurs alourdissent considérablement le temps consacré par les salariés à leur activité professionnelle. Or, ce temps, consacré notamment au déplacement vers le ou les chantiers ne peut pas être considéré comme du temps privé, du temps libre, il participe du temps professionnel, c'est pourquoi il est souvent compensé par l'employeur.

Mais dans notre secteur, curieusement, cette compensation ne tient pas compte de l'organisation effective du travail. Les horaires coupés exigent une démultiplication des allers-retours au cours d'une même journée, les temps partiels courts exigent des déplacements d'une durée équivalente pour joindre le chantier, comme cette situation absurde où des nettoyeuses originaires de la frontière française avaient été envoyées par le FOREM sur un chantier du zoning industriel d'H., pour un chantier de 2 heures, avec un temps de déplacement d'une 1 heure 30.

La charge est d'autant plus pesante que les chantiers sont éloignés les uns des autres de plusieurs dizaines de kilomètres, ou qu'il n'y a pas ou peu de transports en commun. Et les horaires décalés les alourdissent encore parce qu'en province, les fréquences des transports en commun s'alignent sur des horaires standard, qui ne correspondent pas à la pratique du nettoyage, ni d'ailleurs à ceux d'un nombre de plus en plus important d'activités de service.

A Bruxelles par contre, le maillage des transports en commun est assez serré et les plus longs déplacements durent trois quarts d'heures entre le domicile et les différents lieux de travail et autant sur le retour. Les plaintes sont moins nombreuses pour le site de la Citizen Bank parce qu'il est au centre de la ville.

Mais à Charleroi, le site ESP se trouve dans un zoning où il n'y a pas de transports en commun, ce qui oblige les salariés à se déplacer en voiture ou bien à mobiliser la famille.

4.2.2.3. Pénalisation des femmes

La charge du déplacement pèse en premier lieu sur les femmes parce qu'en général, c'est le compagnon qui conduit la voiture familiale, et parce que leur temps est plus cadencé par les

obligations familiales que celui des hommes. On peut toujours évoquer la valeur éducative de cette contrainte puisqu'elle oblige les hommes à prendre en charge des activités familiales : conduire ou rechercher les enfants, les faire manger le soir, les lever le matin, etc....

Mais la difficulté de déplacement est aussi un obstacle à l'emploi et en particulier dans un contexte où, pour accéder au travail, il faut le plus souvent être mobile et accepter des chantiers multiples.

Mme 3, employée de 19h à 22h, 6 jours sur 7, sur le chantier Supply Center, est ennuyée de dépendre de son mari pour se rendre au travail :

Il doit me conduire et venir me chercher, donc souper en vitesse, pour que je sois à l'heure sur le lieu de travail et m'attendre pour aller se coucher. Il doit être tôt sur son chantier (Bâtiment) à Namur (7h du matin, donc se lever à 5.30h).

Bien que son domicile ne soit qu'à 10-15 minutes en voiture, elle n'a pas de bus le soir et ne peut changer d'horaire. Elle ne peut même pas travailler ailleurs parce que :

Il faut utiliser les transports en commun et pouvoir revenir à l'heure pour aller chercher le petit à l'école.

Mme C du chantier de la Galerie Betapolis décrit son emploi du temps à l'époque où elle travaillait en horaire coupé. Aujourd'hui, elle est en crédit temps, ce qui lui a permis d'alléger sa vie professionnelle

Je commençais le matin à 6h, bon, mon mari me conduisait. A 10h j'avais fini, je devais prendre le bus [...]. J'arrivais au tram, je prenais le tram, je descendais du tram, je devais attendre la correspondance. Parfois la correspondance, je ne l'avais pas tout de suite, je l'avais ratée, j'arrivais à la maison, il était 12h45-13h, pour faire trois heures de travail. J'avais juste le temps d'aller chercher mes enfants, de les faire dîner et de les reconduire à l'école. Je prenais mon tram pour retourner sur la région de Charleroi pour aller faire mes places. Je faisais ma place, je finissais à 7h. Mon mari venait me chercher. De 7h à 10h du soir, j'avais encore un chantier à Courcelles. Pour faire 7h30 par jour, je finissais à 10h du soir.

Elle aussi devait mobiliser son mari pour conduire ses enfants le matin à l'école et s'il n'était pas libre, il y avait aussi sa belle-sœur ou son beau-frère. Mais elle devait souvent laisser les enfants seuls et il arrivait qu'ils l'appellent de nombreuses fois pendant qu'elle travaillait.

Je partais travailler. Tant qu'ils sont à l'école ça va, puis [à partir de 16h], c'est à la maison, alors toutes les 5 minutes, on téléphonait, 'Ca va, ça va pas ? 'Il est tombé ! Mais je ne sais pas bouger, je suis au travail, il faut demander, c'était... c'était la catastrophe, franchement c'était la catastrophe.

A ces inconvénients familiaux, s'ajoute aussi le problème de santé et de fatigue excessive.

Mme 8 du chantier ESP est en horaire coupé depuis 5 ans : 7.30h - 10.30h et 17.30h - 19.30h, elle habite à onze kilomètres de son travail (1/4 h en voiture).

Je rentre chez moi, il est 11 heures le matin. Le temps de faire à manger ... Puis si je dois faire 2-3 courses, 2-3 trucs, il est vite 3 heures. Je me dis : zut, je suis déjà fatiguée de m'être

levée à 5 h du matin. Et je dois retourner travailler. Et je rentre chez moi le soir ; il est 8 ou 9 heures, ça dépend. Il est vite 11h – 11h30 – minuit, couchée et je dois me lever à 5h. A la longue il y a la fatigue qui s'installe.

Aujourd'hui, elle va y renoncer parce que le siège de l'entreprise où elle travaille va fermer. Elle n'acceptera pas de transfert vers un chantier qui pratique l'horaire coupé :

Plus jamais je n'accepterai un contrat à horaire coupé. Quand Elnasinger-Pfaff fermera, je chercherai à avoir un contrat avec un autre horaire, si possible dans les environs. C'est pas une vie.

4.2.2.4. Accommodements

Il y a pourtant des travailleurs ou des travailleuses qui se sont accommodés de cet horaire, quel que soit leur point de vue : M.6 du chantier Citizen Bank qui est depuis 15 ans sur ce chantier dit :

Ces horaires ? Ils ne me conviennent pas, Ils ne conviennent à personne mais puisque c'est ce que veut le client....

M.1 du même chantier est content parce qu'avant il terminait à 20.30h et maintenant à 19.30h et il n'a que vingt minutes de trajet en métro.

Mme 3 de l'Ecole Georges-Perec est contente : elle travaille de 11.30h à 13.30h, puis reprend à 16.30h au Ministère des Finances : quand elle rentre chez elle, elle prépare le repas puis repart à l'autre chantier, l'horaire est bon, les revenus sont suffisants, ce n'est pas loin de chez elle « *c'est tranquille* ».

Des hommes disent qu'ils peuvent un peu dormir parce qu'ils se sont levés tôt, ou qu'ils peuvent voir leurs enfants le mercredi et les faire manger à midi, d'autres qu'ils en profitent pour faire des tâches administratives. Et toutes les femmes disent qu'elles préparent le repas du soir, qu'elles entretiennent la maison... bref, qu'elles sont occupées aux tâches familiales. Aucune ne dit se reposer.

Ce qui nous fait penser que le temps de la coupure entre les deux plages de travail n'est pas utilisé de la même manière par les hommes et par les femmes. Il sert en fait à compenser les inconvénients des horaires décalés ou tardifs, mais sans bouleverser la division des tâches entre hommes et femmes, Autrement dit, s'il s'agit de temps privé, il n'est certainement pas du temps libre.... Sans oublier que ce temps privé est déjà relativement amputé.

4.2.2.5. L'institutionnalisation de la pluralité d'employeurs et les rapports à l'entreprise

Les témoignages cités plus haut soulignent le fait que les horaires coupés, outre leur charge physique et psychologique, représentent pour les salariés un investissement professionnel sans commune mesure avec le salaire qu'ils en tirent. Le tableau dressé plus haut est illustratif de ce phénomène.

Mais l'investissement professionnel de ces salariés n'est jamais pris en compte lors de

l'établissement des horaires de travail sur les chantiers, et pour cause. C'est grâce à la disponibilité temporelle de leurs salariés que les firmes peuvent se soumettre aux exigences des clients et ces derniers n'ont pas à se préoccuper de la faisabilité de leur requête. Et d'autre part, s'ils veulent gagner un revenu suffisant par leur activité professionnelle, les salariés du nettoyage doivent accepter ces exigences accrues en matière de disponibilité temporelle, ce qui signifie concrètement laisser les plages de temps libre, de temps privé ou familial, être envahies par des plages de travail de plus en plus variables.

L'autre volet de la transformation de la relation de travail entre les salariés et les employeurs portée par le secteur du nettoyage, est la banalisation de ce qu'on peut appeler la « multi-subordination », dont la conséquence est de brouiller les frontières de l'entreprise comme le sont celles du temps de travail du fait de l'interpénétration des temps libres et des temps contraints.

L'indice en est ici aussi la démultiplication du recours aux horaires coupés.

En effet, comme on l'a vu, nombreux sont les salariés qui se trouvent, à cause des horaires coupés, sous l'autorité de plusieurs employeurs qui ne se soucient pas d'harmoniser entre eux les niveaux d'exigence, les procédures de contrôle et les autres modalités d'organisation du travail qu'ils imposent aux salariés qu'ils se partagent.

Pourtant, la multi-subordination est banale dans le secteur, elle est inscrite dans les pratiques des chantiers et entérinée par la convention collective sur la reprise d'activité.

4.2.2.6. Mise en cause de la CCT 32 bis

L'absence de consensus entre employeurs sur ces matières alimente les débats sur la qualité de cette CCT 32bis de reprise pour la protection des salariés. Elle fait toujours l'objet de critiques, et pour certains, serait de nature à dégrader les conditions de travail dans le secteur. Nous reprenons ici l'analyse que nous a exposée notre interlocutrice, Mme F., inspectrice à Charleroi, qui a un long passé de nettoyeuse.

Quand on travaille pour une seule entreprise, le travail est organisé pour toute la journée par un seul responsable qui peut alors tenir compte de l'heure de début de prestation, de la difficulté des chantiers, de l'éloignement entre les chantiers,... Mais quand on travaille pour plusieurs entreprises, chacune veut retirer le meilleur du travailleur. Chacune considère que la personne travaille à temps partiel et que par conséquent, elle peut lui donner un travail plus dur, sans se soucier du reste de la journée : chaque société différente prend le meilleur de chaque personne et c'est une vie infernale pour la personne qui travaille. Avec la CCT 32bis, les gens n'ont plus le choix et sont obligés d'accepter les conditions de travail qu'on leur impose ou alors elles sont pénalisées du point de vue du chômage. Si les personnes refusent de travailler pour l'entreprise qui reprend le chantier, elles ne sont plus considérées comme travailleuses à temps partiel involontaire et perdent leur droit au chômage. Or, la nouvelle entreprise est tenue de garantir les heures de travail aux anciens travailleurs du chantier repris pendant 6 mois, mais pas forcément selon les mêmes plages horaires, ni sur le même chantier. Ce qui peut provoquer des horaires de travail et des déplacements impossibles sans qu'il y ait

la possibilité de quitter l'entreprise.

Selon notre interlocutrice, la critique de fond de cette convention de reprise porte sur le fait qu'elle fait fi de l'attachement des salariés à l'entreprise qui les emploie parce que la 32bis ne garantit pas que le travailleur reste dans le même chantier. Et sur ce point, elle donne l'exemple de Mme C, du chantier de la Galerie Betapolis, avec laquelle elle est très liée :

Mme C a fait toute sa carrière (dans la firme X, le même employeur). En cas de passation de contrat, elle ne voudrait pas le quitter, ni aller au chômage, alors qu'il ne lui restent que quelques années avant la retraite. Cela nuit à l'esprit d'entreprise, il n'y a plus de sentiment d'appartenance.

Cette dernière critique va à l'encontre de ce que nous avons le plus souvent entendu, à savoir la primauté de l'attachement au chantier plutôt qu'à l'employeur, s'agissant notamment des conditions de travail. Mais peut-être cette analyse est-elle due au fait que cette dame a été l'une des premières ouvrières de cette firme dans la région et qu'elle y est déléguée syndicale depuis 30 ans.

Mais, sur le reste, son analyse confirme ce que les témoignages révèlent à propos des problèmes organisationnels rencontrés par les salariées du nettoyage sur les chantiers. L'équilibre fragile qu'elles finissent par atteindre pour être capable d'assurer à la fois leurs tâches professionnelles et leurs obligations familiales peut être mis à bas lors d'une reprise de chantier. Il en va de même des stratégies qui ont été élaborées pour être capable d'accomplir toutes les tâches prescrites, ainsi que l'ensemble des « trucs » convenus avec les collègues et le chef pour remplir le contrat malgré tout.

Connaissant ces conditions de reprise, et le risque, nombreux sont les salariés qui évoquent leur peur du changement même dans les chantiers les plus difficiles.

5. Le travail : rythmes et tâches, fatigue

Je ne sais pas combien j'ai de m² à faire, mais ce qui est sûr, c'est que pour arriver au bout du travail, il faut courir, ou alors rester 5 minutes ou un quart d'heure en plus.

Mme C qui travaille dans cette galerie commerciale fait le même constat que Mme 4 de LHC Institute, bien que l'une et l'autre aient des tâches bien différentes

Ici, il y a des moments où c'est la folie complète, (...) Dans le nettoyage, tout le monde veut du 'net plus ultra' (sic) mais dans un laps de temps très court, donc là, c'est courir, on n'a pas le choix.

Mme 11, qui est chef d'équipe sur le chantier de la Clinique Paix notre Dame, confirme :

Il n'y a pas assez de temps, c'est tout juste. A peine le temps d'aller aux toilettes et si tu parles 5 minutes, tu dois les rattraper. Les travailleurs peuvent boire de l'eau ou du café mais il faut alors que ces boissons soient sur leur chariot, pour ne pas perdre de temps à aller jusqu'à la cuisine.

Il est sans doute inutile de rappeler que le stress de l'urgence qui pèse sur les nettoyeurs est un effet direct de la politique d'économie des entreprises clientes. Dans le climat de concurrence, face à la pression aux prix les plus bas, les firmes se sentent obligées de réduire leurs devis pour décrocher le marché tout en garantissant les mêmes quantité et qualité du travail. De plus en plus souvent, le terrain – c'est-à-dire les responsables des chantiers, les chefs d'équipe et les travailleurs en dernière ligne, vont se sentir mal à l'aise pour répondre à un cahier des charges rédigé par des commerciaux qui n'ont pas à s'occuper de la faisabilité de leurs promesses. Le client, en général, se soucie peu des modalités matérielles de mise en œuvre de ses exigences, seul compte le résultat. Et encore....

Car de plus en plus nombreuses sont les entreprises clientes à charger un consultant spécialisé à définir pour elles ce que doit être un nettoyage de qualité.

Dans notre enquête, nous avons visité plusieurs entreprises qui font appel à des consultants extérieurs pour exercer les contrôles de qualité dans leurs locaux, avec ou non la collaboration de leurs propres responsables et sans l'appui de la firme prestataire. D'autres sociétés en sont restées aux formes de contrôle classique, c'est-à-dire un contrôle conjoint du responsable maison et d'un membre de la hiérarchie de la firme prestataire. Sur les nettoyeurs, la différence est perceptible. Invariablement, il y a une dégradation des conditions de travail.

On passera rapidement en revue la description des tâches et la manière dont les travailleurs arrivent à s'en acquitter, puis on fera le lien entre cet exercice et le contrôle et leurs effets sur personnes.

5.1. Planning au quotidien

Mme 4, sur le chantier LHC Institute où elle est chef d'équipe et travaille en journée. C'est le chantier qualifié plus haut de paradis.

La première chose à faire le matin, c'est le café pour le personnel et préparer les salles de réunion (mettre de l'eau, du coca, mettre des tasses, faire le café). Avant, ces tâches ne faisaient pas partie du planning des nettoyeuses (c'étaient les secrétaires qui s'en chargeaient) mais on le leur a ajouté, depuis peu. Ensuite, je me consacre au nettoyage classique, au repassage et à la lessive.

Les cahiers de charge et les plannings individuels sont une chose, la réalité en est une autre. Quelques cas :

Mme 14, du chantier Citizen Bank. Nous la connaissons, elle travaille en horaires coupés. Voici la liste de ses tâches :

Le matin de 7h à 8h, les salles de réunion au 1^{er} étage ; de 8h à 9h, les bureaux de la direction et les toilettes du 2^{ème} étage ; de 9h à 10h, descendre au niveau 0 pour les bureaux. Elle a terminé sa prestation du matin.

Mais une fois par semaine, elle fait les escaliers, c'est ce qu'on appelle une tâche périodique.

Elle doit passer l'aspirateur tous les matins parce que ce sont les bureaux de la direction, mais

l'après-midi, seulement une fois par semaine.

L'après-midi, de 15h à 16.30h, elle nettoie les couloirs et les toilettes de deux étages, ensuite de 16.30h à 19h, elle doit nettoyer plus ou moins 40 salles de cours de 15 personnes sur deux étages. Ces salles sont occupées tous les jours. C'est « le nettoyage spécial ».

Tel est le plan décrit par le cahier des charges, mais dans la réalité,

Je vais de surprise en surprise, je ne sais pas ce qu'il y aura derrière la porte. Cela peut être propre, débarrassé ou au contraire très sale. Certains mangent et boivent, bien que ce soit interdit, donc c'est très sale. Des fois, c'est un sale type.....

Dans ce cas, il faut courir ou demander de l'aide pour pouvoir terminer. Demander de l'aide signifie appeler la chef d'équipe pour qu'elle envoie quelqu'un.

Mme 11, du chantier Citizen Bank travaille depuis peu à mi-temps de 12h à 19h, cinq jours par semaine. Son planning quotidien semble bien réglé mais, pour l'accomplir, elle doit aussi « s'organiser ».

Ils préféreraient que c'est dans l'ordre qu'ils nous donnent mais moi j'ai mon organisation parce que c'est dans mon travail, je peux pas faire toujours ce qui est marqué dans mon planning.

Elle ne peut, en effet, pas prévoir avec précision combien de temps chaque tâche va lui prendre selon l'état de saleté. Mais elle s'est mise d'accord avec la chef d'équipe, du moins de manière implicite, pour que tout soit fait à la fin de la semaine, en plus de ce qu'il y a à faire obligatoirement tous les jours, comme les sanitaires et les poubelles.

Donc, de 12.30h à 14.30h, elle nettoie les locaux syndicaux, parce qu'ils sont vides pendant l'heure de table. Ensuite de 15h à 19h elle nous dit faire trois étages mais quand elle les énumère, il y en a plus.

Je vide mes poubelles, je fais mes bureaux, je dois faire mes appuis de fenêtre. On se partage le travail. Les bureaux ? Ils vont déménager maintenant, de 23 ils vont ajouter encore 12 personnes en plus. Je ne sais plus, plus ou moins, par étage, le 6^{ème} est plus petit, peut-être, je crois 100 bureaux dans le 5^{ème} et peut-être 80 dans le 6^{ème}. Quelque chose comme ça.

