

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	75 (2017)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Penser l'économie du temps dans une perspective servicielle : un enjeu de santé et de performance économique
<b>Autor:</b>	Le Dilosquer, Pierre-Yves / Gasparo, Sandro de
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-823273">https://doi.org/10.5169/seals-823273</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# PENSER L'ÉCONOMIE DU TEMPS DANS UNE PERSPECTIVE SERVICIELLE: UN ENJEU DE SANTÉ ET DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

PIERRE-YVES LE DILOSQUER

*Université Paris Diderot, Sorbonne Paris Cité*

*py.ledilosquer@gmail.com*

SANDRO DE GASPARO

*ATEMIS, Département d'Ergonomie et Ecologie Humaine, Université de Paris 1*

*sandro.degasparo@gmail.com*

➤ Les problématiques de temps de travail cristallisent des enjeux de santé et d'efficacité économique dont la relation appelle à être construite dans une perspective servicielle. La conception taylorienne du temps de travail et le modèle industriel qui la soutient n'apparaissent plus pertinents au regard des mutations économiques et des formes de mobilisation de l'activité dans le travail. A partir d'une approche méthodologique réflexive entre l'intervention et la recherche fondée sur une expérience d'accompagnement du secteur de la propreté en France, nous proposons d'apporter des éléments d'analyse soulignant l'enjeu de repenser une économie du temps soutenue par de nouveaux cadres de références, en économie et dans les sciences du travail, en cohérence avec les spécificités et les dynamiques de création de valeur dans les activités de service.

**Mots-clés:** santé, performance, temps de travail, secteur de la propreté, économie de la fonctionnalité et de la coopération.

## INTRODUCTION

Les mutations structurelles de nos économies, désormais tirées largement par les services, bousculent notre rapport au travail et à ses dimensions temporelles. Les atteintes à la santé des travailleurs, notamment dans des situations de surcharge (flux tendus, stress), en témoignent. Il s'observe une intensification et une densification des temps de travail. Les travailleurs souffrent d'un manque de temps, d'un temps qu'on leur restreint, qu'on leur supprime, alors que les cadences s'accélèrent et que les espaces d'autonomie s'amenuisent. Il devient de plus en plus difficile de «tenir» son travail, de s'y retrouver, de faire face à ce qui n'a pas été prévu par l'organisation, individuellement et collectivement. De multiples indicateurs, relevant des dysfonctionnements dans les processus productifs et d'une qualité qui se dégrade d'une part, des nouvelles pathologies du travail d'autre part, en constituent les signaux remarquables (Van Belleghem et De Gasparo, 2014; De Gasparo et Chadoin, 2014).

Le développement du secteur de la propreté s'inscrit dans ces mutations. Le secteur, qui emploie plus de quatre cent mille personnes en France<sup>1</sup>, manifeste depuis une dizaine d'années les limites d'un modèle industriel de développement et de son organisation temporelle du travail. Organisée majoritairement sur des horaires décalés et fragmentés, l'activité de nettoyage rencontre des tensions majeures tant sur le plan de la santé des salariés que sur le plan de l'efficacité économique des entreprises, sans apporter entière satisfaction aux bénéficiaires de ces services. Depuis peu, le nouveau mode d'organisation d'un travail sur des horaires de journée et en continu tente, difficilement, de s'imposer en l'absence d'une analyse partagée sur la manière dont il amène à reconsidérer à la fois ce qui se joue dans et par l'activité de propreté et les modalités économiques qui l'organisent.

Les problématiques de temps de travail cristallisent des enjeux de santé et d'efficacité économique dont la relation appelle ainsi à être construite dans une perspective servicielle. Si les effets d'une conception exclusivement industrielle du temps de travail dans une économie des services sont globalement identifiés, notamment par les professionnels de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels, les rouages économiques qui la soutiennent le sont beaucoup moins. Or, dans une incapacité à penser les liens entre santé et modèle économique, les éléments de réponses proposés face aux problématiques de santé ne peuvent que jouer un rôle marginal. L'enjeu est alors de comprendre les ressorts du modèle économique industriel, qui sous-tendent les dispositifs organisationnels, pour permettre de repenser une économie du temps et des services en cohérence avec les spécificités et les dynamiques de création de valeur du travail contemporain, largement traversé par des dimensions relationnelles et immatérielles.

Cet article se propose de contribuer à répondre à cet enjeu à partir d'une approche méthodologique s'appuyant sur une expérience d'accompagnement du secteur de la propreté en France, sur la thématique du travail en journée, puis des modèles d'organisation du travail et modèles économiques des entreprises. Ainsi, il s'inscrit dans une méthodologie ouvrant un dialogue réflexif entre l'intervention et la recherche. D'autre part, il se fonde sur une rencontre disciplinaire entre les sciences économiques et celles du travail, plus particulièrement l'ergonomie de l'activité; une rencontre qui apparaît alors essentielle pour traiter d'enjeux qui débordent leur périmètre respectif, tout en offrant de nouveaux leviers de réflexion et d'action aux professionnels.

Il s'agira dans une première partie d'expliquer comment la gestion du temps de travail dans les organisations s'appuie sur les ressorts de la logique économique industrielle, qui ont leur propre cohérence. Dans une seconde partie, la conflictualité du temps taylorien avec la logique de l'activité sera étudiée afin de mettre en lumière les dimensions économiques distinctes du temps de travail et les qualités temporelles de l'activité à reconnaître. Elle révélera les spécificités d'un temps des services qui appelle à être soutenu par de nouveaux cadres de références inscrits dans une économie des services et dont la troisième partie se proposera d'en présenter une expérience à travers le cas d'une entreprise de propreté engagée dans le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Une mise en perspective qui souligne l'exigence, pour les chercheurs et les intervenants, de trouver de nouveaux leviers pour des formes d'organisation du travail plus favorables au développement des individus et de la coopération.

---

<sup>1</sup> INSEE ESANE 2013 et ACOSS 2014, Chiffres Clés, Propreté et services associés, Monde de la Propreté, édition 2016

## 1. LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL, REFLET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE D'ENTREPRISE

La conception du temps dans les organisations est le reflet du modèle économique dans lequel est pensée l'activité. Ainsi, comprendre l'approche taylorienne du temps de travail ne peut s'opérer totalement sans comprendre le modèle économique qui la porte, celui hérité du monde industriel. Pour autant, ce modèle ne se restreint pas aujourd'hui aux activités industrielles et s'observe dans de multiples activités de service, dont la propreté en constitue un exemple.