Elle affirme que la liberté qu'elle prend ne pose pas de problème par rapport à ses chefs puisqu'ils savent que le travail sera fait. Elle dit mieux se débrouiller en sachant que c'est elle qui a organisé son travail :

Je m'organise. Par exemple, le lundi je m'occupe beaucoup du rez-de-chaussée et tout ça, parce que c'est des choses qui prennent plus de temps, et je remonte à 5h et après, je commence à faire les toilettes des 6^{ème} et 5^{ème} étages. Une fois que j'ai fini mes toilettes, je fais mes bureaux. Le lundi et le mardi, il y a une partie de mes crédits pour terminer mes étages de bureaux et alors jeudi j'aspire un étage, vendredi j'aspire un autre étage. Je m'organise.

S'organiser, c'est la règle du jeu.

5.2. Le travail réel : gérer le manque de temps

Les exemples ne manquent pas pour montrer l'immense difficulté à mener à bien toutes les tâches prescrites (inscrites dans le cahier des charges) selon les plannings. Et ceci, quelle que soit la nature du chantier : école, hôpital, bureaux, entreprise industrielle, magasin.

Il y a alors deux solutions : ou bien les tâches sont redéfinies parce que le temps imparti est insuffisant – ce qu'on appellera une stratégie collective - ou bien les nettoyeurs « s'organisent », et s'inventent une stratégie personnelle. Bien qu'ils restent discrets sur les leurs, ces stratégies personnelles sont toujours les mêmes.

5.2.1. Stratégie collective : redéfinir les tâches

La solution collective est rare, mais nous l'avons rencontrée dans la boulangerie industrielle La Gerbe d'Or en région liégeoise.

Voici l'emploi du temps de M.4, depuis 2 ans sur le chantier. Il travaille 27 heures par semaine avec deux semaines de nuit (de 2.30h à 7.15h du matin) et trois semaines de jour (de 7.30h à 12.30h ou 13.30h). Et deux samedis par mois de 6h à 14h. La nuit, nettoyage de l'atelier pâtisserie à grandes eaux, racler, désinfecter, ...

C'est bien, tranquille, travail simple, pas de chef dans les pattes, pas de contacts avec les poussières .

Ce qu'il a à faire le jour : laver les bacs à pains dans un immense lave-vaisselle, enlever les papiers et déchets, rincer au Karcher, démarrer les machines. Puis les vestiaires des ouvriers, laver avec des torchons les éviers, les douches. Puis c'est la tournée des poubelles des lignes de production et de dehors. Sortir toutes les poubelles et mettre dans les containers. Trier seulement les papiers-cartons. Tout le reste va ensemble (verre, pâte, farine, ...).

Le problème n'est pas la liste des tâches, mais l'imprévisibilité de leur charge. On cite in extenso, pour illustrer le propos

C'est assez chaotique. C'est pas vraiment motivant, Normalement, les bacs à pain doivent être vides. Or on a souvent plein de papiers, cartons, pains, éclairs au chocolat. Il y a des milliers de bacs à nettoyer chaque jour. On doit faire ce travail en un temps donné. Et puis on a des remarques parce que ce n'est pas bien fait. C'est frustrant parce qu'on fait tout ce qu'on peut. Dans les vestiaires il y a 15 poubelles, mais les gens jettent plein de choses à côté ou sur les étagères, Et même une fois, il y a quelqu'un qui a 'confondu' douche et toilette. C'était le sommet. Les ouvriers sont censés broser à la fin de leur travail. Ils ne le font pas. Des choses comme ça, les unes sur les autres,

Les cahiers des charges ne tiennent bien évidemment pas compte de l'environnement et du climat dans lequel le travail s'exerce : dans cette entreprise, les relations avec les salariés du client sont exécrables et la charge s'en ressent.

On le signale aux chefs, mais le client n'a pas l'air de réagir. On est au bas de l'échelle. (...) Sans compter les remarques vexantes : une nuit un ouvrier m'a dit : « si on n'était pas là pour salir, vous n'auriez pas de travail ». Heureusement, un chef était là, il a pris des photos de la

saleté, et c'est remonté chez le client. Là, l'ouvrier s'est fait taper sur les doigts.

Dans cette entreprise, le comportement des ouvriers du client ou des problèmes techniques rendent le nettoyage inopérant. C'est pourquoi, en accord avec le directeur de l'usine, le chef d'équipe a voulu renégocier les temps impartis aux tâches : il analyse les tâches secteur par secteur, zone de travail par zone de travail en demandant à chacun de ses ouvriers de noter le temps nécessaire à chacune pour déterminer le meilleur temps pour son accomplissement.

Il a déjà été convenu que si, dans la réalité, il fallait moins d'heures pour faire le travail que celles qui sont dénombrées actuellement, on en resterait au status quo de manière à ce que les travailleurs aient une marge de manœuvre s'il y avait quelque chose à faire en plus (ceci pour tenir compte du comportement des salariés de l'entreprise). Si le temps global de travail devait être augmenté, le directeur de l'usine a marqué son accord pour réinjecter une soixantaine d'heures.

D'autre part, ce chef d'équipe veut obtenir une meilleure reconnaissance du travail. Il estime que les nettoyeurs/nettoyeuses de l'usine devraient passer de la catégorie 1B à 2A, qui correspond effectivement aux tâches accomplies.

Il faut ajouter que, dans cette entreprise, beaucoup de travailleurs se plaignent de problèmes de santé : certains, à cause des horaires de nuit ou de la variabilité des horaires, souffrent d'insomnies et de fatigue excessive, d'autres, de maux de dos dus à la manutention d'équipements lourds, d'autres encore, de troubles musculo-squelettiques résultant vraisemblablement des mouvements répétitifs tels tordre les torchons toujours de la même manière, appuyer avec les pouces sur les boutons de l'auto-laveuse... Mais des précautions sont prises et les travailleurs disposent des équipements de protection individuels nécessaires.

A cause de la dégradation de leur santé, certains déplorent avoir dû abandonner leurs activités sportives, tout en admettant ne pas pouvoir incriminer seulement leurs conditions de travail.

5.2.2. *Stratégies individuelles : se débrouiller*

Le paradoxe de l'organisation du travail basée sur l'établissement d'un cahier des charges couplé à un planning individuel détaillé, est l'obligation qu'ont les travailleurs de trouver par eux-mêmes les moyens d'arriver au bout des tâches qui leur ont été prescrites. C'est ce qu'ils appellent « la débrouille ».

La débrouille est la règle et, sans aucun doute, tout le monde le sait sans le dire ouvertement. En premier lieu, la hiérarchie directe, celle qui est présente sur le terrain : les chefs de chantier, chefs d'équipe, les inspecteurs, sont conscients du fait que le cahier des charges établi avec le client repose principalement sur une hypothèse comptable et qu'il doit donner satisfaction à un client surtout préoccupé par les coûts du service.

Pour ce qui est de le réaliser, ces chefs connaissent suffisamment les chantiers et leurs équipes et savent, sans pouvoir le claironner, ce qui peut matériellement être demandé aux personnes et ce qui va au-delà. Déjà, conventionnellement, les travailleurs sont tenus de faire preuve d'une grande souplesse concernant leurs horaires de travail, puisqu'ils sont, le plus souvent,

soumis à des horaires atypiques. Mais c'est une flexibilité en quelque sorte informelle qui est requise pour venir à bout des tâches planifiées, une souplesse d'esprit qui consiste à prendre des initiatives et inventer des techniques pour venir à bout de leurs tâches. Ils vont donc obligatoirement s'impliquer personnellement dans l'interprétation de la prescription et dans l'ajustement de l'effort à fournir. Tout ceci sans attirer l'attention du client et, généralement, avec l'appui du chef d'équipe.

Certains emploient le terme de « tricherie » pour qualifier cette stratégie, comme si le cahier des charges était parole d'évangile, mais il nous semble qu'il s'agit plutôt d'une hiérarchisation différente des tâches puisqu'au bout, ils se font fiers d'avoir accompli tout le programme.

Et comme on le verra dans les témoignages qui suivent, avec l'assentiment du (de la) chef d'atelier.

M.15 de la Citizen Bank :

Les ouvriers ont un programme. On sait plus ou moins comment on doit nettoyer. Mais le sentiment d'injustice vient de ce qu'il y a trop de choses à faire et qu'on n'y arrive pas. Exemple : on doit faire les armoires une fois par semaine, si je n'ai pas le temps, je ne le fais pas et ma chef d'atelier est d'accord qu'on ne peut pas le faire tous les jours.

Ce que confirme Mme 1 qui travaille au Magasin Supply Center

On doit avoir fini vers 21h-21h 20, parce que toute l'équipe va alors nettoyer le restaurant et la cuisine. Mais si on a du retard dans les tâches de 19 à 21 h, on joue sur des trucs pas graves (glaces des cabines d'essayage) qu'on fera le lendemain. On prévient la chef d'équipe (...) aussi parce que le client demande parfois des choses en plus, comme les dessus de cabine, mais pas des choses « graves ».

Dans son témoignage, l'ouvrière rappelle qu'on doit prendre cette liberté avec le planning parce que le travail est toujours plein d'aléas. Ici, c'est le client qui exige des tâches supplémentaires non prévues. Plus haut, nous avons cité une ouvrière qui disait ne jamais savoir à l'avance ce qu'elle allait trouver en entrant pour nettoyer la salle de cours.

Cela dit, l'appui de la hiérarchie n'est pas toujours garanti, on le remarque dans la Clinique Paix Notre Dame où la chef d'équip, Mme 11, qui y travaille depuis 1990, déclare essayer de protéger son équipe des remarques incessantes de l'inspectrice. Cette dernière est jugée très exigeante : « *Elle trouve toujours quelque chose* » dit Mme 4, une ouvrière expérimentée de 56 ans, qui ajoute « *tout retombe toujours sur le nettoyage* », même des casses dont les nettoyeuses ne sont pas responsables. Et Mme 6 nous dit « *c'est interdit de parler entre nous : on surveille qui parle, qui traîne* ». L'inspectrice lui répète sans cesse que « *si elle n'est pas contente, la porte est là* ».

La pression vient en réalité du service des relations humaines de l'hôpital qui refuse depuis toujours d'augmenter le nombre d'heures de nettoyage, tout en ajoutant sans cesse des tâches. « *Il y a des limites, nous sommes des êtres humains* » dit Mme 1.

Ce chantier nous a paru être l'un de ceux où les tiraillements sont les plus marquants : l'équipe paraît divisée entre un groupe autour de la chef d'équipe et un groupe qui s'abstient de fréquenter le local de repos. M.8, qui n'a pas voulu être enregistré dit s'être fait interpeller par sa hiérarchie après s'être adressé au délégué syndical pour un changement d'horaire.

D'autre part, le service des relations humaines du client est très interventionniste au niveau du contrôle mais aussi pour la gestion quotidienne de l'équipe de nettoyage dont, rappelons-le, il n'est pas l'employeur.

De surcroît, sans qu'on arrive à en comprendre la raison, la chef d'équipe et une ouvrière arrivent à 4 h du matin alors que leur travail ne commence qu'à 6h. Elles disent venir par choix, pour être tranquilles et travailler quand il n'y a personne. Inutile de dire qu'elles ne sont ni payées, ni assurées durant ces deux heures. Le client ne peut pas ne pas le savoir.

Comme on le voit, quelles que soient les réalités, le déroulement du travail n'est jamais « un long fleuve tranquille ».

Aussi cette sorte de souplesse, cette capacité d'adaptation mentale à la gestion de l'imprévu dont doivent faire preuve les nettoyeurs, sont totalement intégrées dans le processus de production mais de manière implicite, donc sans être reconnues ni, a fortiori, valorisées. Elles n'en sont pas moins indispensables pour faire l'interface entre le client et la firme.

Selon les jours, il y a plus ou moins de travail. Il est parfois nécessaire de tricher un petit peu. Par exemple si le seuil n'apparaît pas très sale, je passerai juste le balai sans le nettoyer à l'eau. Il faut s'organiser parce que le temps est calculé très juste .

Mme 14 de Citizen Bank explique que, quand elle manque de temps, c'est les couloirs qu'elle laisse.

Et si le temps manque encore, je laisse les toilettes pour le lendemain matin. Parce que je commence trop tôt et je peux commencer par là. Je continue le travail vite, vite ! Puis je pars à la direction.

Mais ce qui est une qualité professionnelle va devenir une source d'angoisse avec les contrôles de qualité quand ceux-ci s'attachent à vérifier le respect de procédures et des normes de propreté.

6. Les cadences et les modalités de contrôle du travail

Au fond, le seul jugement que les travailleurs enregistrent sur la qualité de leur travail et sur leur professionnalité – indépendamment des avertissements et sanctions - ne peut procéder que du contrôle. Celui-ci occupe une place importante dans la description des conditions de la vie au travail et tant la manière dont il se déroule, que ses résultats, sont analysés et commentés au sein de l'équipe.

Les moments de contrôle sont aussi l'occasion de compter ses amis et ses soutiens, c'est-à-dire de distinguer ceux qui donnent un petit coup de main, qui donnent des « trucs » de

ceux qui sont indifférents ou ingrats.

Mais si la nécessité d'un contrôle n'est jamais remise en cause, sa méthodologie fait l'objet de discussions, tout comme l'attitude de ceux qui y prennent part. Pour les travailleurs, la participation du client à ce contrôle est jugée légitime –puisque'il paye-, mais ils voudraient que leurs chefs directs, leurs responsables de terrain puissent éclairer le jugement du client et, par exemple expliquer le pourquoi et le comment de chaque constat. A leurs yeux, le critère majeur de la validité du contrôle est qu'il soit juste. Sévère ou non, il faut que l'évaluation soit équitable et élaborée selon des critères compréhensibles et identiques pour tout le monde.

Pour toutes ces raisons, les nouvelles modalités de contrôle - le contrôle par le résultat, et mis en place par un acteur extérieur à la transaction - sont particulièrement mal vécues, ce que nous décrivons ci-dessous.

C'est parce que la qualité de la vie au travail exerce une forte influence sur la vie privée que nous avons réservé un chapitre à ce contrôle.

Nous avons pu constater que l'évolution des modalités du contrôle et le recours à des entreprises tierces pour cette opération, même s'ils ne sont le fait que de quelques-unes des entreprises clientes de notre enquête vont de pair avec une pression plus forte du client pour obtenir plus de résultats en limitant, même en réduisant, les dépenses. Ce qui se traduit, simplement par une augmentation des cadences.

Cette augmentation des cadences n'est contestée par personne et, comme on l'a décrit au chapitre précédent, elle est intégrée par les salariés du nettoyage. Ils y font face avec les moyens du bord, avec une dose importante de stratégie et d'auto-organisation qui témoigne de leur volonté de respecter les cahiers des charges. On a pu noter que les travailleurs les décrivent volontiers et ils en sont, sans doute à juste titre, assez fiers.

Autrement dit, on peut s'en étonner, mais ce ne sont pas ces cadences qui font l'objet des plaintes. Mais si on déplore devoir de plus en plus courir pour accomplir ses tâches, c'est surtout la manière d'évaluer ces efforts qui fait l'objet des plaintes.

En fait de plaintes, ce que décrivent les travailleurs c'est plutôt ce stress, ces malaises, et le sentiment d'arbitraire et d'injustice évoqués ci-dessus qui sont longuement détaillés plus que les pénibilités du travail lui-même. Mais les deux vont de pair, bien entendu, comme la qualité ou l'absence de qualité des conditions de travail conditionnent la qualité ou l'absence de qualité de la vie au travail.

6.1. Eléments de l'enquête : les modalités de contrôle

Deux entreprises clientes parmi celles auxquelles nous avons eu accès ont fait appel, pour le contrôle de qualité du nettoyage, à des consultants spécialisés – des firmes indépendantes qui évaluent, pour le compte du client, le travail de la firme prestataire.

Les prestataires sont donc censés atteindre les normes de qualité telles que fixées par ces firmes pour le compte de leur client, au risque de subir des pénalités généralement

pécuniaires, en cas de manquement.

Les modalités de ce contrôle diffèrent d'une société à l'autre et d'un chantier à l'autre, mais le fait est que, en dernière analyse, c'est sur les salariés du prestataire que la pression s'exerce. C'est leur travail qui fait l'objet de l'examen et sachant, comme nous l'avons indiqué, que le respect du cahier des charges repose sur la détermination et l'initiative organisationnelle des équipes, on comprendra que ces contrôles sont une source d'angoisse permanente pour les salariés. Si parfait soit le travail, comme le dit l'une des salariés, « *si on veut, on trouve toujours quelque chose* ».

6.1.1. Contrôles externes et effets sur les chantiers

La Citizen Bank a conclu avec le prestataire un contrat de résultat. La convention porte sur le résultat du nettoyage et non sur les moyens.

La procédure de contrôle est confiée à un consultant extérieur qui doit mesurer le degré d'approche du résultat convenu. La société procède donc par « examen visuel » des espaces à nettoyer en vue de détecter des traces de poussière, de doigts, des salissures visibles. Il est convenu que le prestataire doit atteindre un pourcentage d'un « quality level » défini selon la zone de nettoyage, sanitaires, bureaux, dégagements.

Matériellement, le contrôle a lieu de manière impromptue tous les trois mois sur base d'un échantillonnage dans quelques bâtiments. En principe, les pénalités n'interviennent que si, après trois contrôles successifs, la qualité ne s'est pas améliorée. Ces pénalités sont des amendes, établies en fonction des factures du client. La société de contrôle les encaisse puis les reverse au client.

Ceci établi, même les plus hauts responsables des firmes de nettoyage sont critiques à l'égard de ce type de contrat et de ces procédures de contrôle. On le comprend aisément parce qu'ils sont pénalisants pour les firmes de nettoyage et source d'angoisse pour les salariés.

Les salariés, quant à eux, se sentent directement mis en cause puisque c'est leur travail qui est examiné. Mais la manière dont l'examen se déroule est ressentie comme humiliante ou vexatoire parce qu'il n'est pas prévu d'interroger les salariés ni, comme le dit l'un d'entre eux, « *qu'ils puissent se défendre* ».

Se défendre, en effet parce qu'ils ressentent ce type de contrôle comme une remise en cause de leur investissement personnel et une contestation de leurs qualités professionnelles.

Il n'est pas question ici de faire de la psychologie du travail, mais nous avons pu noter la manière dont les nettoyeurs s'approprient les espaces qu'ils doivent entretenir comme s'il s'agissait de leur propre espace, « mon couloir », « mes bureaux », « mes douches » alors qu'en réalité, ils ne sont que des prestataires extérieurs occupés dans les locaux d'une société avec laquelle ils doivent avoir le moins de lien possible.

6.1.2. *Inquiétude et déstabilisation*

Chacun fait état du stress qui les étreint au moment de ces contrôles impromptus.

Mme 11 sur le chantier Citizen Bank :

Justement notre stress est là, c'est le contrôle, parce que nous, on fait tous les jours notre boulot mais seulement la pression de savoir qu'il va venir une personne en plus, parfois même une fois ils sont venus à deux. C'est là le stress : est-ce qu'on a oublié ça ? Est-ce qu'elle va voir ce rebord?, c'est ça notre peur parce que c'est humain qu'on oublie et il y a beaucoup de bureaux, il y a beaucoup de rebords.

Mme 10 confirme. C'est une ancienne, et elle est délégué syndicale :

Si le contrôle est négatif, les filles reçoivent des avertissements ; au bout de trois avertissements, elles courent le risque d'être licenciées, surtout ceux qui ne sont pas délégués syndicaux. (...)

Sans compter, selon elle, la peur de perdre le chantier et ainsi de pénaliser tout le monde. Elle espère que cela ne va pas continuer comme ça parce que les relations avec les chefs se dégradent parce qu'eux aussi ont peur d'être licenciés.

Mme 14 de Citizen Bank dit la même chose :

Le sentiment qu'on a c'est l'injustice. On se fait engueuler, c'est négatif. On n'est pas d'accord, et cela revient à quoi ? On reçoit une lettre d'avertissement. Après trois lettres on est dehors. Et pour une lettre d'avertissement, il ne faut pas beaucoup. Par exemple, une fois dans mon bâtiment, j'avais fait mes escaliers, mais la dame au-dessous de moi ne les avait pas faits. Le contrôle est passé et a constaté des poussières deux fois. Mais chez moi, il n'y avait pas de poussières, ce qui nous a sauvés. Trois constats de poussières sur un même espace et c'est tout le bâtiment qui est mauvais.

M.13, également chez Citizen Bank, fait la distinction entre le contrôle du chef qui est normal, et non stressant et le contrôle externe.

Le chef peut me faire quelques remarques au cas où j'aurais oublié quelque chose et on peut alors refaire ce qui était mal fait le lendemain. Par contre, avec le contrôle externe, il n'y a pas de seconde chance possible. Si c'est mal fait, c'est négatif. (...) Avant, il n'y avait pas ce stress comme aujourd'hui, où ce n'est même plus le client qui contrôle. En fait, le contrôle externe, c'est les yeux du client, c'est le client qui paie un contrôle externe pour venir contrôler. Donc demain, si moi j'ouvre une société de contrôle externe, je m'enrichis.

Mais il ajoute que si le contrôle était « objectif », ça irait mais il y a un problème quand ce contrôle n'est plus objectif :

On soulève un fauteuil pour voir s'il est sale, il y a un problème, ou on touche un mur pour voir si c'est sale, il y a un problème, surtout si le mur n'est pas dans le planning de travail.

Le même exemple est cité par M. 8. Il nous mime les contrôleurs « *Ils se mettent à genoux par terre pour passer leurs mains sur le sol et voir s'il ne reste pas de poussières. Ils vérifient*

aussi les dessous de chaise ». M.8 dit qu'il n'avait jamais vu ça avant.

M.6 à la Citizen Bank : « *Ils cherchent la poussière dans les rainures des pieds de table, ... et ils ne voient pas l'ensemble qui est propre. Il ne faut pas exagérer non plus* ».

Travaillant le matin, M.6 (il est chef d'équipe depuis peu) reçoit les plaintes des ouvrières de l'après midi : « *Elles n'osent pas en parler, elles ont peur qu'on croie qu'elles critiquent, mais ça les stresse...* ».

Il ne nous revient pas d'évaluer la logique de ce type de contrôle. Le fait est qu'il est source d'angoisse dans les équipes de terrain, pour plusieurs raisons. Nous les citons :

- Le caractère impromptu, même si on sait que le contrôle a lieu tous les trois mois ;
- La méthode de contrôle (la lampe dans les sanitaires, le passage du doigt sur les meubles, ce qui rappelle le temps des bonnes) ;
- L'objet du contrôle qui n'est pas connu d'avance et paraît irrationnel, comme ces coins qui échappent au regard et sans rapport avec les lieux, ainsi la poussière du dessous des chaises, des rainures des pieds de table, de l'étiquette autocollante de la porte ;
- Le cérémonial et la durée de la revue ;
- L'exclusion des représentants du prestataire, en particulier de la chef d'équipe réputée défendre son équipe et, a fortiori, des ouvriers qui ont fait le travail.

Tout cela fait l'objet d'interprétations de la part des salariés inquiets : d'abord ils y voient une stratégie délibérément vexatoire destinée à contester leur qualité professionnelle, ensuite comme une menace sur leur emploi puisqu'ils savent - et c'est la seule chose dont ils sont avertis -, que leur employeur est à la recherche de gains de productivité et qu'il pourrait s'emparer des résultats du contrôle pour réduire son personnel.

6.1.3. Contrôles internes

Mais tous les contrôles ne s'exercent pas dans ce climat d'anxiété. L'inquiétude est toujours présente, mais la procédure est mieux acceptée même lorsque des intervenants extérieurs sont appelés à collaborer au contrôle du travail. Les témoignages qui suivent expliquent ces différences. Sur le chantier du Magasin Supply Center, nous explique Mme 1, c'est le client, c'est-à-dire un membre du directorat du magasin qui fait le contrôle et communique ses observations à la chef d'équipe. « *Le client est de bonne volonté, il sait qu'un magasin est toujours sali du fait des allers et venues, encore plus quand il pleut ou il neige* »

Dans la boulangerie La Gerbe d'Or, c'est le chef boulanger qui contrôle au quotidien. L'hygiène fait l'objet d'un contrôle annuel par une société spécialisée, mais il ne vise pas le travail des nettoyeurs. C'est la même chose sur le chantier de l'usine pharmaceutique ESP.

Mme 11, la brigadière fait la différence entre sa propre tâche de contrôle et celle du client :

En tant que brigadière, on a le contrôle sur le travail des ouvrières et pour cela, on choisit un ou deux secteurs. Il y a un contrôle qualité avec des fiches de notre firme avec tâches décrites que les ouvrières doivent compléter. Mais quelquefois, on le fait avec le client, on accompagne et on vérifie. Jamais eu de problème, le client (responsable de maintenance) est

exigeant partout. On sait quand le client va contrôler, on est prévenus. Pour le travail au Labo : contrôle par nous-mêmes, on vérifie son propre travail comme celui de toutes les filles. Cela ne pose aucun problème. Bonne entente et le contrôle n'est pas très stressant. En cas de mécontentement, le contrôleur nous le dit directement (...) La fiche qualité indique satisfait, insatisfait, très bien, impeccable – mais impeccable cela n'existe pas.

La procédure ici décrite répond point par point aux remarques relevées plus haut qui nous paraissaient anxiogènes. Certaines ouvrières reconnaissent que les contrôles sont toujours un moment de stress, mais elles arrivent à les justifier :

Mme 8, du chantier ESP :

La chef dit par exemple : la semaine prochaine il y aura contrôle-qualité. Avant, je m'inquiétais. Mais je me dis que c'est bien pour éviter la routine. Que quelqu'un vient voir de l'extérieur. C'est normal qu'on le fasse, c'est un plus. S'il y a une remarque, on peut se défendre devant la chef d'équipe. Elle nous défend aussi : si par exemple c'est une tâche à faire dans le mois ; elle dit : il reste 10 jours. C'est plutôt au début, quand on commence qu'on est stressé.

6.2. La place des contrôles dans la vie au travail

Nous avons attaché une certaine importance aux répercussions des contrôles du travail des nettoyeurs sur l'ambiance des équipes et l'atmosphère de travail qui règne sur les chantiers. Et nous nous sommes rendus compte que le caractère souvent vexatoire des procédures contribuait à accroître le niveau de stress, notamment parce que les nettoyeurs (et surtout les nettoyeuses) sont conscients du faible niveau d'appréciation sociale de leur métier. Ce que dit la jeune Mme 7 du chantier Citizen Bank :

Je ne voudrais pas que mon enfant soit gêné parce que sa mère travaille dans le nettoyage. Je sais que c'est un métier comme un autre mais pour un enfant, cela n'est pas bien.

Mme 7 est l'une de ces jeunes femmes qui ont pris un emploi dans le nettoyage parce qu'elles avaient besoin d'argent dans l'urgence, mais pensaient ne pas y rester. Celle-ci y est depuis 8 ans et travaille en horaire coupés. Mais depuis qu'elle est enceinte, elle est décidée à quitter.

D'autres filles sont des diplômées, des esthéticiennes, des coiffeuses, une comptable, une institutrice gardienne. Chaque histoire est une histoire.

6.2.1. Effets de miroir

S'agissant donc des effets indirects des contrôles, loin d'être reçus comme de simples opérations de mise en conformité entre les attentes et les résultats, ceux-ci poussent les salariés à s'investir personnellement dans l'activité. On sait, et c'est la règle, que lorsque le client est insatisfait, le contrôle peut déboucher sur des pressions supplémentaires ou des menaces sur le maintien de l'emploi des travailleurs de terrain. Mais il peut aussi, de manière moins directe ou moins brutale, porter un jugement sur la personnalité à partir des capacités professionnelles et du niveau de compréhension des consignes. Dans cette activité jugée peu qualifiée où l'apprentissage « *se résume en général à la mise à disposition d'un seau et d'une serpillière* », on a l'habitude de confondre le niveau de la tâche et celui de la personne.

Comme le dit Mme 2 du chantier LHC Institute : ce n'est pas parce qu'elle porte un tablier qu'elle n'a rien dans la tête. « *Parce qu'on est toutes considérées comme des..., des, ... à la limite, comme des ignares* ».

Il est clair que cette position subalterne pèse sur l'attitude au travail et les rapports avec l'entourage. C'est la raison pour laquelle la plupart des travailleurs sont très sensibles à l'environnement dans lequel ils doivent exercer leurs tâches, c'est-à-dire les relations avec leur hiérarchie directe, le climat de l'équipe, l'existence ou non d'une certaine solidarité et, également la manière dont leur travail est apprécié par le client, en particulier par les salariés de celui-ci.

6.2.2. *Le respect : « ils ne voient passer qu'un tablier »*

On l'a vu, sauf dans les cas où les activités de nettoyage ne peuvent être décalées, la plupart des entreprises clientes choisissent de faire travailler les prestataires en dehors de la présence de leurs salariés. Il est convenu que la séparation de ces activités en accroît l'efficacité : les salariés du client ne sont ni dérangés ni distraits, les salariés du prestataire ne sont pas empêchés d'agir ni détournés de leurs tâches. Tout le monde devrait être gagnant. C'est ce principe qui préside à l'élaboration des horaires décalés et coupés.

Nous avons rencontré des salariés qui s'en sont accommodés, comme Mme 14 qui travaille à la Banque :

Avec la direction c'est mieux que les employés. Le directeur vient te saluer et te donne la main, ce que les employés ne font pas. Beaucoup d'employés, tu leur dis bonjour et ils ne répondent pas. Alors je fais mon travail et je ne dis pas bonjour non plus. Quand je dois aider quelqu'un, je rentre comme une fusée dans le local sans saluer personne. On n'a jamais eu beaucoup de contacts.

On a pu aussi noter que le décalage n'est jamais total et qu'inévitablement, sur certaines plages horaires, clients et prestataires sont appelés à se croiser. Or, les plannings des tâches ne tiennent pas compte de ces contacts et, de toute manière, ils ne sont pas autorisés par les employeurs.

Or, le plus souvent, le client n'informe pas ses salariés des horaires ni des plannings, ni, a fortiori, des tâches prescrites. Il arrive alors que ces salariés refusent l'accès de leur bureau à l'agent de nettoyage, lui demandent éventuellement de se représenter plus tard ou encore d'accomplir une tâche non prévue. Du reste, dans la majorité des cas, ces salariés ou même le grand public ignorent tout de l'organisation du travail dans l'entreprise de nettoyage.

Quelques nettoyeurs nous disaient saisir au premier coup d'œil le sentiment de l'occupant du bureau à leur égard : il suffisait de regarder l'état des poubelles.

Pour pouvoir travailler, les salariés du nettoyage sont conscients du fait qu'ils doivent investir des locaux qui ne leur sont pas destinés et qu'ils occupent, de ce fait, une position subalterne. Néanmoins, ils s'attendent, compte tenu de l'utilité de leur tâche, à se voir accorder un minimum de respect : respect personnel – par la politesse-, mais surtout, respect du travail. Et

si ce dernier fait défaut, il arrive que les nettoyeurs en soient pénalisés lors des contrôles. Nous y avons fait allusion à propos des mauvaises relations avec les salariés de l'entreprise La Gerbe d'Or (« *ils s'en fichent. On nettoie, ils repassent avec leurs pieds pleins de farine* » (M.1). C'est aussi le cas de Mme 16 du chantier Citizen Bank qui redoute une visite du contrôle dans les bureaux où les employés l'ont empêchée d'entrer.

Nous avons interrogé les témoins sur la manière dont ils percevaient leurs relations avec le client des différents chantiers. Si chaque cas est un cas particulier, on doit considérer que l'attitude du client, à travers celle de ses salariés, est considérée comme un paramètre important de l'environnement de travail. L'humanisation de l'environnement de travail repose indéniablement sur le respect des personnes et du travail accompli et peut contribuer ou non à alléger les tâches.

Mme 2 qui est chef d'équipe à LHC Institute juge la cohabitation possible.

Si tout le monde y met de la bonne volonté, tout se passe bien. Il y a des cas où on gêne mais dans la plupart des cas ils savent qu'on va venir. Ils profitent de ce moment pour fumer une cigarette, prendre un café, dire un mot au collègue.

Dans l'entreprise pharmaceutique ESP où le nettoyage a lieu en journée selon les horaires de travail du client, les contacts avec les employés sont bons, et M.3 qui est handyman l'explique par le fait qu'ils se côtoient en permanence. Cette entreprise est sans doute particulière puisque, selon plusieurs témoignages, employés de ESP et de la firme de nettoyage ont souvent fêté Noël ensemble dans l'entreprise.

Mme 11 qui travaille sur le chantier Citizen Bank est prolixe sur ses contacts avec les salariés du client, car ces contacts quand ils sont bons, lui facilitent le travail.

Moi ça fait 11 ans et je n'ai jamais eu de problème avec personne, les gens sont super gentils, rien franchement rien du tout [Les personnes changent au fil du temps, ce ne sont pas toujours les mêmes] on s'adapte, ils s'adaptent à nous et nous on s'adapte à eux. Avant j'avais une équipe, c'était comme ma famille, ils me considéraient vraiment, parce que là on est resté plus de 5 ans ensemble et c'était assez chouette.

Mais maintenant plus le temps de prendre une tasse de café avec eux.

Ca c'était dans l'ancien temps, il y avait toujours ce côté, les gens ils étaient moins stressés aussi dans le plateau et maintenant tout a changé. Dans le temps, ils avaient plus de temps pour nous, ils avaient plus de temps pour prendre du temps pour nous parler, maintenant eux aussi sont stressés.

Le témoignage de cette dame nous a intéressé parce qu'elle y fait le lien entre la considération dont elle faisait l'objet et le stress au travail qui touche tout le monde et qui contribue à détériorer les relations de travail. Elle évoque par exemple le fait qu'un employé du client, pressé de finir un travail, lui demande de ne pas être dérangé et de revenir le lendemain ou la semaine suivante. Ce qu'elle faisait volontiers par le passé. Mais aujourd'hui, elle aura du mal à l'accepter car si le contrôle, passant de manière inopinée, constate que le bureau n'est pas nettoyé, elle se verra elle-même pénalisée.

Mais un autre aspect relatif aux conditions de travail est aussi évoqué par le témoignage de M.13 du chantier Citizen Bank : il travaille en horaire coupé, mais le matin, de 8 à 12 h, il est en contact avec les employés.

Il nous dit qu'avec la plupart c'est « bonjour, bonjour ». Avec certaines autres personnes, les contacts sont plus approfondis :

Comment ça va, on se donne un peu la peine de parler et puis comme on a du travail, et bien on continue. Comme la personne elle-même a du travail, on continue. Il y a toujours « des cas spéciaux » qui ne disent pas bonjour, qui ne répondent pas quand on leur dit bonjour, mais ça c'est comme partout, comme dans les bus et dans la rue.

Pour lui c'est normal d'avoir des contacts et surtout cela valorise son travail.

C'est l'aspect visibilité du travail qui est ici souligné.

Quand on ne lui dit pas bonjour, il a le sentiment d'être invisible :

... donc là à ce moment là, c'est... allez ce qu'on a dans la tête, excuse-moi de l'expression, c'est merde, c'est vrai, allez, je suis un nettoyeur, on me prend pour de la merde [...] ; Le fait de recevoir le bonjour, je crois que de un, c'est une forme de politesse [...], et de deux, c'est une forme d'éducation.(...)

6.3. Respect du travail et visibilité du travailleur

Mme 1 de LHC disait : « *le personnel de LHC fait attention à notre travail* ».

Dans cette entreprise, les nettoyeurs travaillent en journée et outre les avantages que présente cet horaire pour l'organisation de la vie quotidienne, Mme 4 souligne l'effet positif du travail en journée pour le travail lui-même. Nous citons.

Avant à LHC, le nettoyage se faisait le soir, quand il n'y avait presque plus personne. Maintenant, il se fait le matin. Il y a maintenant plus de respect parce qu'avant comme ils ne nous voyaient pas travailler, ils pensaient à la limite, qu'on ne le faisait pas. Malgré tout, on doit dire que depuis qu'ils nous voient le faire durant la journée, la considération vis-à-vis de nous est quand même meilleure.

Cette même dame disait qu'auparavant, lorsque les salariés de l'entreprise rencontraient les nettoyeurs, « *ils ne voyaient passer qu'un tablier* ». La dépersonnalisation des nettoyeurs, outre le fait qu'elle entraîne le mépris à l'égard des personnes, a aussi pour effet de déconsidérer le travail lui-même. Un travail d'un fantôme est un simulacre de travail, une apparence qui n'appelle pas le respect.

Mais plus fondamentalement, au-delà de la sensibilité particulière que ressentent les travailleurs (et surtout les travailleuses) du nettoyage à l'égard de l'image qu'ils renvoient à l'extérieur – dans la société en général et, en particulier, auprès des clients et de leur salariés, c'est toute l'activité qui souffre de ce déficit d'image.

En réalité, de même que l'évacuation des déchets domestiques en ville se fait au petit jour ou à la tombée de la nuit, les besognes qui relèvent de l'assainissement et du nettoyage doivent

rester dans l'ombre et ceux qui s'y consacrent, se faire invisibles aux yeux des usagers.

Elles le sont d'autant plus facilement qu'elles sont de celles qu'on ne voit pas, comme le nettoyage, l'entretien ménager, enfermés entre les quatre murs de la maison et à l'abri d'interventions étrangères, prolongements naturels des tâches féminines.

Or, le nettoyage, dans sa version industrielle (au sens large) est, depuis des années, une activité professionnelle à part entière et le débouché professionnel d'un grand nombre de femmes qui n'ont pas d'autres moyens de gagner leur vie et d'entrer dans le monde du travail.

Lorsque nous les interrogeons, la plupart des nettoyeuses s'efforcent de justifier leur engagement dans le secteur par des raisons économiques, mais elles doivent aussi convaincre, et se convaincre elles-mêmes, que le travail de salariée du nettoyage est un métier à part entière.

Il ne suffit pas de savoir faire son ménage pour travailler dans une société « *On croit qu'on sait nettoyer parce qu'on nettoie chez soi, mais c'est pas pareil, ici, c'est professionnel* » dit Mme 12 de ESP. C'est pourquoi elles tiennent à pouvoir mettre leur savoir-faire et leur expérience pour conserver leur autonomie dans l'organisation du travail car c'est la condition pour venir à bout de son programme.

L'intérêt pour les formations est également une marque de professionnalité. Si minces soient-elles, les formations sont généralement bien reçues, pas toujours pour leur efficacité, mais surtout pour la considération qu'elles confèrent au travail et à la reconnaissance du statut de salariée à part entière.