### 1.1. LE TEMPS TAYLORIEN: LE TEMPS DU MODÈLE INDUSTRIEL

Elément central de la logique de division taylorienne du travail, le temps gouverne les processus productifs du monde industriel. Il se présente en un temps objectif, calculé, planifié, qui forme l'organisation du travail. Le temps taylorien est le temps du chronomètre, qui constitue alors son principal dispositif de régulation: le travail est organisé selon le chronométrage de chaque tâche et du nombre de gestes qu'elle implique. Il cadence la production et le travail jusqu'à s'établir en un étalon du coût et de la valeur économique des biens et services produits. Né d'un effort de rationalisation de l'organisation, le temps chronométré est devenu la brique de tout l'édifice gestionnaire de l'entreprise. Aujourd'hui, cette représentation du temps de travail s'est étendue massivement au-delà de l'entreprise industrielle. Nous proposons ici d'interroger les fondements de cette diffusion en caractérisant la relation du temps au modèle économique d'entreprise. Il s'agira plus particulièrement de comprendre comment le développement de cette approche du temps est soutenu par le développement sous-jacent du paradigme du modèle économique industriel<sup>2</sup>.

Le paradigme du modèle industriel s'est construit sur l'objectif d'une production standardisée de biens en vue de répondre à une consommation de masse. Il se caractérise par une approche relevant d'une focalisation sur les enjeux économiques et sociaux de court et moyen termes, par l'usage d'outils de gestion fondés sur ce qui est dénombrable et mesurable et par la prise en compte de manière séquentielle de trois registres de performance: la qualité, la productivité et la rentabilité (du Tertre, 2009). Ainsi, dans le modèle industriel, la qualité du produit fini (bien manufacturé ou service relationnel) est stabilisée sur la base d'un processus de standardisation fondé sur des normes et sur son caractère mesurable et dénombrable. Dès lors que ce standard est défini, l'organisation suit l'objectif de le reproduire à l'identique. L'ensemble des phases de production sont séquencées et des objectifs de productivité sont appliqués afin de minimiser le coût marginal de production tout en atteignant le niveau de qualité exigé et prédéfini. Pour ce faire, le modèle s'appuie alors sur les trois principaux leviers de productivité que constituent les économies d'échelle (réduction du coût unitaire de production obtenue par l'accroissement des quantités produites), l'intensité directe du travail (pression accrue sur le travail, réduction des temps, multiplication des tâches) et les processus d'intégration matérielle (innovations technologiques). Ce n'est que dans un troisième temps qu'apparaît la question de la rentabilité, qui résulte du système productif par l'obtention de gains de productivité et de l'amélioration de la qualité effective (réduction des écarts: rebus, erreurs, pertes...).

<sup>2</sup> La notion de paradigme traduit une manière particulière de se représenter le monde à travers un modèle et des concepts construits qui régissent les pensées et les théories.

Depuis les années quatre-vingt, le paradigme industriel financiarisé s'est majoritairement substitué au modèle industriel taylorien et fordien, en introduisant un inversement de l'ordre séquentiel des registres de performance, au sens où la rentabilité est érigée en premier critère à partir duquel sont exigés des gains de productivité (du Tertre, 2009). C'est cet inversement des critères qui conduit progressivement à ce qu'on appelle communément l'«approche gestionnaire», qui donne une place prépondérante à la description comptable et monétaire de la dynamique économique de production, en décalage par rapport au processus réel de création de valeur et d'engagement des ressources à l'œuvre dans le travail. Une approche qui s'est progressivement généralisée y compris dans des secteurs non directement concernés par l'accumulation du capital (services publics, économie sociale et solidaire, administrations, etc.). Ce modèle analytique permet de saisir les logiques de production du modèle industriel auxquelles se subordonne le temps de travail. En s'appuyant sur les concepts de la division taylorienne du travail, il s'agit, d'une part, d'optimiser le temps de répétition d'un geste et d'autre part, de maximiser l'occupation des ouvriers sur leur poste de travail. L'intensification du travail directe représente un des leviers de productivité stratégique que l'organisation taylorienne règle, cadence et contrôle à travers le temps. L'optimisation de ce temps objectif, linéaire, homogène, s'incarne dès lors comme une des variables stratégiques du modèle productif industriel. L'élimination de tous les temps considérés comme improductifs (les «temps-morts») est ainsi ardemment recherchée. Dans cette équation productive industrielle, le travail se voit exclusivement abordé sous l'angle d'un ensemble de tâches, représentant un coût monétaire qu'il convient de réduire par tous moyens, et ignorant ce qui se joue dans l'activité des personnes engagées dans la production (pour une discussion des modèles issus du lean manufacturing à partir de l'ergonomie de l'activité, cf. Bourgeois, 2012).

Ainsi, si cette approche du temps héritée du modèle industriel est aujourd'hui très présente dans les organisations relevant tant du secteur industriel, tertiaire ou agricole<sup>3</sup> (bien qu'elle soit rarement pensée comme telle), c'est qu'elle est portée par le développement sous-jacent du paradigme du modèle de production industriel. Autrement dit, l'approche taylorienne du temps de travail ne tient pas en soi, mais s'appuie sur des logiques économiques qui ont leur propre cohérence et une histoire. Nous postulons ici que les différentes politiques de gestion du temps dans l'entreprise ne peuvent dès lors s'aborder de manière déconnectée des dimensions économiques qui régissent l'organisation du travail: la gestion du temps de travail dans les organisations est le reflet du modèle économique et des logiques de performance dans lesquelles sont pensées leurs activités. L'ouverture d'une réflexion sur la pertinence de la conception du temps dans l'organisation productive devient dès lors une question stratégique pour l'entreprise, notamment au regard des mutations du travail et des processus concrets de création de valeur.

### 1.2. LE NETTOYAGE: UNE ACTIVITÉ DE SERVICE PENSÉE DANS UNE APPROCHE INDUSTRIELLE DU TEMPS

L'activité de nettoyage fait partie de ces activités de service qui apparaissent aujourd'hui organisées selon une approche du temps héritée du modèle de performance industriel.

---

<sup>3</sup> Servicialisation n'est pas tertiarisation. Il faut ici distinguer le service au sens de l'*activité de service* du service au sens du secteur tertiaire tel qu'il est défini par les nomenclatures d'activités économiques. Aussi, la logique de l'activité de service n'est pas l'exclusivité des organisations relevant du tertiaire et s'observe également dans des organisations industrielles.