Enfin, dans la mesure où la considération pour le travail du nettoyage est un facteur de responsabilisation professionnelle, celle-ci ne doit pas seulement être exigée de la part des salariés du client mais aussi de la part du public que draine ce client. La propreté des lieux publics est considérée comme un avantage commercial par les commerces, les services et comme une requête minimale par le public qui les fréquente. Mais celui-ci, souvent, se désintéresse de la manière dont elle est assurée et maintenue.

Ainsi, c'est au milieu de la clientèle que Mme C doit effectuer son travail de nettoyage dans la galerie commerçante et, s'agissant du respect de son travail, elle met en opposition l'attitude des commerçants de la galerie à son égard et celle des badauds :

Le public est plus agressif. Il considère les nettoyeurs comme des moins que rien. Les vendeurs, eux voient que les nettoyeurs se démènent pour que la galerie soit propre, et que c'est dans le bénéfice de tous.

Avant, l'horaire de travail de la Galerie Betapolis était de 6h à 9h, Mais maintenant, par mesure d'économie (éclairage, gardiennage, chauffage), le travail se fait de 8h à 11h. Le client fait des recommandations aux nettoyeurs : « *Il faut être attentif pour ne pas toucher les gens (...) quand le sol est glissant, il faut toujours s'excuser, demander pardon, dire aux gens de faire attention. La femme d'ouvrage est vraiment traitée comme quelqu'un de... pas comme un travailleur à part entière* ». (...) Mme C. nous donne un exemple en nous

racontant ce qui s'est passé le matin même. Une étiquette était collée par terre, elle a dû gratter pour la décoller et une flaque d'eau s'est formée. Une dame est passée et a justement marché en plein dans la flaque. Mme C n'a pu s'empêcher de lui faire une remarque :

Madame, s'il vous plait, vous n'avez pas vu qu'il y a de l'eau par terre ? Elle me regarde et elle me dit mais « qu'est-ce que j'en ai à faire moi »? Pourquoi, je lui ai dit, chez vous, vous marchez dedans ? Normalement, je ne peux pas répondre, mais c'est plus fort que moi des fois [...] J'ai dit ouh la la ! je vais la tuer, mais après j'ai dit, bon allez, calme-toi.

Mais c'est à la clinique Paix Notre Dame que la situation est la plus problématique. On l'a vu, le climat de l'équipe n'est pas des plus serein et, de surcroît, la DRH qui est chargée de gérer les relations avec la firme sous traitante veut encore réduire les heures. Dans cette clinique, les nettoyeurs ont en charge les espaces accessibles au public, les couloirs, les salles de consultation et, pour les femmes exclusivement, les chambres des enfants hospitalisés en section de pédiatrie.

Les nettoyeurs croisent le personnel médical mais ils n'ont guère de relations les uns avec les autres. Seules les femmes qui nettoient dans la section pédiatrique sont en contact avec les malades et leur famille en particulier.

En réalité, il semble qu'une partie du climat délétère qui règne provienne du fait que le travail de nettoyage est organisé dans cette clinique comme s'il s'agissait d'une administration, ou d'un lieu quelconque fermé au public. Or, par définition, l'hôpital est un lieu ouvert, accessible à la rue et où se croisent des centaines de personnes chaque jour, qu'ils s'agissent de malades hospitalisés ou en consultation, de personnes saines, de visiteurs, de professionnels.

Dans cette clinique, les parents des enfants malades sont autorisés à passer la nuit dans la chambre de leur enfant. Un lit et des services sont mis à leur disposition, mais il ne s'agit en rien d'un accueil hôtelier.

Si cette décision est favorable au patient, la clinique n'a pas tenu compte des conséquences de cet accueil sur le travail qu'elle a confié à la firme de nettoyage sous-traitante. Et cette dernière ne s'est pas préoccupée d'adapter les tâches de ses salariés. Par conséquent, au lieu de faire le simple entretien de la chambre de l'enfant malade, c'est un véritable service d'hôtellerie qui est exigé par le public.

Les exemples abondent, nous en relèverons quelques-uns :

Mme 4 :

Les parents qui accompagnent leur enfant malade ne respectent rien et sont vraiment très sales (jeter tout par terre, toilettes, dégâts matériels, travail non respecté). Dans le personnel, il y a aussi des gens qui ne sont pas propres. Il n'y a donc pas que les enfants qui rendent le travail plus dur. C'est le nettoyage, on est là pour ça mais... Il y a des gens qui vous respectent, quand vous êtes occupée à nettoyer, il y a des gens qui vont s'excuser mais il y en a, ils passent, ils... On n'est pas respecté, je trouve.

Mme 6 montre comment cette initiative alourdit la tâche des nettoyeurs :

Les parents qui restent dormir avec leur enfant à l'hôpital, cela pose problème car certains ne respectent pas le travail. En plus cela alourdit le travail, il peut y avoir jusque 4 lits dans une chambre, au lieu de 2.

Mme 6 est obligée de faire des remarques aux parents pour qu'ils fassent leur lit, mais parfois elle est contrainte de plier les lits elle-même.

Certains sont agressifs envers elle et lui disent qu'ils paient pour le service. Mais il n'en est rien. En réalité, une affiche sur la porte avertit que les parents sont censés être levés et avoir fait leur lit avant 7.30 h. On peut supposer que les parents sont préoccupés par autre chose que les avis sur la porte, mais l'hôpital juge l'avertissement suffisant sans se préoccuper de son exécution, puisque c'est le sous-traitant qui doit trouver une réponse.

Et ce dernier, en réalité, laisse les choses en l'état. A ses salariées de se débrouiller.

Mme 1 nous dit que lorsque des parents se plaignent à la direction de la clinique (une famille a même envoyé des photos), la faute en est rejetée sur les femmes de ménage par l'intermédiaire de l'inspectrice.

Avec le personnel hospitalier, Mme 1 est de celles qui se sentent le plus déconsidérées. Outre les mauvaises relations avec le public, il y a aussi l'indifférence du personnel hospitalier : les infirmières considèrent que les femmes de ménage sont là pour « ramasser leur merde ».

Pourquoi reste-t-elle ? En fait, dit-elle, ce qui l'a fait tenir ce sont les enfants. Elle préfère d'ailleurs travailler à l'hôpital que dans les autres lieux où elle a travaillé auparavant. Voir que les enfants sont guéris ou qu'ils vont mieux est très gratifiant pour elle. Malgré la difficulté et les pressions du travail, les enfants embellissent ses journées.

Le fait est que Mme 1 est une ancienne et qu'elle est accoutumée au travail dans un milieu hospitalier. Comme on l'a signalé plus haut, les salariées du nettoyage mettent toutes leurs ressources intellectuelles en œuvre pour trouver les stratégies qui leur permettent d'accomplir leurs tâches. Chercher un autre chantier est une gageure. Outre le fait qu'elle ne sait pas où elle trouverait un autre travail dans les mêmes conditions (rappelons que son horaire est ce qu'on appelle un bon horaire, un temps plein de 7 à 14h et de 6 à 13h le samedi), il n'est pas dit qu'elle pourrait s'adapter à un autre environnement de travail, à une autre équipe et à un chef qu'elle ne connaît pas.

DEEL 3. GEVALSTUDIES IN HET VLAAMS GEWEST

7. Algemene beschrijving van de sites

7.1. Alfachemie [VLG]

7.1.1. De werf

Alfachemie bestaat uit een groot netwerk van continue productielijnen en silo's. Daartussen bevinden zich een vijvendertigtal gebouwen met kantoorruimten, controlekamers, laboratoria, ruimten voor machineonderhoud, doucheruimten, kantines en toiletten. Op het bedrijfsterrein verplaatst men zich met de wagen of met de fiets. Om op de werf te mogen werken, dient men eerst een bedrijfsfilm over veiligheidsvoorschriften te zien. Zo mogen er op de werf alleen goedgekeurde fietsen zonder dynamo rijden. Men moet er verstevigde schoenen dragen. Er zijn allerlei gedragsregels bij een alarm, enzovoorts.

7.1.2. De hiërarchie

De hier besproken schoonmakers werken alleen in het vijvendertigtal gebouwen. Het periodiek reinigen van de continue productie is het object van een ander contract. Voor de reiniging van de werf staat een team in van een veertigtal schoonmakers, die elk drie B vijf dagen per week schoonmaken. Daarboven staat een werfleidster. Deze zorgt in de eerste plaats voor de toewijzing van taken en de dagelijkse controle ervan. Samen met een deeltijds werkende assistente zorgt ze ook voor de toebedeling van producten en wasgoed. Samen met de inspectrice, die verantwoordelijk is voor meerdere werven in het havengebied, staat de werfleidster in voor de samenstelling van het schoonmaakteam: inzetten van interim-werkkrachten, toewijzen van extra-uren aan deeltijds werkenden, ontslaan of vast aanwerven van werkkkrachten.

7.1.3. De arbeidstijden

De schoonmakers werken in de regel volledige werkdagen van zeven-en-een-half uur, meestal van 7h tot 15h of van 8h tot 16h. Er is een half uur onbetaalde middagpauze (in de meeste gevallen van 11h30 tot 12h). 's Morgens en 's middags is er ook tien minuten betaalde pauze voorzien.

Vermits Alfachemie ver van de meeste woonzones is gelegen, en er ook vaak vertraagd verkeer is, hebben verscheidene schoonmakers een eerder lange verplaatsingstijd (veertig minuten of langer). Alfachemie heeft voor haar werknemers een eigen buspendeldienst van en naar de stad. De werknemers van het schoonmaakbedrijf mogen hiervan evenwel geen gebruik maken, omdat het schoonmaakbedrijf hiervoor haar werknemer niet verzekert. Verscheidene schoonmakers zijn daarenboven ontevreden over het terugbetalingpercentage (50%) van hun verplaatsingskosten.

7.1.4. De arbeidsorganisatie

De werkverdeling tussen schoonmakers is grotendeels ruimtelijk bepaald. De meeste schoonmakers staan in voor een vast gebouw of voor enkele kleinere ruimtes (bijvoorbeeld een gelijkvloers en enkele barakken). Enkele schoonmakers wisselen dagelijks of om de paar dagen van gebouw. Wel wordt zowat iedereen gevraagd om boven het normale werk ook nog een andere ruimte te poetsen, meestal om een collega gedeeltelijk te vervangen.

Er is een grote in- en uitstroom van personeel: van de veertig schoonmakers is er weliswaar drie vierde die drie jaar of langer voor Alfachemie werkt, maar bij het andere vierde is er een voortdurende wissel. Ofwel geven ze er zelf na enkele dagen de brui aan (te lang onderweg, te zwaar, te vaak door weer en wind van het ene gebouw naar het andere,...). Ofwel wordt na enkele weken hun contract niet verlengd (te laks, te onregelmatig,...).

Er zijn dus vaak nieuwe krachten nodig. Dit vraagt veel tijd en energie. Elke nieuwe kracht moet eerst de veiligheidsfilm van 45 minuten bekijken, en moet daarna wegwijs worden gemaakt. Telkens met het risico dat hij het na een dag of twee voor bekeken houdt.

Vaak wordt de vaste werkkrachten gevraagd om de interim te begeleiden, en dus samen het werk te doen. Daarmee worden de vaste krachten evenwel van hun werk afgehouden. De vaste schoonmakers moeten ook vaak inspringen voor de afwezigen, waarmee ze andermaal achter dreigen te komen op hun gewone taak.

Er worden jaarlijks opleidingen voorzien die tot een attest leiden. Inschrijving gebeurt op vrijwillige basis. Het attest leidt niet tot een hogere vergoeding.

7.2. Deltastahl [VLG]

7.2.1. De werf

Deltastahl is een grootschalige producent van staaldraad. De vestiging bevindt zich in een industriële zone die grenst aan een landelijke gemeente. Er staan enkele administratiegebouwen naast een geheel van productiehallen, met daarin ook kleinere kantoren en vergaderzaaltjes. Verder ook kleedkamers, douches, toiletten, bergruimtes. Vooral daar waar er wordt geproduceerd, maken verscheidene ruimtes een wat verweerde indruk.

Door de wereldwijde financiële crisis en terugval in de productie (oktober 2008) zijn er bij Deltastahl belangrijke reorganisaties. Verscheidene productiehallen werken op halve kracht. Er is een drie weken durende algemene productieonderbreking voorzien. Tijdelijke contracten worden niet verlengd.

Het schoonmaakbedrijf dat de schoonmaak in onderaanneming neemt, is met driejarige contracten reeds zevenentwintig jaar aan Deltastahl verbonden.

7.2.2. De hiërarchie

Zes vrouwen, waarvan vier met een deeltijds contract, staan in voor de klassieke schoonmaak

van kantoren, doucheruimten en toiletten. Zestien mannen zorgen voor de schoonmaak van productiehallen en machines, i.e. eenvoudige schoonmaak rond en op de machines. De schoonmakers deden tot voor kort (oktober 2008) ook nog andere, oneigenlijke, taken, zoals het laden en lossen van de vrachtwagens. Door de terugval in de productie moet ook het schoonmaakbedrijf zijn tijdelijke werkkrachten (een derde van de mannen) opgeven: de niet-actieve machines maken geen stof en de oneigenlijke taken worden nu terug opgeëist door de werknemers van Deltastahl.

De dagelijkse leiding van de schoonmaak gebeurt door een meestergast. Feitelijk is deze vooral met de mannelijke schoonmakers bezig. Hij let er op dat het werk verdeeld wordt, dat er oplossingen worden gevonden voor tijdelijk afwezige schoonmakers, of dat er wordt ingesprongen bij onvoorziene taken. Hij overlegt voor het overige met de districtverantwoordelijke van het schoonmaakbedrijf.

De coördinatie van de vrouwelijke schoonmakers is in handen van een deeltijdse werkkraft, die voor de helft van haar opdracht gewoon schoonmaakt. Deze werkkraft kan zelf haar werkuren bepalen (ze doet de schoonmaak van plaatsen die niet op vaste momenten moeten worden gepoetst), en kan dus ook op onverwachte momenten haar controles uitoefenen. Zij coördineert de extra uren van deeltijds werkende schoonmakers ter vervanging van afwezige schoonmakers. Zij overlegt met de verantwoordelijke inspectrice van het schoonmaakbedrijf. Ondanks haar deeltijdse job is ze wel steeds bereikbaar via haar gsm, waardoor ze feitelijk veel coördineert buiten haar betaalde uren.

7.2.3. De arbeidstijden bij Deltastahl

Mannelijke en voltijds werkende vrouwelijke schoonmakers bij Deltastahl werken in de regel van 6h tot 13h45 (13h15 op vrijdag). De deeltijds werkende vrouwen werken in de namiddag, vaak tot 19h, omdat de kantoren na 17h worden gepoetst.

Vele schoonmakers wonen in de nabijheid en zijn minder dan 30 minuten onderweg, maar een aantal is veel langer onderweg. Door het deeltijds contract van de meeste vrouwen kan hen makkelijk worden gevraagd om extra uren op te nemen wanneer een collega afwezig is. Bij de mannen is dat niet het geval; daar wordt makkelijker het werk wat herverdeeld, bijvoorbeeld door de schoonmaakfrequentie van sommige machines te verlagen. Er lijkt er geen justifyerbare reden om de mannen voltijds en de vrouwen deeltijds te laten werken.

7.2.4. De arbeidsorganisatie

Waarom mannen in de productieafdeling poetsen en vrouwen in de kantoren heeft geen justifyerbare reden. Volgens de meestergast heeft Deltastahl liever mannen in de productieafdelingen, omdat vrouwen de mannelijke Deltastahl-arbeiders kunnen afleiden.

In principe volgen alle schoonmakers om de drie jaar een opleiding. Dit leidt tot een attest, waarvoor geen extra vergoeding wordt betaald.

7.3. Gammaville [VLG]

7.3.1. De werven

Gammaville is sinds 1996 bezig met de afbouw van het eigen schoonmaakpersoneel. Meer en meer opdrachten (gegroepeerd in loten) worden uitbesteed, momenteel in verre meerderheid aan één en hetzelfde schoonmaakbedrijf.

Gammaville is bij uitstek een klant die slechts gedeeltelijk volgens marktprincipes te werk gaat. De puntenverdeling die ze bij offerteaanvragen hanteert, kan naast de prijs ook gaan over respect voor het milieu of het voorzien van opleidingen voor het schoonmaakpersoneel. In het bijzonder wil Gammaville dat de schoonmaak kan worden uitgevoerd door personeel dat moeilijk aan werk geraakt (laagopgeleide allochtonen; mensen met een voorlopige arbeidsvergunning). Daarvoor worden in samenwerking met de VDAB ook opleidingen voorzien. Die opleidingen gaan zowel over “Nederlands op de werkvloer” als over het schoonmaken zelf. Een schoonmaakopleiding omvat 25 werkuren, en leidt na een proef tot een attest.

Gammaville schippert verder tussen zelf doen en laten doen, doordat ze ook eisen stelt over de dagelijkse werkorganisatie: niet alleen over de arbeidstijden, maar ook over het minimum aantal te presteren schoonmaakuren en de aanwezigheid van leidinggevend personeel.

Al bij al is het in het geval van Gammaville niet zonder meer duidelijk wat de beste optie is. Uitbesteden biedt in principe meer flexibiliteit en afdwingbare kwaliteit, maar de prijs per werkuur ligt hoog. Hoe meer sociale criteria een rol spelen, hoe meer argumenten er ook zijn om zelf schoonmaakpersoneel aan te nemen.

7.3.2. De hiërarchie

Omdat Gammaville zowel een heel grote als atypische klant is, is er binnen het schoonmaakbedrijf een districtverantwoordelijke exclusief voor Gammaville. Naast het dagelijks algemeen beheer van de contracten met Gammaville staat deze in voor het opstellen van nieuwe offertes, die, door de veeleisendheid van Gammaville, een nauwlettende aanpak vereisen. De districtverantwoordelijke wordt bijgestaan door een branchemanager.

Naar gelang de grootte is er per een of meer werven een werfleider. Deze is verantwoordelijk voor 20 B 85 mensen. Een werfleider die voor een kleine groep instaat, kan gedeeltelijk ook een schoonmaakopdracht hebben.

De werfleider staat er voor in dat (1) iedereen op post is, of dat er vervanging is; (2) ieder zijn dagtaak heeft; (3) het vereiste materiaal aanwezig is. De werfleider kent de persoonlijke situatie van de schoonmakers en is doorslaggevend wanneer er moet worden beslist over hun werkuren en opdracht.

Sommige schoonmakers kunnen aanspreekpunt zijn, of de werfleider assisteren. Kan een schoonmaker niet naar het werk komen, dan verwittigt hij het aanspreekpunt, dat de werfleider contacteert.

Van iemand die hoger in de hiërarchie staat, lijkt te worden verwacht dat hij in de eerste plaats het voorbeeld geeft en pas in de tweede plaats aan anderen instructies geeft. De meerdere dient zich eerder mobiliserend dan instruerend te gedragen.

7.3.3. *De arbeidstijden*

Dagschoonmaak¹ in Gammaville wordt toegepast voor de enkele administraties waar er geen of weinig contact met het publiek is. Daarentegen in administraties met loketten, in openbare ruimtes en in scholen en musea zijn er uiteenlopende diensten: schoonmakers die alleen 's morgens werken, anderen die alleen 's avonds werken; en nog anderen die 's morgens en 's avonds werken (onderbroken werkuren).

De meeste schoonmakers wonen in de nabijheid van hun werk (minder dan een half uur verplaatsingstijd). Zeker tweederde van de schoonmakers zijn van allochtone origine. Binnen hun gemeenschap raadt de een de ander aan om zich kandidaat te stellen. Ook wanneer er voor vervangingen moet worden gezorgd, stellen deze schoonmakers hun vrienden of familieleden voor.

Tijdens de vakantieperiodes zijn de scholen gesloten. De schoonmakers worden dan op economische werkloosheid geplaatst. Zij kunnen in die periode evenwel nog steeds worden opgeroepen voor een vervanging, iets wat de schoonmakers (vooral de allochtone) gemakkelijk vergeten: zij zien zo'n periode eerder als onbetaald verlof, waarin ze voor hun schoolgaande kinderen kunnen zorgen of lang genoeg naar hun familie in Turkije of Marokko kunnen gaan.

7.3.4. *De arbeidsorganisatie*

Aanwezigheden en werkuren worden op de werf in een logboek bijgehouden. Als er iemand ziek valt en het schoonmaakbedrijf zorgt niet voor vervanging (op de dag zelf of de werkdag erna) dan wordt die individuele werkdag niet door Gammaville betaald.

Door de grotere schaal van het werk voor Gammaville kan het schoonmaakbedrijf vrij gemakkelijk voor vervangingen zorgen, zonder op interim-krachten te moeten terugvallen. Om bij de politie te poetsen moet een schoonmaker – ook als het om een tijdelijke kracht gaat – gescreend zijn op goed gedrag en zeden.

De meeste schoonmakers hebben een schoonmaakopleiding gevolgd. Zij krijgen hiervoor een attest en een kleine extra vergoeding.

8. **De arbeidstijden**

8.1. **Een vergelijking van de arbeidstijden op de werven**

Opvallend is dat op de industriële werven van Alfachemie en Deltastahl er een scherpe verdeling is tussen de taken van mannelijke en vrouwelijke schoonmakers. Mannen poetsen productiehallen en doucheruimtes, of halen het grof vuil op. Vrouwen zorgen voor de klassieke kantoorschoonmaak. Dit lijkt nauwelijks of niet te maken te hebben met de fysieke

zwaarte van het werk. Op de werven van Gammaville is dit onderscheid nauwelijks terug te vinden: alleen het werk met een zware schuurmachine wordt aan mannen overgelaten.

Opvallend is ook dat in Deltastahl vrouwen makkelijk deeltijds worden tewerkgesteld, waarbij hen naar gelang de noden extra uren worden voorgesteld. Bij de mannen is dit niet het geval, terwijl de noden dezelfde zijn. In de meer grootstedelijke omgevingen van Alfachemie en Gammaville is dit onderscheid (een onderhuidse discriminatie) afwezig.

In de landelijke omgeving van Deltastahl is er niet gemakkelijk personeel te vinden. Bij Alfachemie werkt de lange verplaatsingstijd (en de impliciete vereiste om een wagen te hebben) ontmoedigend. Mogelijk daarom lijken de arbeidstijden op deze sites vrij gunstig voor de werknemers. Bij Gammaville, daarentegen, springen de zeer onregelmatige werkuren in het oog. De schoonmakers hebben er in de regel een korte verplaatsingstijd. Gammaville rekruteert onder de allochtone gemeenschap, die veelal in de oude negentiende-eeuwse gordel is gevestigd. In het algemeen zorgt Gammaville voor de opleiding en (duurzame) tewerkstelling van mensen die anders weinig kansen op de arbeidsmarkt zouden hebben. De keerzijde is dat er aan de schoonmakers atypische arbeidstijden worden opgelegd.

8.2. De arbeidstijden en het privéleven

8.2.1. Regelmatige en onregelmatige werkuren

In het algemeen zijn de werkuren die in dit onderzoek werden gevonden, relatief regelmatig. Er wordt op de sites ook zelden of nooit gevraagd om te werken in het weekend of tijdens feestdagen. Bij Alfachemie en in de productiehallen van Deltastahl wordt in de regel voltijds en ononderbroken gewerkt, met uren die starten tussen 6h en 8h. De kantoor schoonmaak bij Deltastahl gebeurt grotendeels via deeltijds werk, waarbij er dag na dag tussen de werknemers onderling en voor elke werknemer afzonderlijk kleine verschillen zijn, maar waarbij week per week de basisuren voor iedereen dezelfde blijven. Alleen bijkomende uren variëren. In Gammaville ten slotte, zijn er heel uiteenlopende werkuren, maar ook die zijn week per week grotendeels dezelfde.

In alle sites zijn schoonmakers te vinden die vroeger ofwel in de verkoop ofwel in de horeca hebben gewerkt. Enkel combineren ook nu nog hun schoonmaakwerk met werk in deze sectoren. Wie de vergelijking maakt, zegt steevast dat de werkuren in de schoonmaaksector veel makkelijker liggen.

Ik heb vroeger lang in een café-restaurant gewerkt. Nu doe ik schoonmaak in de voormiddag. Ik zou gerust rond de middag nog enkele uren in een broodjeszaak willen werken. Maar je moet daar steevast rond elf uur beginnen, en dat haal ik niet. (Schoonmaakster nr.12 Gammaville, 40+ jaar)

Jarenlang heb ik in een café gestaan. Dat betekende avond-, nacht- en weekendwerk. Mijn partner zag dat niet meer zitten. Nu begin ik alle dagen om 6h, dat is een heel verschil, en het bevalt me ten zeerste. (Schoonmaker nr. 24 Gammaville, 30+ jaar)

Ik heb vroeger in de verkoop gestaan; dat waren heel moeilijke uren. Nu werk ik van maandag tot vrijdag van 8h30 tot 14h30, en op zondag van 8h30 tot 12h30. Voor de week zijn dat

schitterende uren. De zondag wordt wel dubbel betaald, maar ik zou liever in de week wat langer werken. Mijn man werkt voor De Lijn, en die heeft voortdurend andere werkuren, en heel vaak weekendwerk. Telkens ik mijn zesjarig zoontje niet zelf kan opvangen, zorgt mijn schoonzus er voor. (Schoonmaakster Gammaville nr. 21, 30+ jaar)

Ik heb een diploma van kokkin en heb lang in de horeca gewerkt, maar was het daar beu. Ik zag mijn kindjes één weekend op twee. Mijn vriend werkt al lang voor Alfachemie als arbeider, en ik ben hier nu sinds zes maanden begonnen. Ik heb mijn feestdagen, en 's avonds en in het weekend ben ik thuis. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 14, 30+ jaar)

Uitzondering op de relatief regelmatige werkuren zijn de mensen die als *vlinder*² werken. Zij moeten kunnen inspringen op uiteenlopende uren. Alleen wanneer ze voor langere tijd iemand vervangen, weten zij hoe hun werkweek er uit zal zien. In ieder geval zijn de uren moeilijk verenigbaar met de vereisten van een (jong) gezin.

Ik werk nu sinds vijf jaar volgens vaste uren, daarvoor heb ik zo'n vijf jaar als vlinder gewerkt. Dat was heel gevarieerd werk. En ik kon dat doen omdat mijn kind al groot genoeg was. Maar op de duur was het evenwel slecht voor mijn gezondheid. De dagplanning veranderde voortdurend. Dat hou je niet vol. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 15, 40+ jaar)

Mijn partner en ik hebben een kind van negen en een van elf. Ik werk als vlinder en mijn man zit in een ploegenstelsel. Soms is hij thuis terwijl ik aan het werk ben, zodat hij voor de kinderen kan zorgen. Mijn inspectrice zorgt er wel voor dat ik meestal 's morgens kan werken, zodat ik na de schooltijd meestal wel thuis ben. Anders breng ik de kinderen naar de opvang. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 12, 30+ jaar)

8.2.2. *Vroege en late arbeidsuren*

Vroege arbeidsuren worden over het algemeen erg geapprecieerd. Wie om 7h of om 8h begint te werken, zegt overigens vaak liever vroeger te beginnen. De vroege uren laten mensen toe om de files te vermijden, en om de late namiddag vrij te hebben. Dat laatste is belangrijk om voor het huishouden of voor het gezin te kunnen zorgen.

Ik heb prima werkuren (6h tot 13h45). Ik ben altijd vroeg op. Met mijn werkuren vermijd ik de files. Ik heb in de namiddag tijd om boodschappen te doen en om dingen in orde te zetten. Na 17h komt mijn vrouw thuis. (Schoonmaker Deltastahl nr. 7, 50+ jaar)

Ik werk van 8h tot 16h. Mijn vrouw doet het huishouden en zorgt voor de kinderen (vier, drie en één jaar). Soms, als mijn vrouw ziek is, brengt iemand anders van de familie de kinderen naar de kleuterschool, maar dan moet ik hen afhalen. Ik moet wel afspreken met de werfleidster dat ik die dag van 7h tot 15h werk, en dat mag slechts uitzonderlijk. Ik zou liever vroeger beginnen, want de kinderen en mijn vrouw zijn ook al heel vroeg in de weer. (Schoonmaker Alfachemie nr. 5, 40+ jaar)

Mijn vrouw en ik werken samen voor dit schoonmaakbedrijf op dezelfde site. We hebben een zoon van vijftien en twee dochters van dertien en vier. De dochter van dertien neemt die van vier 's morgens mee naar school. Ik werk van 7h tot 15h. In de namiddag haal ik mijn jongste dochtertje op. (Schoonmaker Alfachemie nr. 3, 40+ jaar)

Men vindt het ook zeer vaak een voordeel om werkuren te hebben die verschillen van deze van de partner. De een kan dan het opvangwerk van 's morgens doen, de ander dat van de namiddag of de avond.

We hebben twee kindjes en er is er een derde op komst. Ik werk 's morgens; mijn man is taxichauffeur en werkt van 15h tot 22h. 's Morgens brengt hij de kinderen naar school; in de namiddag haal ik hen af. Rond 20h springt mijn man even binnen voor zijn avondeten. (Schoonmaakster Gammaville nr.22, 30+ jaar)

Ik werk voltijds, van 6h tot 13h45. Mijn vrouw werkt halftijds in een supermarkt, met variërende uren tussen 9h en 19h. 's Morgens kan zij de kinderen (vijf en één) naar de school en naar de crèche brengen. 's Middags haal ik ze op. De woensdagmiddag gaat mijn moeder ze ophalen. Daarna ben ik thuis. (Schoonmaker Deltastahl nr. 2, 40+ jaar)

Om er heel verschillende werkuren op na te houden moet men kennelijk een goede verstandhouding hebben. Over hun partner zeggen de schoonmakers vaak dat hij of zij "gemakkelijk" is. Er zijn in zo'n gezinnen tijdens de week nauwelijks of geen gemeenschappelijke maaltijden.

Ik werk in deze school van 6h tot 10h, soms doe ik extra werk, vaak 's avonds. Mijn vrouw doet schoonmaak in een verzorgingstehuis en werkt met zeer variërende uren. We eten niet samen. Wie honger heeft, warmt iets op. Alleen soms, in het weekend of voor feestjes, wordt er samen gegeten. (Schoonmaker Gammaville nr. 17, 50+ jaar)

Mijn man werkt van 7h tot 15h. Wanneer hij thuiskomt om 15h30, staat zijn eten klaar. Voor mij maakt dat geen verschil, of ik nu 's morgens dan wel 's avonds moet werken. (Schoonmaakster Gammaville nr. 16, 50+ jaar)

Wie om 6h op het werk moet zijn, kan niet rekenen op het openbaar vervoer. In Gammaville komen de schoonmakers te voet, met de fiets of met de wagen. De meesten wonen in de buurt. Bij Alfachemie moet men hoe dan ook over een wagen beschikken (sommige schoonmakers doen aan carpooling). Bij Deltastahl komen sommige schoonmakers soms met de fiets.

Wat late arbeidsuren betreft, lijkt men werken tot 19h vrij normaal te vinden. Later dan 20h, daarentegen, weegt vaak nogal zwaar. Belangrijk is dat niemand een voordeel weet te bedenken van laatavondwerk.

Ik werk van 6 tot 9h (in het stadhuis) en van 17h tot 20h (in een administratiegebouw). Vroeger was dat tot 21h. Maar dat was te laat. Ik had het moeilijk om op te staan. (Schoonmaker Gammaville nr. 18, 20+ jaar)

Zeven jaar heb ik 's morgens (6h tot 10h) in een grootwarenhuis geпоetst. Toen veranderde dit en kreeg ik avonduren (16h30 tot 20h30). Dat lag mij helemaal niet. Mijn dag lag er mee overhoop. Sinds een paar maanden werk ik in deze school van 6h tot 10h, en dat ligt me heel goed. (Schoonmaakster Gammaville nr. 16, 50+ jaar)

8.2.3. *Onderbroken werkuren*

Verscheidene schoonmakers in Gammaville werken met onderbroken werkuren. Sommigen leven alleen, anderen samen met een partner. Vaak zijn de kinderen al het huis uit. Als er toch jonge kinderen zijn, dan wordt de verantwoordelijkheid erover in de regel gedragen door ofwel de (vrouwelijke) partner ofwel andere familieleden.

Opvallend is dat er in de interviews in eerste instantie geen resoluut negatieve uitspraken over onderbroken werkuren werden gemaakt. Natuurlijk zijn het alleen diegenen die zo'n uren willen aanvaarden, die zich hierover uitspreken.

In enkele gevallen zijn onderbroken werkuren goed combineerbaar met het privéleven.

Ik breng mijn kind naar school, en werk vervolgens van 8h30 tot 11h30. 's Middags maak ik het eten en doe het huishouden. Dan haal ik mijn kind terug op. Van 16h tot 19h werk ik opnieuw. (Schoonmaakster Gammaville nr. 2, 30+ jaar)

Ik woon alleen en werk van 6h tot 10h en van 17h tot 21h. Zo heb ik de hele dag vrij voor mijn hobby: het kweken van tuimelaars (duiven die in de lucht acrobatische kunsten kunnen uithalen). In het weekend trek ik regelmatig voor mijn hobby naar Duitsland en Nederland. (Schoonmaker Gammaville nr. 5, 40+ jaar)

Andere schoonmakers vermelden voordelen die evenwel evengoed gelden voor werk van 6h tot 14h (terwijl het laatste niet de nadelen van avondwerk heeft): (1) het is werk buiten de kantooruren en dus buiten de files; (2) de vrije voor- of namiddag kan worden gebruikt om boodschappen te doen, of om administratieve verplichtingen na te komen, of om het warm eten voor 's middags klaar te maken; (3) het is ook een voordeel wanneer de partner andere werkuren heeft, zodat ieder om beurt bijvoorbeeld kan instaan voor het brengen of afhalen van schoolgaande kinderen.

Onderbroken uren zijn hoe dan ook niet vanzelfsprekend om dragen, vanwege de dubbele woon-werkverplaatsing, de onderbroken dag zelf, en de korte nachten:

Ik werk 32,5 werkuren per week. Ik sta dagelijks op om 4h30. Ik rij mee met mijn man, die in een farmaceutisch bedrijf werkt, kom aan om 5h30, en begin aan mijn werk (dat officieel om 6h begint). Om 9h heb ik gedaan. Dan neem ik de bus en de tram, en ben om 9h45 terug thuis. Ik slaap wat, maak het eten klaar, doe wat het huishouden. Om 15h neem ik terug de bus, om van 16h tot 19h30 te werken. Om 20h30 ben ik terug thuis. Voor mij is dit in orde; ik kan toch geen andere arbeidstijden hebben. (Schoonmaakster Gammaville nr. 13, 40+ jaar)

Ik woon nog thuis en moet niets doen in het huishouden. Ik werk van 6h tot 9h30 en van 16h30 tot 19h30 (32,5 werkuren per week). Vroeg opstaan in de winter ligt zwaar. Na het ochtendwerk slaap ik een beetje. Soms heb ik helemaal geen zin om naar mijn avondwerk te gaan. Vooral naar het einde van de week sleep ik mij voort. Eenmaal ik getrouwd ben, ga ik dit werk niet meer doen. (Schoonmaakster Gammaville nr. 26, 20+ jaar)

Ik werk van 6h tot 10h en van 18h tot 21h (35 werkuren per week). Aaneensluitend werk zou ik niet meer kunnen opbrengen. 's Middags moet ik een dutje kunnen doen. 's Avonds kom ik om 21h15 thuis. Ik eet een boterham, babbel wat met mijn man, kijk wat TV, en lig om 22h in

bed. Om 4h30 moet ik opstaan. Dat zijn korte nachten. (Schoonmaakster Gammaville nr. 15, 50+ jaar)

8.2.4. *Werken voor meerdere klanten*

Schoonmakers die op een zelfde dag voor twee of meer klanten werken, ondervinden soms specifieke problemen:

Probleem 1. De klanten hebben gedeeltelijk verschillende verlofdagen. Zonder speciale regeling dreigt de schoonmaker dan tweemaal een halve dag te moeten werken en dus z'n verlofdag te mislopen.

Probleem 2. Bij één klant staan de werknemers op economische werkloosheid. Wanneer de schoonmaker bij de andere klant voor een halve dag gaat werken, krijgt hij geen economische werkloosheid voor de andere halve dag. Ofwel zorgt het schoonmaakbedrijf voor alternatief werk, ofwel is de schoonmaker de dupe.

9. De werkdruk

9.1. De dagelijkse werkplanning

In alle drie sites is de oppervlakte van schoon te maken ruimtes contractueel bepaald, als ook de frequentie waarmee ze moeten worden schoongemaakt. Aan elke ruimte is een aantal uren schoonmaak verbonden. Ook is – met variërende precisie – bepaald welke onderdelen van de ruimte met welke frequentie moeten worden gereinigd. De meest gedetailleerde bepalingen worden gemaakt bij Gammaville.

Gammaville bepaalt onder meer ook hoeveel uren begeleiding er moet worden gedaan (i.e. aanwezigheid van de werfleider en inspecteur). Ze kan ook de aanwezigheid van het personeel verifiëren in het logboek, en bij niet vervanging van afwezige schoonmakers, boetes opleggen.

In alle drie sites is aan de te poetsen ruimten een bepaalde werkplanning verbonden: op welke dag te poetsen, op welke manier, en op hoeveel tijd.

Schoonmakers hebben heel vaak vaste taakverdelingen. Ze zijn dan verantwoordelijk voor bepaalde ruimten. Vaak evenwel verschuiven die taken. Het kan ook zijn dat meerdere schoonmakers instaan voor een zelfde grote ruimte, en dat ieder één enkele opdracht heeft (bijvoorbeeld iemand staat in voor de vuilbakken en wc's, een ander stofzuigt, een derde boent). Er zijn ook mengformules.

Telkens gaat het ook op prestatiecontracten, niet om resultaatscontracten: Als je een gang hebt geпоetst en een tijd later lopen er mensen door die de gang terug vuil maken, dan hoef je die gang niet opnieuw te poetsen.

Niemand betwist dat de strikte contractuele bepalingen en werkplanningen vereisen dat er

wordt doorgewerkt. Wie lanterfant komt in deze systemen snel in de problemen.

De regeling van pauzes verschilt erg per site:

In Alfachemie zijn er 's morgens en 's middags tien minuten betaalde pauze en is er een half uur onbetaalde middagpauze.

Bij Deltastahl is er voor het schoonmaakwerk in de productiehallen (i.e. voor de mannen) een kwartier onbetaalde pauze, die samenvalt met de pauze van de werknemers van Deltastahl zelf. Voor het gewone schoonmaakwerk (i.e. de vrouwen) moeten de schoonmaaksters zelf aangeven of ze een, onbetaalde, pauze nemen. Er is geen middagpauze.