Historiquement réalisé en interne et sur des horaires communs aux autres activités, le nettoyage fait partie, dès les années soixante-dix, des premières activités externalisées par les organisations. Le développement du paradigme industriel financiarisé et ses injonctions de rentabilité conduisent alors les entreprises à recentrer leurs ressources sur leur «cœur de métier», tandis que les fonctions dites «support» sont considérées comme des centres de coûts, pesant sur les centres de profits du «cœur». Elles sont confiées à des sous-traitants spécialisés, soumis à la concurrence afin de réduire le prix relatif de leurs prestations, tout en permettant aux entreprises bénéficiaires de transférer les risques inhérents à ces activités (notamment de santé et de sécurité) ainsi que leur gestion. Ce phénomène d'externalisation s'est accompagné d'un déplacement des phases d'interventions sur des horaires qualifiés d'atypiques, souvent tôt le matin ou en fin de journée, accentuant une division sociale du travail causée par les représentations associées à l'acte de nettoyer (Hughes, 1996). Parallèlement, cette organisation du travail conduit à renforcer les dynamiques d'invisibilisation du travail de ces femmes et de ces hommes qui se confrontent au caractère à la fois éphémère et permanent de la propreté, réalisant alors un travail qui ne se révèle qu'en son absence (Lhuilier, 2005).

Plusieurs caractéristiques de l'organisation du travail de l'activité de nettoyage témoignent d'une approche de la performance relevant du paradigme du modèle industriel. Tout d'abord, l'organisation des prestations en horaires décalés peut se comprendre à travers une conception de la finalité de la prestation comme le nettoyage trivial de choses et d'éléments inertes, où l'absence des usagers-bénéficiaires devient un argument de productivité. Réduite ainsi à sa plus simple définition la prestation de nettoyage se déploie alors comme un «quasi-bien», reproductible, dont les contours se précisent à travers ses dimensions les plus tangibles: un nombre de mètres carrés à nettoyer sur lequel des fréquences d'intervention et un prix horaire sont appliqués. Cette organisation temporelle du travail, que nous avons rencontrée dans nos enquêtes, traduit ainsi une activité qui apparaît organisée selon le modèle industriel, à travers lequel on observe des prestations de nettoyage pensées selon une approche séquencée des registres de performance. La qualité de la prestation de nettoyage est considérée comme objectivable et standardisable, reproductible d'un bâtiment à un autre en suivant le même «cahier des charges», et les leviers de productivité reposent essentiellement sur l'intensification du travail direct (maximiser la surface nettoyée par unité de temps) en vue d'atteindre des objectifs de rentabilité prédéfinis<sup>4</sup>. De plus, l'organisation du travail en horaires décalés pousse l'interprétation du modèle jusqu'à reproduire l'existence d'une frontière temporelle distincte entre la sphère de la production des biens (ici de la prestation de nettoyage) et la sphère de sa consommation. Ce cloisonnement entre en tension avec les modalités concrètes de création de la valeur du service. En amont, celles permettant de qualifier les attentes et les besoins des bénéficiaires du service (la demande), à partir d'appréciations fort variables et très subjectives de ce que «propre» veut dire, notamment

---

4 Cet ordonnancement des registres de performance guidé de manière exclusive par des objectifs de rentabilité est particulièrement perceptible au sein de grands groupes internationaux, dans lesquels ces objectifs se déclinent dans toute la verticalité de l'entreprise. Les objectifs financiers sont exigés à l'entité national par l'entité monde côté en bourse, ils sont ensuite traduits pour chaque entité régionale, puis pour chacune des agences du territoire et enfin pour chacun des sites d'intervention. Ces derniers étant regroupés au sein de véritables «portefeuilles clients» structurés par de multiples ratios financiers, tenus par les chargés de clientèles.

selon les conditions d'usage des espaces et des environnements de vie et de travail. En aval, celle permettant de favoriser la coopération du prestataire et du bénéficiaire (qui, particulièrement dans l'activité de nettoyage, porte une responsabilité majeure dans l'état de propreté des locaux). Cela restreint la portée de la spécificité généralement admise d'une activité de service, comme étant le résultat d'une coproduction entre ces deux acteurs (Gadrey, 2003). Enfin, le modèle économique industriel du nettoyage est aussi perceptible dans le modèle d'affaires<sup>5</sup> des entreprises de nettoyage qui peut reposer alors, de manière plus ou moins explicite, sur la vente d'un volume; non pas de marchandises, mais d'un volume de temps, devenu une quasi-marchandise.

Or, ce modèle d'affaires et les logiques du modèle industriel de la production qui le sous-tendent montrent depuis quelques années leurs limites. Malgré une croissance du chiffre d'affaires du secteur jusque-là constante, car stimulée par une demande en service accrue et par la réserve de marchés que représente l'externalisation, depuis 2007 les taux de croissance restent inférieurs à ceux que les entreprises avaient pu connaître jusque-là et les taux de marge se réduisent<sup>6</sup>. Cette situation est le résultat d'une concurrence par les prix qui s'accentue et qui est causée, en partie, par la difficile valorisation des prestations des entreprises et l'intérêt souvent considéré comme secondaire des acheteurs pour la ligne budgétaire associée au nettoyage. Face au développement des politiques du moins-disant<sup>7</sup>, le secteur se trouve alors exposé au risque d'être entraîné dans une spirale de baisse des prix relatifs, impactant la capacité d'investissement des entreprises et leurs capacités à innover dans leur organisation du travail, leur proposition de valeur et leur offre de services. Ces tensions économiques, qui se posent dans la propreté comme dans d'autres secteurs, et cette approche du temps dans les systèmes productifs ne sont ainsi pas sans conséquences sur les conditions d'exercice de l'activité des salariés et sur leur santé, et plus largement, sur la performance de l'entreprise, entendue ici dans une perspective globalisée se définissant au-delà des critères économiques classiques et dans laquelle la santé ressort comme une dimension de la performance du travail et de l'entreprise (Hubault, 1996).

## 2. LE TEMPS TAYLORIEN EN CONFLIT AVEC LA LOGIQUE DE L'ACTIVITÉ DE NETTOYAGE

Les nombreux effets sur la santé physique et mentale observés dans les organisations privées, publiques ou parapubliques témoignent de la conflictualité entre l'approche industrielle du temps et la logique de l'activité, celle du travail réel. Les sciences d'analyse du travail et les professionnels de la santé au travail s'accordent pour dénoncer un travail qui s'intensifie et qui se densifie. Les temps de travail sont de plus en plus contraints. Il devient difficile de tenir son poste, de répondre aux objectifs, de faire face à ce qui n'a pas été prévu, individuellement et collectivement. Le développement majeur des troubles musculo-squelettiques (TMS) et psycho-sociaux, des situations de surcharge ou de sous-chARGE et de désengagement constituent les stigmates de cette conflictualité du modèle industriel et des mutations du travail.

<sup>5</sup> Le modèle d'affaires peut se définir comme la transformation de l'offre de l'entreprise en valeur monétaire.

<sup>6</sup> INSEE (ESANE)

<sup>7</sup> Il s'agit pour l'entreprise de proposer une prestation à un prix relativement faible dans l'objectif de remporter le marché. Sur le moyen et long terme, cet arbitrage ponctuel crée un effet systémique qui prend la forme d'un cercle vicieux qui entraîne tendanciellement tout le secteur.