In Gammaville, ten slotte, zijn er evenmin betaalde pauzes. Op één site is er een vaste, onbetaalde pauze van een kwartier.

9.2. Het feitelijk verloop van het werk

9.2.1. Ongelijkheid tussen werkplaatsen

De strikte timing voor het schoonmaken van kantoorruimtes is een keurslijf voor alle werknemers, maar op zich hebben diegenen die blijven daar geen probleem mee. Wel voelen ze zich dikwijls de speelbal van beslissingen waar ze de zin niet van begrijpen.

Ik werk 's morgens in het stadsarchief en 's avonds in een administratiegebouw. In het stadsarchief kan ik aan een normaal ritme alles rond krijgen, maar in het administratiegebouw zat ik vroeger al krap in de tijd, en nu, met de vernieuwing van het schoonmaakcontract, is er ook nog eens een half uur afgegaan. Ik begrijp er niets van. Ik werk hier goed voort, maar ik moet vaak langer blijven om toch min of meer alles in orde te hebben. (Schoonmaakster Gammaville nr. 20, 50+ jaar)

Alfachemie wil besparen. Hoe minder ze weten hoe het schoonmaakwerk wordt gedaan, hoe liever ze het hebben. Onze werfleidster en inspectrice zeggen dat er harder moet worden gewerkt, omdat we onder concurrentie staan. In het nieuwe contract staat er dan, dat een ruimte op drie kwartier kan worden gepoetst in plaats van op een uur. Zo staat het op papier, maar wij moeten het doen, en wij zijn er de dupe van. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 13, 20+ jaar)

Voor de schoonmaak van de machines en productiehallen in Deltastahl wordt er heel wat minder werkdruk ervaren. Ieder doet gewoon zijn werk, maar heeft niet het gevoel van onder sterke druk te staan. De te verrichten prestaties zijn daar ook veel minder scherp bemeten.

9.2.2. Ongelijkheid tussen schoonmakers

In sommige teams van Gammaville vinden sommige werknemers de werklast onrechtvaardig verdeeld. Wie, met de krap bemeten tijd, een pauze kan nemen, krijgt van diegenen dit niet kunnen doen, al gauw jaloezische blikken toegeworpen en wordt er van verdacht onder één hoedje met de werfleidster te spelen.

In één geval in Gammaville heeft iemand gewoon aan de werfleiderster kunnen duidelijk maken dat ze voor haar taak, in vergelijking met deze van haar collega's, te weinig tijd kreeg.

9.2.3. Ritme en planning

Wie het werk blijft doen, zegt dat hij een aangepast werkritme heeft gevonden. Volgens de planning zijn er dagelijks, wekelijks en maandelijks dingen te doen. Binnen een week kan je ook dingen verschuiven, naar gelang er andere zaken tussenkomen.

Sinds dertien jaar werk ik in de schoonmaak, en sinds vijf jaar op deze site. Het tempo is goed, en het is niet versneld. Ik moet niet te hard doorwerken. 's Avonds ben ik wel moe, maar dat is normaal. (Schoonmaker Alfachemie nr. 6, 40+ jaar)

Ik heb dagelijks drie zelfde vaste posten en een bijkomende, tijdelijke post. Daarvoor is een vaste planning. Door de tijdelijke post kan ik mijn vaste posten niet helemaal afmaken. Maar ik moet eerst de belangrijkste dingen doen (i.e. het sanitair schoonmaken en het vuil ophalen). Het werktempo is heel hoog en alles moet in orde zijn. Maar alles gaat ook vlot vooruit. Je bent constant bezig. Na een week of twee kwam ik in het goede ritme. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 9, 20+ jaar)

Als je je werkritme hebt gevonden, dan is de werkdruk hier heel normaal. Je moet een regelmatig tempo aanhouden, dat je kan blijven volhouden tot je honderd jaar bent. (Schoonmaakster Gammaville nr. 25, 40+ jaar)

In het begin van de week moet je er vaart achter zetten. Tegen de vrijdag zou je behalve nazicht en extra's niets meer te doen moeten hebben. (Schoonmaakster Gammaville nr. 21, 30+ jaar)

Daarnaast zijn er ook veel schoonmakers die zich *slim schoonmaken* hebben eigengemaakt.

Sommige ruimten zoals douches of toiletten poets ik hoe dan ook dagelijks. Voor andere ruimten kijk ik eerst rond: als de ruimte er nog proper uitziet, poets ik eerst iets anders. Als je met je kop werkt, moet je nooit hard werken. (Schoonmaker Alfachemie nr. 10, 30+ jaar)

Er zijn schoonmaaksters die panikereren: "Zoveel bureaus, zo weinig tijd!". Je moet kijken wat er dringend is. Als ik een bureau heb gepeetst, dan leg ik de computermuis op het toetsenbord. Als ik de volgende keer zie dat die muis nog steeds op dezelfde plaats ligt, dan weet ik dat het niet zo dringend is om daar opnieuw te poetsen. (Schoonmaker Gammaville nr. 5, 40+ jaar)

Soms moet ik goed doorwerken. Maar ik moet vooral zelf goed controleren en leren. (Schoonmaker Alfachemie nr. 7, 20+ jaar)

Ten slotte zijn er nogal wat schoonmaaksters die zeggen dat ze individueel een bepaalde ruimte *naar hun hand* zetten. Iets wat de werfleider vaak niet bevalt, omdat dan de werknemers van de klant solidair worden met de schoonmaakster.

Ik doe de schoonmaak van één dienst. Ik overleg met de mensen wanneer het hen best schikt dat ik schoonmaak, maar zij begrijpen ook dat ik binnen de week mijn programma moet afhandelen. (Schoonmaakster Gammaville nr. 10, 40+ jaar)

Ik poets veel liever alleen in mijn gebouw dan met twee. Als het klikt dan is het goed, maar als het niet klikt, dan is het een ramp. Dan werkt ge elkaar voortdurend op de zenuwen. De een werkt op die manier, de ander op een andere manier. De een werkt door, de ander neemt pauzes. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 13, 20+ jaar)

9.2.4. *Onbeheersbaarheid*

De belangrijkste ervaring van werkdruk is onbeheersbaarheid van de taak: naast de normale gekende taak, komen er allerlei onvoorziene opdrachten bij. Nieuwe mensen weten soms niets van de werkomgeving waar ze terecht zullen komen.

Je tekent een contract, maar pas daarna zie je de werf waar je terecht komt. Niemand vraagt of je die ziet zitten. (Schoonmaker Gammaville nr. 31, 20+ jaar)

We worden voortdurend gevraagd om nog extra's tussendoor te doen. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 14, 30+ jaar)

We moeten interims en jobstudenten wegwijs helpen en ondertussen onze eigenlijke taak doen. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 15, 40+ jaar)

We hebben normaal gezien juist genoeg tijd om ons werk te doen, maar er komen altijd allerlei dingen bij. Er zijn schoonmakers afwezig en het schoonmaakbedrijf zou interims kunnen aanstellen, maar dat doet het niet. Wij moeten nu harder werken. (Schoonmaker Alfachemie nr. 5, 40+ jaar)

Ook de klant zorgt voor onbeheersbaarheid:

De schooldirectie zet allerlei rommel in de gang. Zo kunnen wij er niet boenen. De directie belt dan naar het schoonmaakbedrijf omdat wij ons werk niet hebben gedaan. Maar het contract is natuurlijk berekend op het boenen van een leegstaande gang. (Werfleidster Gammaville nr. 35, 40+ jaar)

De rioolafvoeren waren verstopt geraakt met bladeren. De klant vraagt dat wij dat opkuisen, maar dat is contractueel niet onze taak. (Schoonmaakster Gammaville nr. 21, 30+ jaar)

Ik sta onder immense druk. Ik heb vijf kwartier om zes bureaus in de administratie te kuisen. Daarna moet ik kantoren in de productiehallen kuisen. Maar de mensen van de administratie zijn veeleisend. Dus heb ik steeds tijd tekort. (Schoonmaakster Deltastahl nr. 20, 20+ jaar)

Veel schoonmakers vinden het veel comfortabeler wanneer ze bureaus en gangen voor hen alleen hebben in plaats van te worden gestoord door de werknemers van de klant. Ze hebben sterk de voorkeur om te kunnen kuisen wanneer er zo weinig mogelijk mensen zijn.

Ik doe ook de schoonmaak in een kleine gespecialiseerde bank. Er komt daar veelchique volk over de vloer, er is veel personeel, en de gangen zijn smal. Daartussen moet ik afwassen en vuilnis ophalen en poetsen. Ik krijg er niets van respect en ik kan er mijn werk niet goed doen. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 12, 30+ jaar)

Overigens weten de schoonmakers dat bij kleine werkgevers de druk nog veel groter is:

Ik deed vroeger de schoonmaak bij een garageverdelers. De eigenares had altijd commentaar en wou altijd nog extra's op het laatste moment laten doen. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 8, 50+ jaar)

Ik heb twee jaar gepoetst bij particulieren. Ik werd steeds uit de hoogte behandeld. Ik moest onmogelijke jobs doen. Het zwembad reinigen bijvoorbeeld, terwijl dat een gespecialiseerde taak is. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 4, 40+ jaar)

9.3. Contractuele werktijd en reële werktijd

Er zijn veel elementen die er op wijzen dat de contractuele werktijd van de schoonmakers optimaal renderend door de werkgever wordt gebruikt.

9.3.1. Het hogere rendement van deeltijds werk

Sommige schoonmaaksters die deeltijds werken, ervaren hun job als voltijds werk. Anderen zouden liever voltijds willen werken, maar krijgen daartoe niet de gelegenheid. Wie toch voltijds werkt, wordt met argusogen gevolgd op zijn prestaties.

Ik werk 25,75h per week. Dat is het minst van iedereen hier. Maar het voelt als voltijds werk. Ik ben 's avonds bekaf. (Schoonmaakster Deltastahl nr. 20, 20+ jaar)

In de schoonmaak is het belangrijk dat iedereen flexibel is. De meesten werken hier rond de 70%. Als ze meer willen werken, dan kunnen ze dat doen wanneer er moet worden ingesprongen. (Werfleidster Deltastahl nr. 10, 40+ jaar)

Diegenen die hier ochtend- én avondwerk doen, presteren in hun avondwerk minder goed dan diegenen die alleen avondwerk doen. (Werfleidster Gammaville, 40+ jaar)

9.3.2. Onbetaalde pauzes

Alleen in Alfachemie zijn er op vaste momenten twee betaalde pauzes van tien minuten. Die pauze mag niet op een ander moment worden genomen. Op andere sites zijn er soms onbetaalde vaste pauzes. Elders heeft men de keuze tussen pauzeren of niet pauzeren, maar wie een pauze neemt, moet langer werken.

Ik let niet op die pauzes. Ik doe gewoon voort, ik ben te druk bezig. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 8, 50+ jaar)

Als ik vijf minuten langer pauzeer en de werfleidster betrapt me, dan zwaait er wat. (Schoonmaker Alfachemie nr. 6, 40+ jaar)

9.3.3. Onderbroken uren

Onderbroken uren zijn flexibiliteit voor de werkgever. Toch aanvaardt men ze als "oplossing" voor het hoge werkritme.

Als je boven de vijftig bent, moet je in de namiddag wat kunnen rusten. Aaneensluitend werken zou ik niet meer aankunnen. (Schoonmaakster Gammaville nr. 15, 50+ jaar)

9.3.4. *Onbetaalde werktijd*

Mensen komen ruim op tijd naar hun werk. Sommigen beginnen vroeger en eindigen later dan hun betaalde werktijd.

Ik blijf soms een kwartier langer, om toch maar alles klaar te krijgen. (Schoonmaakster Deltastahl nr. 10, 30+ jaar)

Ik wordt gebracht om 5h30 in plaats van om 6h; toch krijg ik alles maar net op tijd rond. (Schoonmaakster Gammaville nr. 13, 40+ jaar)

Ik sta hier een half uur voor ik moet beginnen. Ik vind dat helemaal niet erg. (Schoonmaakster Gammaville nr. 6, 20+ jaar)

's Vrijdags heb ik zagezegd een half uur minder te werken, maar de opdracht is dezelfde. Dus ben ik toch langer bezig. (Schoonmaker Gammaville nr. 31, 20+ jaar)

10. De contrôle

10.1. Aard van de controles

Verscheidene niveaus van controlesystemen worden algemeen in de sector gebruikt :

Zo is er het Dagelijks Controlesysteem (DKS), dat wordt gebruikt door de werfleider. Deze kan dagelijks aan de hand van stalen korte controles uitvoeren. De werfleider controleert overigens niet alleen op het resultaat van het schoonmaakwerk, maar kan evengoed controleren of de schoonmaker wel aan het werk is.

Verder zijn maandelijks controles gangbaar, waarbij ten gronde de schoonmaak op een aantal criteria wordt nagegaan. Dit kan gebeuren door de werfleider en de inspecteur, eventueel in aanwezigheid zijn van een vertegenwoordiger van de klant. De klant kan ook afzonderlijk bijkomende controles organiseren, of die door een externe firma laten uitvoeren.

Ten slotte zijn er externe controles op het gebied van veiligheid, meestal tweemaal per jaar.

Op de drie sites zijn de verscheidene niveaus van controle terug te vinden. Alle controles gebeuren aan de hand van willekeurig gekozen stalen en aan de hand van vaste checklists. Wel zijn er in de uitvoeringsmodaliteiten een aantal verschillen:

Deltastahl is de meest gematigde site. Deltastahl hecht vooral belang aan orde en veiligheid, iets minder aan netheid. De laatste jaren is er al bespaard geworden op de schoonmaak. Er wordt wel gecontroleerd op belangrijke elementen, maar niet op kleinere details. De werfleidster-schoonmaakster werkt deeltijds, maar kan autonoom haar werkuren variëren, zodat ze op het onverwachtse haar controles kan uitvoeren. Is er een probleem met het functioneren van een schoonmaakster, dan wordt dit *op de koffie* besproken met de inspectrice. (Voor wat betreft de schoonmaak van de productiehallen en machines, is er niet

echt een afzonderlijke controleprocedure. Het werk van de schoonmakers wordt gecontroleerd via de meester-gast en via de brigadiers van de productiehallen. Zij hebben hun eigen logboeken, waar de prestaties van de schoonmakers in worden genoteerd.)

Bij Alfachemie controleert de werfleidster zowel of de schoonmaker aan het werk is als het resultaat van de schoonmaak. Als een maandelijks controle voor de schoonmaker negatief uitdraait, dan ontvangt hij hierover thuis een aangetekende brief, die een waarschuwing is. Ook de zesmaandelijks IPSO-veiligheidscontrole brengt veel nervositeit met zich mee.

Gammaville, ten slotte, heeft zeer veel vormen van controle (die wel niet allemaal in alle contracten worden gebruikt). Gammaville houdt alleen aan externe controles vast zolang die een meerwaarde lijken te geven bovenop haar eigen controles. Voor de schoonmaak van scholen is er bijvoorbeeld nog wel een externe controle, voor deze van musea niet meer. De hiërarchie van controles heeft vooral tot doel om kort op de bal te spelen. Met de DKS kan de werfleider beginnende schoonmakers snel bijsturen. Met de maandelijks controle houdt men zicht op de continue kwaliteit. De controle door Gammaville en vooral de externe controle staat per definitie buiten het schoonmaakbedrijf. Heel kenmerkend voor Gammaville is bovendien dat de controle leidt tot een rapport met punten voor de schoonmaker, waar dus ook heel positief op kan worden gescoord. Wanneer een externe controle nadert, tracht men de schoonmakers te motiveren om extra inspanningen te doen.

10.2. Controle en opleiding

Uiteindelijk hebben controles alleen zin indien mensen weten wat er van hen wordt verwacht. Verrassend genoeg loopt het hierin vaak mis, omdat er dikwijls slechts in de marge aandacht voor opleidingen wordt gegeven:

Bij Deltastahl wordt er voor gezorgd dat ieder om de drie jaar een vervolmingscursus van een of twee dagen heeft gevolgd.

Bij Alfachemie kan men zich op vrijwillige basis inschrijven voor een cursus.

Alleen in Gammaville is er een cursus van vijftientig uur voorzien die iedereen zou moeten gevolgd hebben.

In eerste instantie wordt iemand die nieuw begint te werken, vooral begeleid door een andere schoonmaker, die het werk al langer doet. De meesten leren dus gaandeweg hoe ze moeten poetsen, welke producten ze hiervoor moeten gebruiken, en welke houding ze daarbij moeten aannemen. Voor de begeleidende schoonmakers is dit evenwel bijkomend werk.

Vervangers worden door ons begeleid. Maar voor ons is dat extra werk en zij worden evenveel betaald als wij, terwijl zij nog niet opgeleid zijn. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 15, 40+ jaar)

Vaak gaan nieuwelingen er van uit dat professioneel poetsen niet anders is dan poetsen thuis. Pas in de opleiding zien ze dan dat de ingesteldheid en de werkwijzen bij het professioneel poetsen anders zijn.

Omgekeerd is er het opvallende probleem dat wat in de opleiding wordt verteld, niet altijd op de werkvloer kan worden toegepast.

In de opleiding leer je heel veel: over welke producten je moet gebruiken en hoe je moet poetsen. Maar als het gaat over de bewegingen die je moet maken, dan zijn die in praktijk niet haalbaar. Als je onder tijdsdruk moet werken, ga je niet door je knieën buigen voor elk vuilbakje dat je ophaalt. (Schoonmaakster Gammaville nr. 20, 50+ jaar)

Volgens de opleiding zouden we elke dag een verse mop en een nieuw doekje moeten gebruiken. En wie gaat er al die was doen? We kunnen dat niet organiseren. (Schoonmaakster Gammaville nr. 12, 50+ jaar)

10.3. Controle en respect

Schoonmakers hebben het vooral moeilijk met hun beoordeling indien ze het gevoel hebben een speelbal te zijn eerder dan als persoon te worden behandeld. In de eerste plaats is er vaak een algemeen gevoel dat er wordt neergekeken op schoonmaak, of dat er geen rekening mee wordt gehouden.

De leraars in deze school zijn heel vriendelijk en als je hen iets vraagt doen ze het, maar eigenlijk hebben ze voor ons werk geen respect. Ze lopen met de kinderen door een pas gepoetste gang, ze laten alles rondslingeren. (Schoonmaakster Gammaville nr. 33, 30+ jaar)

Mijnheer, in de schoonmaak krijgt u nooit een dankuwel. (Schoonmaker Gammaville nr. 17, 50+ jaar)

Ik poets de rokersruimte driemaal per week. Maar sigaretten worden er op de vloer uitgedaan en men komt er met vuile schoenen binnen. Het bedrijf doet ook geen moeite om daar een mat te voorzien. Ik doe mijn werk met veel liefde, maar het is nutteloos. En als er controle komt, heb ik zagezegd mijn werk niet gedaan. (Schoonmaakster Deltastahl nr. 12, 20+ jaar)

Bij Alfachemie hebben de schoonmakers sterk het gevoel dat controles boven hun hoofd plaatsgrijpen. Pas na verloop van tijd weet een schoonmaker op welke punten hij zoal wordt gecontroleerd. Hij heeft ook geen verweer bij een negatief rapport. Een aangetekende brief wordt als kwetsend ervaren.