Le secteur de la propreté n'est pas épargné par ces tensions; une étude prospective<sup>8</sup> pointe depuis 2008 les effets de la crise économique qui se sont traduits par une diminution des fréquences d'intervention et une augmentation des cadences, alors que 98% des maladies professionnelles du secteur sont des TMS<sup>9</sup>. Ces éléments font écho aux situations des agents de propreté que nous avons rencontrées et qui témoignent d'une organisation taylorienne du temps de travail se confrontant avec de multiples temporalités qui rythment la dynamique de création de valeur: celles de l'engagement subjectif, des relations de coopération, de la recherche d'articulations entre différents temps sociaux (notamment pour les femmes, très actives dans le secteur), de la professionnalisation et de la construction d'un parcours professionnel, etc.

Cette conflictualité avec l'activité de travail amène à repenser l'économie du temps et ses différentes dimensions dans une perspective servicielle. Pour mieux l'appréhender, nous proposons dans cette seconde partie d'analyser ce qui se joue à l'échelle de l'activité. Dans un premier temps, il s'agira d'apporter des éléments d'analyse en se focalisant sur ce que Christian du Tertre a défini sous la «composition organique du temps de travail» (du Tertre, 2001), puis de caractériser les dimensions qualitatives et stratégiques du temps dans une approche servicielle, enfin de traiter du caractère insoluble de cette conflictualité à l'échelle de l'activité de l'individu.

### 2.1. REPENSER LES CONTENUS ÉCONOMIQUES DES TEMPS DE TRAVAIL

La notion de temps de travail est généralement abordée de manière homogène, se référant davantage au temps du contrat qu'au temps de l'activité. Or, dans la plupart des activités professionnelles, les sciences d'analyse du travail permettent de distinguer différentes temporalités du travail, ayant des finalités économiques distinctes (du Tertre, 2001). Elles se présentent sous trois registres:

- > les temps de production directe: la réalisation du produit ou du service en tant que tels;
- > les temps de régulation, qui recouvrent les actions d'ajustements du fonctionnement de l'organisation, les adaptations à apporter à la production, les coordinations et les dynamiques de coopérations entre collègues, dans la ligne managériale et avec le client;
- > les temps consacrés aux investissements, qui peuvent être d'ordre matériel ou – et c'est particulièrement le cas dans les activités de service – immatériel: ce sont les activités de formation, de retours d'expérience, de dialogue, contribuant aux innovations techniques ou organisationnelles, voire stratégiques (effets sur la définition de l'offre).

Traditionnellement, dans l'industrie, chacun de ces temps était associé à des catégories de salariés et des corps de métiers particuliers. Les temps de production directe relevaient des ouvriers dans les ateliers et des ouvriers spécialisés, les temps de régulations des agents de maîtrise, réguleurs, ouvriers de maintenance, et les temps consacrés aux investissements (principalement matériels) représentaient les services de conception, de recherche et développement et relevaient des bureaux des méthodes et des ingénieurs. Il s'opérait ainsi une

<sup>8</sup> Etude prospective du secteur de la propreté et des services associés, Fédération des Entreprises de Propreté et services associés. (2013)  
<sup>9</sup> Source: Assurance Maladie, dans «Chiffres clés et actions prioritaires, Propreté et services associés, Edition 2016».

distinction, plus ou moins homogène, entre ces temps qui présentaient un caractère très structurant dans l'organisation du temps et du travail.

Le développement des activités de services dans l'économie, l'utilisation croissante des NTIC<sup>10</sup> et l'importance croissante des attributs immatériels des produits constituent des mutations structurelles qui amènent les processus de production de la valeur à évoluer. En effet, dans des activités de plus en plus relationnelles et immatérielles, le travail est bien différent de celui de la chaîne de montage des *Temps modernes*. Les travailleurs sont désormais amenés à prendre en compte l'immixtion du bénéficiaire dans le processus productif, à arbitrer entre différentes possibilités, à faire des choix qui sollicitent fortement leur subjectivité (Blandin, 2013), à agir selon différentes priorités face à des événements et des aléas qui ne pourront jamais être totalement prévus dans le cadre prescrit.

Face à ces mutations du travail, le cloisonnement des registres temporels du monde industriel n'apparaît plus pertinent. En situation de travail, une personne peut assurer en réalité une combinaison des trois registres de temps, qui apparaissent articulées et indissociables pour assurer la production. Elle peut à la fois réaliser la prestation de service, participer à sa régulation (préparer, vérifier, corriger, se concerter, construire les process avec ses collègues, avec les clients) et développer ses compétences, poursuivre sa professionnalisation à travers des dispositifs institués (investissements immatériels) permettant le dialogue, l'échange de pratiques, la remontée d'informations, afin d'améliorer l'organisation du travail et d'ajuster sa pertinence face aux demandes imprévues des bénéficiaires.

Or, l'approche économique héritée du paradigme industriel entre en opposition avec ces dynamiques temporelles qui apparaissent pourtant comme nécessaires tant sur le plan du maintien et du développement de la santé que sur le plan de l'efficacité économique. Les préoccupations des organisations industrielles se cristallisent sur un travail réduit à ses temps de production directe et ses dimensions spatiales, tandis que les temps de régulation et les temps consacrés aux investissements immatériels ne sont pas considérés comme des temps stratégiques et valorisables sur le plan monétaire, notamment dans les logiques de court terme qui prédominent. Les recherches inlassables de temps qu'il conviendrait de supprimer dans les organisations peuvent alors s'analyser par cette approche industrielle ne reconnaissant pas l'hétérogénéité économique des temps du travail et leurs dimensions stratégiques. Dans un grand nombre de situations, les conséquences s'observent à travers un épuisement du système: les régulations ne se font plus (dysfonctionnements, problèmes de qualité) et les ressources immatérielles ne peuvent se développer et se détériorent (santé, compétences, pertinence de l'organisation, confiance). Les pathologies de «surcharge» (stress, TMS, burn-out, passages à l'acte violents, dépressions d'origine professionnelle...) peuvent être analysées à partir de cette clé de lecture portant sur une transformation du contenu économique du temps non reconnue et non prise en charge par l'organisation.

## 2.2. LES DIMENSIONS QUALITATIVES DU TEMPS DANS UNE APPROCHE SERVICIELLE

En contraste avec les caractéristiques classiques du temps taylorien qui formatent la conception habituelle de l'organisation du travail, il s'agit de reconnaître et donner une place à d'autres dimensions de l'expérience temporelle des femmes et des hommes, essentielles à

<sup>10</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

une réforme du modèle professionnel du travail et du modèle économique du service. Nous proposons de mettre en lumière plusieurs de ces dimensions, non exhaustives et dont leur ordre d'apparence ne saurait refléter leur degré d'importance.

Tout d'abord, il s'agit de souligner la décorrélation du temps d'efforts ou du temps du travail posté avec le résultat du travail et la satisfaction de ses bénéficiaires. Alors que dans l'industrie, la production repose sur un usage croissant des ressources matérielles, la logique de production servicielle appelle à une mobilisation de ressources immatérielles, ce qui rend caduques les leviers de productivité industriels classiques que nous évoquions. Les ressources immatérielles, comme les compétences ou la santé, sont amenées à se développer, ou se détériorer, par l'activité, c'est-à-dire par leur mise à l'épreuve dans l'expérience du réel. Un agent de propreté intervenant sur un même site peut identifier les différents usages des lieux, leurs rythmes de vie, les habitudes des occupants, développer des coopérations, pour mieux adapter sa prestation, gagner en rapidité et en pertinence, se construire identitairement au sein d'un collectif. Il se joue ainsi, non pas des économies d'échelle, mais des économies d'adoption<sup>11</sup>. Cela modifie le rapport au temps de la production.

Ensuite, au temps objectif du chronomètre, nécessaire à l'établissement d'une «durée» pouvant être calculée, planifiée et mesurée, il s'agit d'opposer un temps subjectif du «devenir», qui permet de construire subjectivement la perception de ce qui se passe, ce qui arrive en dehors et à l'intérieur de la personne. La «présence» à l'autre, si essentielle dans la relation de service, est bien une question temporelle: la capacité à «être présent» ne se réduit pas au fait d'«être là», dans l'espace de l'interaction, mais c'est bien aussi la capacité à être «dans» le présent. C'est un rapport sensible au flux d'événements, qui permet de pressentir ce qui va arriver, de donner du sens à ce qui arrive (l'événement, l'inattendu) et de construire un récit avec ce qui est arrivé. La durée du temps chronométré laisse ici la place à l'intensité du temps vécu, qui fait de la présence un levier pour construire une expérience qui peut alors être pensée, communiquée, partagée.

La dimension subjective du temps du devenir se pose également dans son articulation avec les différents temps sociaux de la vie. Une agent de propreté travaillant quelques heures le matin et le soir pour une entreprise de propreté témoignait du sentiment de consacrer l'entièreté de sa journée à l'entreprise. Malgré un temps «libre» entre ses deux vacations, il lui était bien difficile de s'engager sereinement sur d'autres activités ou de prendre des rendez-vous de santé par crainte d'être en retard. L'articulation des différents temps sociaux devient une question centrale dans une société de services.

Cette dimension renvoie à l'enjeu de continuité du temps qui se distingue du temps sécable de l'industrie. Dans la logique taylorienne, «1 + 1 = 2», que les deux unités soient séparées ou juxtaposées. Or la continuité du temps, dont il est question dans la relation de service, n'est pas une simple juxtaposition de séquences temporelles sécables. La continuité du temps est une dimension qualitative qui transforme l'expérience du temps et donc la nature du travail qui est réalisé. C'est pourquoi, d'un point de vue économique, il est important de considérer le modèle du temps sous-jacent. Parce que si dans le modèle industriel, la valeur

<sup>11</sup> Il y a économies d'adoption lorsque la stabilité des liens avec les bénéficiaires permet, par la confiance et les connaissances acquises, de gagner en temps et en pertinence dans la relation de service (Benqué, du Tertre, Vuidel, 2014). Dans une économie servicielle, les économies d'adoption constituent l'un des principaux déterminants de productivité et étendent la notion d'économie d'apprentissage (gains tirés de la répétition des tâches) héritée de la production industrielle.

produite par «1 + 1», que les unités soit contiguës ou pas, est toujours égale à «2», dans le modèle du service, il est légitime de postuler (et les analyses de nos enquêtes le confirment) que le modèle du travail en continu, qui tend à émerger dans le secteur de la propreté, peut produire un surplus de valeur, lié précisément au changement qualitatif de l'engagement des personnes dans leur travail et dans la relation aux autres. Mais pour que cela se réalise, il est nécessaire que l'organisation assume ce changement et prévoie les dispositifs organisationnels adéquats pour le soutenir. Des dispositifs qui ne peuvent se cantonner au périmètre de l'individu, comme il n'est pas rare de l'observer sur les questions de temps de travail.

### 2.3. UNE CONFLICTUALITÉ INSOLUBLE À L'ÉCHELLE DE L'INDIVIDU

Réguler le temps de travail est un enjeu qui se pose au-delà du périmètre individuel et qui renvoie à l'organisation collective de l'activité, établie au niveau d'une entreprise, d'un territoire ou d'une branche professionnelle. La conflictualité entre l'approche industrielle du temps et la logique de l'activité apparaît en effet insoluble à l'échelle de l'individu. Confronté au dilemme opératoire entre «bien faire», d'après ses règles de métier et son appréciation professionnelle en situation, et «tenir la cadence», telle que définie dans une vision homogène du temps, le professionnel est amené à assumer des arbitrages qui pèsent lourdement sur son engagement dans le travail. Les effets sur le plan de la santé témoignent des tensions profondes vécues dans des situations de surengagement ou de désengagement et peuvent également s'interpréter comme une tentative des individus de prendre en charge, parfois jusqu'à l'épuisement, des questions d'organisation qui relèvent d'un autre plan, dont la prise leur échappe. Il apparaît des situations paradoxales dans lesquelles l'organisation renvoie le signal d'une responsabilité individuelle dans la manière de gérer son temps tout en affirmant des causalités qui dépassent l'individu et dont il ne doit pas se soucier. En ce sens, les dispositifs de formation au «savoir-être» ou de coaching favorisant le «lâcher-prise» représentent justement les traductions opérationnelles de ces injonctions paradoxales: un engagement de la subjectivité au travail reconnu... mais aussi vite renvoyé à la responsabilité individuelle, sans considérations pour les déterminants propres à la situation de travail. Les effets sur la santé et les symptomatologies liés au temps de travail ne peuvent se traiter exclusivement sous l'angle d'un problème de temps individuel. Il s'agit là d'une erreur d'interprétation du vécu du travailleur tant les enjeux que posent ces questions débordent son périmètre d'action. Dans cette perspective, intervenir sur les questions de santé au travail liées au temps, à travers sa fonction managériale ou en tant qu'intervenant extérieur, signifie être en capacité de repérer dans le signe clinique un indicateur économique, autrement dit de questionner la pertinence de l'organisation, et de son modèle économique, à partir des «troubles» qui émergent. C'est un enjeu d'interprétation pour les métiers de la prévention.