Je leert uit je fouten, maar er wordt je niet op voorhand gezegd waar je moet op letten. Ik heb gehoord dat ze met blacklights de toiletten controleren. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 8, 50+ jaar)

Ze melden je achteraf je slechte punten, maar je kan er niet tegen verdedigen. Er was tweemaal op dinsdag een feestdag geweest en uit de controle bleek natuurlijk dat het dinsdagwerk niet in orde was. Je hebt daar geen verhaal tegen. (Schoonmaakster Alfachemie nr. 13, 20+ jaar)

Bij Deltastahl wordt de controle meer als billijk ervaren.

Er zijn hier al besparingen geweest. Als ik controleer dan maak ik geen opmerkingen over

dingen die ik zelf niet beter zou doen. Ik ga niet alle buizen op stof controleren. Dat heeft hier geen zin. (Werfleidster Deltastahl nr. 10, 40+ jaar)

In Gammaville hebben sommige schoonmakers genoeg van de controle, omdat die pieteputerig en niet in verhouding is.

Je kan het zo gek niet bedenken of je wordt er op gecontroleerd: tot achter de toiletten en rond elke rand van elke kader. En dat terwijl je zo weinig tijd hebt. (Schoonmaakster Gammaville nr. 20, 50+ jaar)

We krijgen van de stad voortdurend opmerkingen. Bijvoorbeeld over een toilet waar de kalk niet van verwijderd is. Terwijl het een versleten toilet is, waar niets meer aan te doen is. (Schoonmaakster Gammaville nr. 27, 20+ jaar)

Het wordt positief ervaren als de schoonmakers worden betrokken bij een naderende externe controle. Vanuit het management in Gammaville wordt betracht om controles als iets positiefs te laten beleven. Door de controle leert de schoonmaker uit zijn fouten en gebreken. Bovendien blijkt zo dat er weldegelijk waarde wordt gehecht aan het geleverde werk. De controles leiden tot een rapport, waarop in de regel een hoge score wordt gehaald, en waarop meestal slechts kleine opmerkingen staan vermeld die de schoonmaker moeten motiveren om aandachtig te blijven.

De leiding is hier heel menselijk. Er wordt uitgelegd wat de controle inhoudt. Men vraagt je om de volgende keer op die en die punten beter te letten. Dat is alles. (Schoonmaker Gammaville nr. 31, 20+ jaar)

Die controles zijn schitterend. We halen rapporten met meer dan 90%. We leren uit de opmerkingen en worden aandachtiger. Daar waar ik vroeger werkte, kreeg je alleen commentaar als het slecht was. (Schoonmaakster Gammaville nr. 21, 30+ jaar)

PARTIE 4. ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Au départ de cette enquête, il y avait la volonté des interlocuteurs sociaux d'atténuer les effets dommageables de l'augmentation des cadences et de la flexibilité sur les conditions de vie et de travail des salariés sur les chantiers de nettoyage avec, comme préoccupation principale, les conditions nécessaires à une prise en compte de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Ce secteur reste majoritairement féminin et se caractérise par la flexibilité de son organisation. Certes, la problématique ne concerne pas seulement les femmes, mais c'est à elles qu'on songe en priorité dans une société où le partage des tâches ménagères et familiales est de l'ordre de la fiction, en particulier parmi les travailleurs à bas salaire. Ainsi, quel que soit le discours, dans des secteurs comme le nettoyage, c'est sur les femmes que repose la responsabilité des tâches familiales et celles-ci occupent la plus grande part de leur temps libre. En somme, comme on l'a souligné, la vie privée de ces femmes se limite, dans la majorité des cas, à la vie au sein du ménage et de la famille.

Les travailleurs du secteur doivent supporter aujourd'hui un alourdissement de leurs charges et des contraintes de temps de plus en plus fortes. Ils vivent une vie de travail plus stressante que jamais. Ce stress dont il est si souvent question n'est pas qu'une souffrance mentale individuelle qui se traduit par le mal de vivre et l'angoisse, il envahit aussi le quotidien des travailleurs au point que ceux-ci se sont accoutumés à le juger constitutif du travail en général et du leur en particulier. Ils se doivent d'outrepasser leurs limites car cela fait partie des exigences du métier et en viennent donc à sacrifier une part toujours plus importante de leur vie et de leur temps personnels.

Il s'avère nécessaire de sortir d'une telle logique qui débouche inévitablement sur une détérioration constante du travail et dégrade l'image du secteur. Or, dans la réalité, depuis que le secteur du nettoyage industriel et de bureaux est entré dans le domaine des activités industrielles reconnues et régulées, et qu'il s'est doté d'une réglementation sociale adaptée, malgré nombre de lacunes, il a pu se profiler comme une opportunité d'emploi convenable pour des milliers de travailleurs qui ont pu acquérir ou valoriser un savoir faire professionnel.

L'objectif de la démarche d'enquête est de sortir de cette position emblématique qui a été celle du secteur : l'image du mauvais emploi générateur de mauvaises conditions de travail, de cadences infernales, d'horaires invivables, de rythmes effrénés et, en même temps, de mépris de la part des utilisateurs. Pour ce faire, nous avons tenté d'explorer quelques-unes des pistes d'amélioration apparues au cours de l'enquête dans la bouche des salariés et des cadres que nous avons interrogés. C'est ce que nous appelons des enseignements.

Aucune des caractéristiques attachées à la mauvaise image du secteur n'est inéluctable. Il n'est pas dit que le nettoyage professionnel doit nécessairement se réaliser dans de mauvaises conditions ni que les travailleurs doivent se satisfaire de n'être que des subalternes.

Même dans l'état actuel du marché, des aménagements sont possibles au moins sur les deux axes jugés prioritaires : d'une part, l'adaptation en termes de rythme de travail, d'autre part, la normalisation des horaires qui, tels qu'ils sont pratiqués, font obstacle à une harmonisation entre la vie professionnelle et la vie privée et sont donc à l'origine d'une profonde amertume de la part des salariés.

Toutefois, même si les rythmes et les cadences sont améliorés, si les horaires sont aménagés, il n'est pas dit que tous les problèmes auront disparu. Il n'en reste pas moins que les deux axes que nous avons privilégiés constituent un premier maillon pour une tâche de longue haleine et contribuent, à notre avis de manière décisive, à améliorer la motivation de salariés mieux pris en compte.

A l'issue de l'enquête, à qui adresser les remarques et les observations ?

Certes, on l'a dit, souvent, ce sont les exigences du client en matière de flexibilité et de rythme qui créent les situations inconfortables pour le salarié. Pour autant, la responsabilité de la firme sous-traitante n'est pas dérogée, puisque, en tant qu'employeur, c'est elle qui a le contact avec le travailleur et lui prescrit le travail.

Pourtant, par accord tacite entre l'opérateur et le client, ce dernier serait tenu ou se tiendrait volontairement à l'écart des effets concrets de ses choix organisationnels, c'est-à-dire des modalités d'organisation du travail. Il est censé ne s'intéresser qu'au résultat. Mais dans la réalité, qu'il le souhaite ou non, le client est impliqué dans la distribution du travail, et même s'il se refuse à intervenir, il prend part aux choix organisationnels de l'opérateur qu'il a choisi.

Aussi, il est clair que les décisions se prennent à deux, d'autant que les changements organisationnels que nous allons évoquer impliquent nécessairement les deux partenaires de la transaction.

L'organisation du travail, les aménagements horaires, le budget consentis pour la tâche ont fait l'objet d'une convention entre client et fournisseur et tous deux sont convenus des objectifs à atteindre. Il en est de même pour les pistes à suivre.

Les recommandations que nous formulons concernent essentiellement trois domaines :

- ✓ une gestion des heures de travail plus soucieuse des problèmes d'harmonisation entre les obligations de la vie professionnelle et de la vie privée et familiales. Des expériences étrangères montrent qu'il est possible de procéder à des aménagements horaires à partir d'une bonne concertation entre les entreprises clientes et les firmes de nettoyage sous-traitantes.
- ✓ les relations entre les salariés de la firme et ceux du client par une meilleure communication réciproque des contraintes et des obligations respectives. L'objectif est de lever un des obstacles à la source principale de malaise, les horaires décalés et coupés.
- ✓ une gestion plus transparente des contrôles de manière à réduire leur impact négatif sur la motivation des salariés et à les transformer en opération de reconnaissance des

mérites et des qualités professionnelle des salariés. On tente de montrer que l'impact négatif est essentiellement dû au sentiment d'arbitraire et d'injustice ressenti par les salariés et on plaide pour l'établissement de normes claires et lisibles. L'établissement de telles normes peut être également l'occasion de développer les formations dans le secteur, la formation étant l'un des moyens de renforcer la professionnalité.

11. Les horaires de travail

11.1. Aménager les horaires

L'enquête montre bien que les désagréments des horaires coupés pèsent davantage sur les femmes que sur les hommes. Le temps des femmes est compté en particulier de celles qui ont une famille en charge, c'est-à-dire la quasi-totalité de nos témoins.

Toutefois, quelques personnes, surtout des hommes, affirment trouver avantage dans ce type d'horaire pour se reposer, faire du sport, avoir une vie sociale.

Beaucoup de salariés du nettoyage sont accoutumés à les considérer comme inéluctables à partir du moment où ils veulent augmenter leur temps de travail, et d'ailleurs, lorsqu'ils n'arrivent pas à compléter leur horaire dans une entreprise, ils cherchent un autre chantier. Toutefois, on a pu noter que la pénibilité de ces horaires peut être plus ou moins réduite, selon les modalités de mise en pratique.

Il arrive ainsi que certains chefs d'équipe ou inspecteurs s'efforcent de trouver des heures complémentaires sur le même chantier mais rien ne les y oblige, ce qui est souvent ressenti comme arbitraire ou injuste. Une règle ou un code de bonnes pratiques relatives aux critères de priorité pour la redistribution des heures disponibles (sur le même chantier, ou un autre situé dans un même rayon, ou une zone accessible facilement au sein de la même entreprise) pourrait être établie à un niveau supérieur à celui du chantier, puisque c'est précisément à ce niveau que les dérives peuvent être observées. Ainsi, le critère d'ancienneté dans l'entreprise semble être le plus pertinent, parce qu'il est objectivable et peut être considéré comme la reconnaissance de la qualité du travail.

Certes, si l'un des chantiers venait à changer d'employeur, toute la procédure serait à refaire.

C'est la raison pour laquelle ce type de changement, comme d'autres, ne pourrait être efficace que s'ils étaient adoptés par toutes les entreprises du secteur qui sont soucieuses de la qualité de vie au travail. Il n'en reste pas moins que la qualité des conditions de travail, même si elle pâtit des formes d'organisation flexibles du travail peut au moins être préservée en tenant compte des disponibilités des salariés, que ce soit en matière d'horaire, d'éloignement géographique, de capacités de déplacement.

11.2. Réduire le niveau de fatigue

On a noté dans l'enquête que les travailleurs qui se sont accoutumés à travailler en horaire décalé et coupé indiquent souvent préférer l'horaire matinal. Ils se sentent en meilleure forme

et plus efficaces parce que moins fatigués. Généralement, les horaires les plus pénibles sont ceux du soir du fait de la fatigue physique accumulée pendant la journée. Rares sont ceux qui ont la possibilité de prendre du repos pendant les interruptions. Cependant, sur le terrain, la répartition des tâches n'en tient généralement pas compte.

Cet horaire est aussi difficile à supporter sur le plan psychologique, parce qu'il contraint de quitter le domicile au moment même où la famille est rassemblée.

Paradoxalement, même lorsque les nettoyeur(se)s ne travaillent qu'à temps partiel (par exemple trente heures ou moins), le niveau de fatigue ressenti en horaire coupé est excessif, il dépasse quelquefois celui d'un travailleur à temps plein.

Pour rencontrer ce problème, des entreprises tentent de restructurer leurs horaires afin de ménager plus de temps de repos. Elles conviennent avec le client de reculer les horaires et de commencer le travail le matin à 7.30h ou 8h au lieu de 6h et de terminer plus tôt dans la soirée, par exemple à 19h au lieu de 21h. Le but est de ménager un temps de repos plus long. Cette réorganisation a l'avantage de recadrer les horaires de travail dans ceux de la vie quotidienne, du moins en partie.

En réalité, les entreprises qui ont procédé à cette opération (françaises en particulier) avaient pour objectif de supprimer les horaires décalés et de replacer tous les horaires en journée parce que telle était la demande du client. Mais compte tenu du mode d'organisation des salariés du nettoyage, par exemple du fait que certains ont des employeurs multiples, un changement radical est plus malaisé à mettre en place.

Les questions d'horaires sont au cœur du débat sur la pénibilité du travail. C'est le point de départ de la réflexion menée dans cette entreprise de nettoyage que nous avons visitée, une PME appartenant au secteur de l'économie sociale qui a décidé d'organiser ses chantiers en fonction de la disponibilité de ses salariés. Concrètement, chaque marché est négocié en fonction de la disponibilité des salariés qui en seront chargés. Si le client demande que le travail soit fait de 6 à 9 h, il suffit de trouver les personnes qui sont disponibles pour travailler selon cet horaire. S'il ne se trouve personne, la firme peut négocier avec le client pour lui proposer un horaire qui convienne aux salariés qui y seront affectés. Dans la mesure du possible, la firme essaie d'éviter les horaires inconfortables parce qu'ils engendrent souvent un fort absentéisme et donc entament sa crédibilité. En échange, les salariés garantissent leur présence et la qualité de leur travail. Il est certain que cette entreprise est atypique : elle est en même temps un dispositif d'insertion pour des femmes en difficulté et une expérience d'entretien sur une base de développement durable et, à cette fin, utilise des produits écologiques. Toutefois, elle est présente sur le marché et, à l'instar des entreprises concurrentes, elle démarché la clientèle et cherche à la convaincre de suivre son modèle.

11.3. S'accorder sur les horaires de travail

Le recours systématique à des horaires réduits et décalés dans les grandes entreprises et administrations provoque une discordance entre vie privée et vie professionnelle. Formellement, le client n'est pas chargé d'en tenir compte puisque les salariés du nettoyage

ne sont pas sous son autorité mais c'est sa demande qui est rencontrée de cette manière sur le terrain.

Or si ces horaires devaient être modifiés, ce serait en vertu d'un accord entre le prestataire et le client et cet accord n'est pas nécessairement aisé à convenir car il y a les habitudes et le préjugé qui considère l'horaire décalé (du matin et/ou du soir) et à temps partiel comme inhérent à la tâche, excluant automatiquement les prestations en journée. Et cependant, des entreprises ont renoncé à ces horaires et proposé à leur sous-traitant de revenir à des horaires de jour avec des arguments pratiques tels les économies d'énergie (chauffage, éclairage), la sécurité, la possibilité de mieux surveiller les prestations, de répondre à des urgences.

Il existe à l'étranger des expériences de retour au travail en journée avec des aménagements de tâches. Nous les évoquons ci-dessous. Il faut souligner qu'elles sont parties de l'observation par le client d'un certain nombre de dysfonctionnements dans la prestation.

11.3.1. Des expériences étrangères.

11.3.1.1. Réduire les risques de troubles musculo-squelettiques.

Une entreprise lorraine de nettoyage a demandé à l'Agence nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail en France (ANACT²) d'étudier les raisons pour lesquelles elle devait faire face à une forte augmentation des troubles musculo-squelettiques.

A l'issue de l'étude, il est apparu qu'en plus de la méconnaissance des « bonnes positions et des bons gestes » par les nettoyeuses, les troubles étaient renforcés par l'indifférence de l'entreprise cliente à l'égard de l'inconfort provoqué par la manière dont les locaux à entretenir étaient disposés et rangés.

11.3.1.2. Améliorer les conditions d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle

La ville de Gap veut procéder à un changement d'horaire pour les employées de la firme chargée de l'entretien des locaux administratifs. Elle évoque sa responsabilité, comme administration publique, de veiller à une meilleure conciliation entre la vie privée et professionnelle.

Pour y arriver, elle se propose d'entamer un projet avec les nettoyeuses pour éliminer les horaires décalés du soir et leur permettre de travailler de jour. La Ville et l'entreprise sous-traitante se sont entendues pour voir dans ce changement d'horaire une amélioration de la qualité de vie des salariés et de la qualité du travail, pour promouvoir une meilleure réactivité à la demande du client, et pour réduire les dysfonctionnements organisationnels.

Au moment du bilan dont nous avons connaissance, les horaires tardifs de 17.30h à 21.30h ont été remplacés par des horaires d'après-midi, de 15.30h à 19.30h.

² Agence nationale chargée d'accompagner des programmes de changements organisationnels dans les entreprises. Elle est spécialisée dans les questions relatives à la santé au travail, à l'organisation du travail, la formation, la gestion des compétences, etc.. [<http://www.Anact.fr>]

Mais, en pratique, ce changement s'est opéré en une période assez longue. Il a fallu une dizaine de mois et des étapes intermédiaires³ pour trouver un accord entre toutes les parties.

Durant cette période, des problèmes annexes ont du être réglés, en particulier la situation des salariés du nettoyage qui travaillaient pour plusieurs employeurs.

L'avantage d'une relative lenteur est d'avoir permis aux deux groupes de travailleurs, ceux de l'entreprise de nettoyage et ceux du client, de se familiariser avec une nouvelle organisation et d'abandonner leurs préventions. Leur jugement qui a été sollicité à plusieurs reprises au cours de la période a évolué et, au final, il a été convenu que les avantages l'emportaient sur les inconvénients.

11.3.1.3. Le « Bureau des temps »

A Rennes, le programme d'amélioration des conditions de vie et de travail des femmes a conduit à réorganiser les horaires de nettoyage et à instaurer divers changements visant l'amélioration de la vie au travail et la professionnalisation de la fonction.

En ce qui concerne les horaires, il a été décidé de travailler en journée et en horaire complet (si telle était la demande) au lieu des horaires décalés et coupés qui étaient d'usage.

Deux tranches de travail ont été instituées, avec la tranche matinale de 7h à 15h, avec pause déjeuner de 11h à 12h, et la tranche d'après-midi allait de 10.45h à 18.45h avec pause déjeuner de 13.45h à 14.45h. On inclut le déplacement dans le temps de travail et on permet aussi de choisir de travailler à temps plein ou à temps partiel.

Mais, comme dans l'exemple précédent, le projet a duré plus d'une année et il s'est déroulé par phases successives : une phase d'enquête auprès des nettoyeuses sur la manière dont elles faisaient face à leurs obligations avec des horaires coupés et décalés, une phase pour réaliser l'état des lieux des sites à entretenir, des consultations et concertations avec la Municipalité (le client), des discussions avec la hiérarchie des Services de l'entretien de la Ville et, enfin, une évaluation des résultats au bout de la procédure.

11.3.2. *Quelques idées force*

- ✓ Les expériences dont il a été fait mention reposent sur une collaboration entre le client et le fournisseur. Pour que l'expérience puisse avoir lieu, il faut que le client et le fournisseur s'accordent sur le diagnostic et sur l'objectif à atteindre. Autrement dit, les initiatives unilatérales sont vouées à l'échec puisqu'il s'agit de revoir les modalités d'une pratique qui a été convenue entre client et fournisseur.
- ✓ Chaque expérience engage tant le personnel de la firme sous-traitante que celui de la firme cliente car les uns et les autres, même s'ils ne se rencontrent guère, partagent un même environnement.

³ Les étapes intermédiaires ont consisté en des phases d'études menées conjointement sur les taux et les habitudes d'occupation des locaux, des informations adressées aux fonctionnaires sur le travail et l'organisation de la firme, des enquêtes auprès des salariés, des formations liées à la sécurité.