Les contenus économiques du temps de travail et les qualités temporelles multiples de l'activité de service apportent des éléments d'analyse permettant de saisir la conflictualité entre l'approche industrielle du temps et la logique de l'activité. Ces éléments d'opposition mettent en lumière de manière significative l'existence d'un temps des services qui a ses propres caractéristiques, subjectives, sociales et économiques. Ils permettent alors de formuler deux enjeux majeurs pour le travail. Premièrement, ces éléments convoquent une attention pour le travail d'organisation (de Terssac, 2011), au sens où le management doit être capable de repérer et de réguler les tensions qui émergent de cette conflictualité dans un

travail d'organisation toujours renouvelé. Deuxièmement, ces caractéristiques temporelles propres à l'activité de services appellent à être soutenues par un modèle économique qui les accueille favorablement. À l'instar du temps taylorien, qui nous l'avons vu, est porté par un modèle économique spécifique, le temps des services se doit d'être porté par des logiques économiques de production cohérentes et par-là durables.

### 3. POUR UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE: LE MODÈLE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION. LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE PROPRETÉ

Face à ces mutations structurelles de l'économie et du travail qui s'opèrent depuis quelques années, de nouveaux référentiels économiques sont à construire afin de proposer un cadre d'analyse soutenant les caractéristiques des activités de services et accueillant favorablement les enjeux contemporains du travail. Parmi les nouveaux modèles économiques émergents (économie circulaire, éco-conception, écologie industrielle, modèle locatif, économie collaborative, etc.) le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) paraît constituer un cadre de référence le plus à même d'aborder les enjeux économiques du temps et de les articuler aux enjeux sociaux dans une logique servicielle. Il offre des concepts opératoires permettant de guider l'action et l'établissement des stratégies des acteurs, en s'appuyant sur une approche de l'économie ancrée dans les sciences humaines et sociales et en fort dialogue avec les sciences du travail.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération peut se définir comme un modèle économique qui s'inscrit dans une perspective de développement durable, se proposant de concilier la réussite économique avec une performance sociale et une performance environnementale. Pour ce faire, elle postule la centralité du travail, au regard d'enjeux productifs (création de valeur), subjectifs (santé) et sociaux (qualité de vie dans la Cité). Elle promeut la production d'une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage ou inscrite dans une dynamique territoriale, de telle manière que la solution prenne en charge des externalités sociales et environnementales (Benqué, du Tertre, Vuidel, 2014).

Nous n'envisageons pas ici de proposer une présentation détaillée des dimensions du modèle de l'EFC<sup>12</sup> (de production, de consommation, d'affaires, de répartition de la valeur monétaire, de gouvernance) mais de s'attacher à exposer la manière dont il permet de construire des éléments de réponses aux limites du modèle industriel, particulièrement au regard des dimensions temporelles du travail et des caractéristiques de l'activité de propreté. Dans la poursuite de cet objectif, nous mobiliserons l'expérience d'une entreprise de propreté (que nous nommerons Propretnet) engagée dans la trajectoire de l'EFC depuis la participation de son dirigeant à un dispositif d'accompagnement inter-entreprise mis en œuvre sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais<sup>13</sup>. Elle a été consultée dans le cadre d'une étude d'évaluation de ce dispositif dans laquelle il s'agissait d'analyser le cheminement des entreprises vers l'EFC (les raisons qui poussent les dirigeants à s'engager dans la recherche de nouvelles solutions économiques), d'évaluer le parcours d'accompagnement et d'étudier les différents registres d'effets pour le dirigeant, l'entreprise et son territoire. À cet effet, des entretiens ont été

<sup>12</sup> De nombreuses ressources sont disponibles sur le site du Club Economie de la Fonctionnalité et Développement Durable ([www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)), ainsi que sur le récent Centre de Ressources Pédagogiques Européen ([www.crepe-efc.eu](http://www.crepe-efc.eu))

<sup>13</sup> Pour plus d'informations sur ce type de dispositifs d'accompagnement: [www.atemis-lir.fr](http://www.atemis-lir.fr) et [www.clubnoe.com](http://www.clubnoe.com)

effectués avec le dirigeant et le co-dirigeant de Proprenet, la directrice d'exploitation et le consultant ayant accompagné l'entreprise.

### 3.1. LES LIMITES DU MODÈLE DE PRODUCTION ACTUEL À TRAVERS L'ENJEU DE L'ABSENTÉISME ET DES EXTERNALITÉS SOCIALES DE L'ACTIVITÉ

Proprenet est une entreprise employant près de 240 salariés et intervenant sur des activités de nettoyage classiques et spécifiques (moquettes, vitres, sols, destruction de chewing-gum, tags). Son dirigeant, un jeune entrepreneur actif dans de nombreux réseaux d'entreprises, se caractérise par son engagement marqué dans le développement durable, particulièrement sur le plan social. Dans un secteur où les salariés peuvent connaître des situations sociales compliquées, parfois très précaires, ses actions vont à contre-courant de pratiques plus répandues. Nous pouvons citer le principe d'un «*management sans frontière*», qui s'étend au-delà de la sphère de l'entreprise. Il vise à venir en aide à ses salariés par différents moyens: aides dans leur situation personnelle, prêt à taux zéro, intervention comme médiateur dans des conflits familiaux, politique de diversité à l'embauche, aides pour l'illettrisme. La structure de l'entreprise est plutôt horizontale et une grande autonomie est accordée aux salariés s'ils souhaitent développer des projets personnels. Il est à noter le fait que l'entreprise assume des coûts d'encadrement supérieurs à ses concurrents afin de ne pas volontairement surcharger les inspecteurs (équipes encadrantes, chefs d'équipe). Enfin, caractéristique majeure, 75% des salariés interviennent sur des horaires de journée.

Or, malgré ces nombreuses actions, le dirigeant fait le constat d'une dégradation de la situation sociale de ses salariés, qui se traduit par de l'absentéisme des salariés, qui impacte à son tour la satisfaction et la fidélisation de ses clients. L'activité reste ainsi dominée par de fortes externalités sociales négatives<sup>14</sup> (précarité, conditions de travail pénibles, manque de reconnaissance et de valorisation sociale). C'est face à ce constat que l'entreprise a souhaité s'engager dans la recherche de solutions nouvelles.

### 3.2. L'INSTITUTIONNALISATION DE TEMPS CONNEXES AU TEMPS DE PRODUCTION DIRECTE

Le dispositif d'accompagnement des dirigeants s'appuie sur une dizaine de sessions de formations collectives et d'accompagnements individuels étalement sur plusieurs mois.