- ✓ Aucune de ces expériences ne prétend embrasser l'ensemble des dysfonctionnements repérés sur un chantier et répondre à toutes les plaintes en même temps. Il est nécessaire de convenir des priorités parmi les problèmes à traiter et cette priorité est tributaire des objectifs convenus entre les partenaires et leurs personnels respectifs
- ✓ Ces expériences se font dans la durée et par phase parce qu'il s'agit souvent d'un bouleversement des formes traditionnelles de l'organisation du travail, mais aussi parce qu'elles impliquent, pour les travailleur(se)s eux(elles)-mêmes, de procéder à une révision des rapports particuliers qu'ils(elles) ont été amené(e)s à construire avec leur famille, avec la vie en général lorsqu'ils(elles) travaillaient quand les autres étaient au repos.
- ✓ Les expériences ne sont pas, telles quelles, transférables : elles répondent à des problématiques particulières et spécifiques dans un environnement donné. En ce sens, chaque expérience est unique.

12. Eclaircir les relations entre les salariés de la firme et ceux du client

Globalement, les deux facteurs principaux de malaise portent, l'un, sur l'impact de la vie au travail sur le quotidien des travailleurs et l'autre, sur le travail lui-même, la détérioration de ses conditions d'exercice, et aussi le manque de considération et de respect tel qu'il se traduit dans les contrôles des chantiers et dans les relations avec les clients.

Dans la vie au travail, il faut entendre les frustrations et les craintes ressenties par les salariés sur les chantiers quand ils n'arrivent à faire leur travail qu'au prix de dépassements permanents et, ce qui en découle, le dilemme permanent entre la nécessité de gagner de l'argent et la responsabilité à l'égard de la vie familiale.

Le travail en tant que tel, les tâches prescrites sont généralement bien acceptés et quelquefois même appréciés par les salariés qui ont le sentiment d'être utiles. A l'heure actuelle, la majorité de salariés considère le nettoyage de bureau ou le nettoyage industriel comme une activité professionnelle à part entière, même si celle-ci n'a pas été choisie. Or, ce point de vue est loin d'être partagé, notamment parmi certaines catégories de salariés dans les entreprises clientes qui affichent leur mépris pour les personnes et pour leur travail. Toutefois, l'attitude la plus commune est l'indifférence c'est-à-dire l'absence de considération à l'égard des personnes qu'on ne voit pas, qu'on ne salue pas. Mais la rancœur est forte quand cette indifférence déborde sur le travail lui-même et se manifeste par le non-respect des lieux nettoyés, les réclamations injustifiées, les exigences supplémentaires et quelquefois même les plaintes auprès de la hiérarchie.

Or, il n'est pas rare que de tels comportements placent les nettoyeurs en position délicate face à leurs responsables ou même par rapport aux contrôles exercés par le client. Car il n'est pas prévu que l'environnement relationnel dans lequel les tâches doivent être accomplies fasse partie des critères d'évaluation. Tout ceci contribue à altérer la vie au travail mais aussi l'ambiance dans les équipes.

Il est clair que la qualité de l'environnement professionnel est décisive en matière de satisfaction au travail dans le secteur, et cette dernière a un poids considérable sur la vie privée. Mais pour la garantir, il n'y a ni formule magique ni solutions universelles.

12.1. De la communication du client à ses salariés.

Quelle que soit l'organisation horaire, des rencontres ont lieu entre salariés du client et salariés du prestataire. Dans certains chantiers, la cohabitation est harmonieuse, dans d'autres, elle est problématique et entraîne tantôt des conflits ouverts tantôt des malentendus réels et un véritable mécontentement. Le problème est que la partie la plus fragile, en position subalterne dans les rapports de travail, est formée des salariés du sous-traitant, ce qui explique le fait que, pour éviter les problèmes, elle doit se « sacrifier », c'est-à-dire, ici, s'effacer devant la partie dominante. Concrètement, la solution la plus simple a été de séparer les groupes en organisant leur présence dans les lieux selon des horaires décalés pour les travailleurs du nettoyage et des horaires standard pour ceux du client. Même si la cohabitation problématique n'est pas la seule justification des horaires atypiques, il n'en reste pas moins que les problèmes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée que ces horaires engendrent sanctionnent les seuls nettoyeurs. Il en va de même des horaires coupés et toutes les formes atypiques d'emploi.

Dans la situation actuelle, les salariés du client n'ont aucune information sur la manière dont les nettoyeurs interviennent dans leurs locaux. Ils ne connaissent ni le planning, ni le contenu du cahier des charges, ni le type de travail demandé. Aussi, certains salariés du client assimilent l'intervention du nettoyeur à une intrusion, et/ou l'enjoignent de revenir plus tard sans tenir compte de l'organisation de son travail. Certains exigent des tâches non prévues ou jugent le travail insatisfaisant selon leurs critères ou mal fait. Mais les nettoyeurs ne sont pas chargés de donner des explications et de surcroît, ils ne sont pas autorisés à communiquer avec les salariés du client. En plus, ils n'en ont pas le temps.

Pour quelle raison les horaires, l'organisation du nettoyage et les tâches programmées ne sont-ils pas communiqués aux salariés du client ? S'agit-il d'une donnée confidentielle ? Même si le cahier des charges est visé au sein du conseil d'entreprise de la firme cliente, sa traduction concrète n'est pas à la disposition des salariés. Et à supposer qu'elle le soit, encore faut-il que ces salariés en prennent connaissance et en tiennent compte dans leurs rencontres avec les agents de nettoyage.

Il serait par conséquent utile d'organiser une information en direction des employés de l'entreprise cliente, parce que ce sont leurs locaux qui sont entretenus et qu'ils ont le sentiment d'en perdre, au moins partiellement, l'usage. Une telle communication concerne en réalité la vie de l'entreprise et donc s'appuie sur le département communication du client, mais aussi et surtout, sur le département des relations humaines.

L'objectif serait une plus grande transparence dans les décisions organisationnelles, la détermination des rôles respectifs du client et du prestataire et, surtout, un plus grand respect des personnes et du travail accompli.

12.2. De la communication du sous-traitant au client

Une autre manière d'organiser la charge de travail peut améliorer les relations avec les salariés du client.

Sur le plan pratique, des informations actualisées pourraient faire l'objet de communications régulières entre le sous traitant (et en particulier le chef d'équipe et l'inspecteur connaissant bien le chantier) et le client sur les plans d'occupation des lieux, les horaires de l'usage des bureaux, les usages des pauses, les jours de réunion, des jours ou heures de formation... Bref, tout ce qui concerne l'usage quotidien des locaux à entretenir. De cette manière, l'inspecteur et/ou le chef d'équipe qui ont l'habitude d'organiser leurs équipes et les plannings auraient la possibilité d'utiliser leur savoir faire non seulement pour gagner du temps, mais aussi pour limiter les interférences avec les salariés du client, ou améliorer les relations selon le climat régnant dans l'équipe. De fait, ce type de communication existe déjà dans certaines équipes, mais le principe d'institutionnaliser « l'approche bottom-up » pour l'organisation des travaux aurait l'avantage d'impliquer plus fortement les équipes et de reconnaître ce savoir faire.

13. LES CADENCES ET LES CONTRÔLES

13.1. Justifier les opérations de contrôle

Les modalités des contrôles qui sont menés sur les chantiers ont, au fil du temps, pris un tour de plus en plus inquisiteur à l'égard des salariés. Ils semblent fondés sur l'a priori d'une tricherie généralisée qu'il s'agit de débusquer et de punir. Ce point de vue a pour effet de démotiver les sous-traitants à l'égard du travail en déconsidérant systématiquement les résultats atteints. En effet, lorsqu'ils sont confiés à des consultants extérieurs sollicités par le client, ces contrôles débouchent soit sur une appréciation négative, des critiques et des menaces, soit ne débouchent sur rien, leurs résultats n'étant pas communiqués. Mais, dans l'hypothèse d'une évaluation négative, la firme encourt l'amende et risque de perdre le marché et ses travailleurs attendent la fameuse lettre d'avertissement, premier pas vers la sortie. Même informées, les menaces sont prises très au sérieux dans la mesure où elles se situent dans la droite ligne de la doctrine managériale qui a donné naissance à cette procédure. Et les travailleurs, quand bien même ils ignoreraient jusqu'à l'existence de cette doctrine, sont parfaitement capables d'en saisir le sens profond.

En pratique, les travailleurs expliquent n'avoir pas été informés du déroulement de l'opération, ni des critères sur lesquels se basent les contrôleurs pour donner une appréciation, ni a fortiori, sur ce qu'ils auraient du faire ou prévoir pour remplir ces critères. Ils constatent aussi qu'ils ne sont pas appelés à s'expliquer devant le contrôleur et que même leur responsable de terrain ne participe pas au contrôle.

Cette attitude ne traduit pas un refus des contrôles car, en général, ceux-ci sont considérés comme justifiés même si, quelquefois, ils sont jugés plus sévères que mérité. La différence de réaction de la part des salariés ne tient pas à la méthode utilisée (échantillonnage ou inspection générale) ni aux outils utilisés (lampes et check-listes ou cahiers de charge), ni même aux personnes (consultant-client ou client-inspecteur-responsable d'équipe) qui font le contrôle. Elle tient aux conditions mêmes dans lesquelles ce contrôle s'exerce.

13.2. Communiquer les normes de contrôle

La méthode du contrôle au résultat actuellement développée est génératrice de découragement et d'angoisse. Par contre, les contrôles menés selon des règles connues des salariés, si sévères soient-elles, peuvent jouer un rôle positif en matière d'encouragement et de reconnaissance du travail accompli. Le contrôle repose sur le principe selon lequel les travailleurs sont clairement informés du résultat qu'ils doivent atteindre et des méthodes qu'ils doivent employer pour l'atteindre et sur le principe selon lequel ils sont appelés à se justifier s'ils n'y arrivent pas. C'est pourquoi, comme on l'a indiqué, ils ont la possibilité de trouver un mode d'organisation plus adéquat et peuvent être satisfaits de leur travail. C'est précisément cette forme d'encouragement qu'attendent les salariés. Le contrôle n'a de sens en effet que lorsqu'il permet de renforcer le sentiment que le travail a été accompli professionnellement. Pour ce faire, la demande des salariés est de disposer de normes de référence par tâche et groupe de tâches tenant compte de la diversité des situations tels, par exemple, la disposition des lieux, leur encombrement, les taux d'occupation au cours de la journée, etc...

13.3. Normaliser les tâches

L'établissement de telles règles revient à des principes simples, celui de la transparence des modes d'évaluation et celui de l'information des salariés mais il n'est sans doute pas un objectif facile à atteindre. On doit s'attendre à une opération de longue durée qui repose sur :

- ✓ une collaboration et une communication continues entre les responsables du client et ceux du sous-traitant sur les missions convenues,
- ✓ la participation venant de la base (« processus bottom-up ») c'est-à-dire des inspecteurs, responsables de chantiers et chefs d'équipe détenteurs de l'expérience directe du terrain et des transformations de celui-ci,
- ✓ la collaboration des salariés qui doivent apprendre à comprendre les consignes et le contenu de la norme,
- ✓ la collaboration entre interlocuteurs sociaux afin de standardiser les normes de manière à maintenir l'égalité entre tous les travailleurs du secteur.

14. FORMATION ET PROFESSIONNALITÉ

C'est autour de cette normalisation des différents types de tâches qu'un cadre de formation peut être mis sur pied pour contribuer à la professionnalisation des salariés.

Dans la situation actuelle, la participation des salariés aux formations dans le secteur est très inégale. Nous avons rencontré des salariés ayant suivi des formations spécifiques à l'initiative de leur employeur, d'autres ont suivi une formation à Actiris pendant une période de chômage, d'autres encore ont suivi les formations aux positions ergonomiques, ou encore aux produits utilisés, organisées notamment par le client. Si beaucoup d'entre eux se déclarent satisfaits d'avoir suivi telle ou telle formation, ils ont du mal à en évaluer l'utilité pour le travail qu'ils accomplissent actuellement. En réalité, rien n'oblige les salariés à suivre des formations et rien n'oblige les entreprises à en dispenser ni à en financer, alors qu'en réalité, nombre d'entre elles pourraient s'avérer utiles tant sur le plan de la santé que sur le plan professionnel. Toutefois, instituer une obligation de formation implique des réorganisations de la logique professionnelle du secteur.

La formation ne peut devenir une condition d'accès à la profession mais elle devrait pouvoir accompagner l'apprentissage aux gestes du métier.

La plupart des salariés disent avoir appris le métier par « compagnonnage ». C'est grâce à ce compagnonnage et à leur expérience du terrain que les contenus des programmes de formation (qu'il s'agisse des mesures de sécurité, de la connaissance des produits, mais aussi des techniques de travail) prennent sens. De telles connaissances ne peuvent être des pré-requis.

La continuité des formations tout au long de la carrière s'avère utile sur le plan technique puisque le métier évolue (sur le plan des techniques et des produits). Par exemple, le souci de l'environnement est déjà présent dans certaines entreprises qui utilisent des produits plus écologiques. Ce changement implique donc une sensibilisation des salariés mais aussi l'apprentissage de techniques adaptées à cette nouvelle donne.

L'apprentissage en continu vaut aussi pour les gestes au travail, l'apprentissage des bonnes positions. Les salariés sont demandeurs, mais ils regrettent de n'être pas en capacité de mettre ces enseignements en application.

Enfin, l'environnement professionnel est également appelé à changer : les salariés ont vu évoluer leurs relations avec les clients ainsi que le type de services qui leur est demandé. Bien qu'ils soient les premiers concernés, ils sont les derniers informés. Ils n'ont en général pas été préparés et ces nouvelles règles sont une source d'inquiétude, comme on l'a vu à propos des nouvelles formes de contrôle du travail.

Ajoutons, et l'intérêt n'est pas moindre, que la formation contribue aussi à améliorer l'image du secteur, et par conséquent, de ceux qui y travaillent.

Il va sans dire que l'organisation pratique des formations est complexe ; compte tenu de la multiplicité des formes d'horaires, du peu de disponibilité des travailleurs et de leur épuisement professionnel.

Mais si s'impose une obligation de formation, celle-ci entraînera nécessairement une réorganisation de la filière hiérarchique et une clarification des critères de promotion dans l'entreprise, avec également, la valorisation en termes de salaire.

Toutefois, cet aspect de la problématique des formations et des carrières relève exclusivement de la compétence des interlocuteurs sociaux.

15. POUR LA CRÉATION D'UN OUTIL DE COMMUNICATION À DESTINATION DES SALARIÉS DU CLIENT

Une des conditions nécessaires aux changements et améliorations évoquées à l'issue de l'enquête nous paraît tenir à une redéfinition de la relation entre les clients et les sous-traitants. Il y a, dans la relation conventionnelle qui lie les partenaires pour la passation du marché de service, une dimension humaine qui n'apparaît pas d'emblée dans la convention commerciale et qui, pourtant, détermine, pour une grande part, la bonne fin du contrat.

On l'a souligné, et tous les témoins l'ont confirmé, les travailleurs du sous-traitant qui se sont habitués à travailler sur un chantier donné répugnent généralement à en changer et finissent par considérer que ce chantier particulier est comme leur lieu de travail. Le client, de la même manière, lorsqu'il est satisfait d'une équipe, accepte qu'elle soit maintenue en place et qu'elle poursuive le travail comme il a été convenu. Cette pratique est d'ailleurs intégrée dans la réglementation par la convention sur la passation des marchés, puisque celle-ci permet aux travailleurs d'un chantier d'y poursuivre leur travail même si leur employeur a perdu le marché.

Autrement dit, la stabilité de l'équipe de nettoyage fait partie, fût-ce de manière implicite, de la demande du client.

C'est sur la dimension « demande du client » qu'il conviendrait d'intervenir de manière volontariste : l'objectif est de revaloriser la dimension humaine du service rendu car, jusqu'à présent, celle-ci a été occultée dans la structure de la transaction commerciale au profit d'un discours sur l'efficacité et la qualité.

Pour les équipes de nettoyage, le client n'est pas une entité abstraite, mais un ensemble d'individus, employés d'une entreprise qui sont en droit d'obtenir de leur employeur un environnement aussi confortable que possible. Toutefois, il faut reconnaître que ces employés ne se sentent pas véritablement concernés par la manière dont leur demande est satisfaite. Les nettoyeurs à leur tour sont placés devant des exigences organisationnelles sur lesquelles ils n'ont pas de prise mais qui leur sont présentées comme répondant à la demande du client ; c'est-à-dire les employés qu'ils sont appelés à rencontrer. Il y a donc là un malentendu et celui-ci est préjudiciable surtout aux nettoyeurs.

La proposition finale repose sur la mise en place d'une opération de communication qui vise à rendre au travail et aux travailleurs du nettoyage leur visibilité et le respect qui est dû à leur engagement. Elle s'adresse aux salariés de l'employeur puisque ceux-ci sont en première

ligne et que c'est en leur nom que les décisions organisationnelles sont arrêtées entre prestataire et client.

L'idéal serait de replacer cette opération comme la première étape d'un processus de révision progressive des structures organisationnelles de la sous-traitance visant à éliminer autant que possible les horaires pénibles et inconfortables, en particulier les horaires coupés et décalés.

Dans cette opération de communication, l'accent serait mis sur le fonctionnement de la firme sous-traitante dans le chantier.

C'est-à-dire, pour chacun des départements de l'entreprise, la communication porterait sur

- ✓ les horaires de nettoyage tels qu'ils ont été fixés pour le département :
 - le temps imparti à chaque espace,
 - les jours et horaires de passage
- ✓ les tâches :
 - la description globale et le temps imparti
 - le cas échéant, l'ordre de priorité

Pour l'ensemble de la firme, la communication devrait concerner les horaires de présence des équipes, le système de roulement, le nom des responsables à contacter en cas de problème et d'urgence.

Il serait également utile de distinguer clairement ce qui relève de la charge de la firme de nettoyage et ce qui relève de la responsabilité des employés eux-mêmes dans l'entretien des locaux, afin de ne pas surcharger les équipes et de respecter et leur travail et leur présence.

On comprendra que ces informations seront prises en considération par les employés à certaines conditions :

- il faut qu'elles émanent du client lui-même, son département des relations humaines, son département de communication ou tout autre service en charge des relations avec le personnel
- il faut qu'elles soient diffusées à chaque employé individuellement, soit sous la forme d'un document spécifique ou, mieux encore, dans le journal d'entreprise
- il faut qu'elles soient agréables à lire et donc qu'elles soient illustrées : dessins, photos, mais aussi témoignages, récits, anecdotes.
- il faut aussi obtenir l'appui des interlocuteurs sociaux de l'entreprise pour relayer ces informations

Enfin, un certain nombre de recommandations d'ordre général, par exemple sur le respect du travail ou les obligations individuelles de soin, d'entretien, de rangement des lieux de travail devraient être reprises sous forme de campagnes d'affichage dans l'entreprise, afin de

maintenir l'attention et de sensibiliser de manière permanente les salariés de l'entreprise cliente à la présence de travailleurs extérieurs dans leurs locaux.

Les firmes clientes qui souhaitent s'engager dans cette campagne de communication pourraient s'appuyer sur la connaissance et l'expérience accumulée au sein de l'UGBN, ce qui aurait aussi l'avantage de leur garantir une image de correction et de respect de la réglementation sociale.