Les premières réflexions du dirigeant et ses proches collaborateurs s'orientent vers l'élargissement de l'offre de services de l'entreprise à travers des questionnements sur la finalité de la prestation proposée. Il s'agit dès lors de questionner le périmètre de la prestation de nettoyage: comment passer d'un enjeu de propreté à un enjeu de performance et de santé, pour Proprenet comme pour ses clients? Il propose d'opérer un décalage en passant de l'acte technique de nettoyer à une nouvelle posture de service dans la perspective d'apporter autre-chose à son client que du nettoyage et de contribuer au bien-être et à la performance au travail des salariés du client (il vise alors, par exemple, une baisse de l'absentéisme chez ses clients).

Dans le même temps, l'entreprise institutionnalise de nouveaux dispositifs pour faire face aux problématiques de qualité et de pénibilité du travail (absentéisme, TMS):

---

<sup>14</sup> Les externalités, positives ou négatives, sont des effets non intentionnels des activités productives sur l'environnement écologique et social.

- > des temps consacrés au développement des ressources immatérielles (compétences, santé, pertinence, confiance), par la création d'un groupe «Axe de progrès» réunissant plusieurs salariés pour échanger sur leur travail et étudier collectivement les possibilités d'amélioration (matériels, conditions de travail, etc.). Le travail des agents s'opère bien souvent de manière isolée, ces temps jouent alors un rôle important pour les salariés, leur permettant d'échanger sur leurs pratiques, de partager les comportements à adopter face à des situations rencontrées, etc.
- > des temps extérieurs aux temps de production directe permettant le développement du lien social dans l'entreprise (organisation d'événements, moments conviviaux entre salariés: petits déjeuners, galettes des rois). De plus, tous les salariés sont amenés à se retrouver dans les locaux chaque vendredi.

Il s'agit ici de reconnaître le caractère stratégique des temps connexes aux temps de production directe pour soutenir le travail à l'œuvre dans ces temps de production. Leurs dimensions stratégiques se révèlent d'autant plus que nombreuses des prestations de l'entreprise s'effectuent sur des horaires de journée et donc en co-activité avec les bénéficiaires. À travers ces situations de co-activité se révèle l'enjeu de soutenir la coopération transverse entre professionnels et bénéficiaires, qui ouvre les possibilités d'interpellations, de sollicitations sur des demandes non prévues, convoquant alors l'engagement subjectif des salariés dans leur capacité à réaliser des arbitrages entre le prescrit d'un cahier des charges et les aléas des situations. La mise en place d'un dispositif institué, et reconnu comme stratégique, de prise en compte de ces arbitrages permet de leur donner une place dans la réflexion sur le métier, l'organisation, l'offre commerciale.

L'instauration de tels dispositifs est particulièrement intéressante et novatrice au vue des conditions de contractualisation et de rémunération du travail dans le secteur, qui s'appuie comme évoqué précédemment sur les logiques industrielles. Le dégagement de ces temps, bien souvent considérés comme «improductifs» dans le secteur, représente un défi pour le dirigeant, dans sa capacité à les financer dans un modèle d'affaires qui se restreint à la vente d'un volume de temps de production directe (au point que les temps de transport entre deux sites ne sont pas toujours inclus). C'est le modèle d'affaires et les modalités de contractualisation hérités du modèle industriel qui atteignent ici leurs limites et qui doivent ainsi être redéfinis, pour donner une nouvelle assise à une organisation du travail plus favorable à l'activité.

### 3.3. LE RENOUVEAU DU MODÈLE D'AFFAIRES COMME NÉCESSITÉ

Ces deux dimensions, celle des temps consacrés aux développements des ressources immatérielles et celle des enjeux du modèle d'affaires, se sont rencontrées de manière particulièrement intéressante lors d'une réunion d'échange avec des agents et des encadrants de l'entreprise. En effet, cette réunion a fait apparaître le souci de l'équipe encadrante (inspecteurs) de «protéger» leurs équipes de demandes particulières sortant du cadre contractuel de la prestation (l'exemple cité le plus courant est la demande de nettoyage des tasses de café). Les inspecteurs souhaitent ainsi parer cet axe de prescription transverse, venant de la demande du bénéficiaire, par précaution pour les salariés; mais ce faisant ils bloquent également la réponse à des attentes des usagers. C'est sur la base de cette injonction contradictoire que

s'est développée l'idée du prototypage d'un nouveau cahier des charges via lequel il s'agirait de ne plus acheter de la prestation technique, mais de s'entendre sur le type de propriété attendue et sa finalité.

Dans cette nouvelle perspective, «le travail de la demande» réalisé en amont de la rédaction du cahier des charges, à travers une analyse fine des besoins de ses clients, est stratégique. Il s'agit de viser la co-construction d'un accord sur une propriété adaptée à l'usage des lieux, une hiérarchisation des besoins et des ordres de passage en vue d'atteindre une performance d'usage en continu plutôt qu'un listing des tâches à effectuer. Autrement dit: la vente d'une propriété adaptée aux conditions d'usage des espaces par les occupants (performance d'usage) à la place d'un volume d'heures calculé sur des critères standardisés (cahier des charges). Il s'agit aussi d'opérer une transition d'un modèle de la prestation (dans lequel le client ne prend pas part) à un modèle de la relation de service (dans lequel il s'investit) (Hubault, 2007), qui demande une modification substantielle des postures installées par l'externalisation et les rapports de sous-traitance, en termes à la fois de rapport contractuel et de relation de travail.

Cette nouvelle approche de la relation contractuelle a été ajustée par des échanges avec plusieurs clients de l'entreprise qui reconnaissaient la nécessité d'engager de nouvelles manières de faire. Depuis, les cinq premiers clients de l'entreprise qui se sont vus proposer cette nouvelle approche contractuelle ont tous signé avec Propretnet.

En résumé, le cas de cette entreprise de propriété est intéressant à plusieurs égards. Il met en exergue les limites de production du modèle industriel sur le plan de la santé et de la qualité de service, en dépit d'une réflexion bien intentionnée sur l'organisation du travail, et montre qu'il est envisageable de reconnaître et de soutenir le développement des temps de régulation et d'investissement immatériel. Il montre, dans le même temps, la nécessité sous-jacente de participer à la redéfinition de la prestation et de sa finalité, tant sur le plan de ce qui se joue dans la relation de service, que sur le plan de l'utilité sociale de l'entreprise. Enfin, il permet de rendre compte que ces ambitions ne peuvent tenir sur la durée qu'au moyen d'une reconfiguration des logiques économiques et, notamment, du modèle d'affaires qui sous-tend le modèle d'organisation du travail.

## CONCLUSION

Une explicitation de l'approche industrielle de la performance permet de mieux comprendre la logique de la conception taylorienne du temps de travail, ainsi que ses limites, qui se manifestent aujourd'hui à travers des problématiques de santé – physiques et psychiques – que les préventeurs ont du mal à saisir. Bien qu'elle ait émergé dans le contexte d'essor d'activités manufacturières et d'automatisation industrielle, cette logique cadence aujourd'hui de multiples activités de service. De ce fait, elle entre en tension avec la logique du travail réel, c'est-à-dire avec les dynamiques réelles de création de valeur, qui mobilisent fortement les dimensions subjectives et relationnelles des travailleurs, et les multiples temporalités nécessaires à ces activités, qui débordent le temps du chronomètre. Reconnaître la réalité du travail et penser les enjeux de santé et d'efficacité économique dans une perspective servicielle apparaît essentiel pour passer d'un «temps contraint homogène» à un «temps ressource multiple». Ce passage induit des conséquences importantes sur les formes et les dispositifs d'organisation du travail. Au-delà, le travail d'organisation de l'activité et de ses

temporalités convoque le modèle économique d'entreprise et sa capacité à concevoir un modèle d'affaires adapté à la réalité du travail.

En ce sens, les changements d'organisation dans le secteur de la propreté vers le travail en journée et en continu représentent bien plus qu'un réaménagement des horaires de travail. Les problèmes de santé peuvent s'aggraver, si ces changements restent abordés dans une logique industrielle du temps, avec la tentative de contraindre et de rigidifier encore plus une activité qui change de nature du fait de la co-activité avec le bénéficiaire. Mais la situation professionnelle des agents de propreté, des managers et la situation économique de l'entreprise peuvent trouver là un levier précieux, si ces changements sont abordés comme une occasion de reconsiderer la conception du travail – et donc du temps – sous-jacente. Une dynamique innovante peut alors être engagée pour sortir de l'effet «spirale» évoqué plus haut, touchant tout le secteur, et pour revaloriser le travail, tant sur le plan humain et professionnel que sur le plan entrepreneurial. Dans ce cas, le développement du travail en journée dans le secteur de la propreté doit être envisagé comme le moyen de réinterroger la finalité de la prestation, c'est-à-dire du travail productif, son organisation et le modèle économique qui la soutient.

Ces éléments d'analyse, tirés de l'expérience d'accompagnement du secteur de la propreté, permettent de faire émerger trois registres d'enjeux, que nous soumettons à la discussion sur un plan plus général.

Tout d'abord, ils interpellent le management, les professionnels de la santé au travail et les acteurs intervenant en entreprise sur leur capacité à repérer et réguler les tensions qui émergent de la conflictualité entre le modèle industriel de l'organisation et la logique de l'activité, telle qu'elle apparaît grâce à l'analyse du travail réel. Cela demande la construction d'un point de vue – que nous appelons «le point de vue du travail réel» – capable de donner de l'importance à ce qui se joue dans l'activité ordinaire et ses expressions, en particulier quand elles prennent la forme d'une dégradation de la santé des personnes.

Or les modalités de régulation de ces tensions – les formes d'action – dépendent de l'interprétation qui en est faite, des formes de pensée mobilisées pour donner du sens aux faits. La professionnalisation des acteurs de l'entreprise demande aujourd'hui de revenir à la question du travail, plus particulièrement à l'interface entre les questions économiques et les questions de santé. Les managers doivent se décaler de l'approche gestionnaire trop souvent mise en avant, pour mieux comprendre ce qui se joue dans le travail réel. Les métiers de la santé au travail doivent se familiariser avec l'analyse économique des modèles productifs, afin de pouvoir envisager que d'autres modalités d'organisation sont possibles; le travail ne doit plus être réduit à une situation d'exposition à des risques, mais considéré comme le processus central de création de valeur, sur le plan économique, et de construction de la santé, sur le plan humain.

Nous postulons enfin que c'est d'une rencontre renouvelée entre les professionnels du management (dirigeants, cadres, fonctions de conseil et d'accompagnement) et les professionnels de la santé au travail, et plus généralement de l'analyse du travail, qu'il sera possible de faire émerger des modèles innovants d'organisation et d'entreprise. C'est une dynamique de transformation qui demande plus que jamais de nouvelles formes de coopérations pluridisciplinaires entre métiers différents, tout particulièrement à l'échelle des territoires, où des initiatives peuvent être expérimentées et prendre une forme durable.

La perspective ici tracée est celle de contribuer à l'élaboration de nouveaux modèles économiques soutenables au regard des enjeux du développement durable, de la santé au travail et des temporalités de vie engagées dans l'activité productive, dont le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération offre un cadre de travail et de débat ouvert.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BENQUÉ, N., DU TERTRE, Ch., VUIDEL, P. (2014). Trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable. Paris: ATEMIS – Programme européen CREPE EFC ERASMUS+.
- BLANDIN, O. (2013). Subjectivité, activité de service et performance économique. *Travailler*, (29), 65-79.
- BOURGEOIS, F. (2012) «Que fait l'ergonomie que le lean ne sait/ ne veut pas voir?», Activités, 9-2, mis en ligne le 15 octobre 2012, consulté le 02 octobre 2016. URL: <http://activites.revues.org/444>
- DE GASPARO, S., CHADOIN, M. (2014). «Quand les troubles du travail interroge le modèle économique: nouvelles perspectives pour l'intervention en santé au travail». Colloque «La flexibilisation du travail peut-elle sauver le capitalisme?», 82ème Congrès de l'Acfas, Montréal.
- DE TERSSAC, G. (2011). «Théorie du travail d'organisation». In B. Maggi (coord.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*. Paris, PUF, 97-121.
- DU TERTRE, C. (2001). «Nouveau régime d'accumulation et Aménagement-Réduction du Temps de Travail: le rôle «clé» des activités immatérielles et relationnelles» in Guy Groux (dir.), *L'action publique négociée: approches à partir des 35 heures (France - Europe)*, Editions l'Harmattan, Paris, pp 219-233.
- DU TERTRE, C. (2009). «Modèle industriel et modèle serviciel de performance», *Economies et sociétés*, 43(4), 643-662.
- GADREY, J. (2003). *Socio-économie des services*, collection repère, Editions La Découverte, Paris.
- HUBAULT, F. (1996). De la pertinence en ergonomie. *Performances humaines & techniques*, hors-série séminaire Desup/Dess Paris 1.
- HUBAULT, F. (2007). Faire «quelque chose» de ce qui résiste. In Hubault F. (coord.) *La situation de crise dans l'intervention*, Toulouse: Octarès, pp.3-13
- HUGHES, E. C. (1996). Métiers modestes et professions prétentieuses: l'étude comparative des métiers. *Le Regard sociologique. Textes choisis et traduits par JM Chapoulie*. Paris: l'EHESS, 123-136.
- LHUILIER, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*, (14), 73-98.
- VAN BELLEGHEM, L., DE GASPARO, S. (2014) Entrée: «Trouble psycho-social». In Zawieja, P. et Guarnieri, F. (coord.) *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Editions du Seuil, Paris, 807-808.