



**HAL**  
open science

## Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordre

Thierry Rousseau, Clément Ruffier

### ► To cite this version:

Thierry Rousseau, Clément Ruffier. Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordre. *Entreprises multinationales, chaînes de valeur mondiales et régulation sociale*, Jun 2011, France. pp.60-75. halshs-00979186

**HAL Id: halshs-00979186**

**<https://shs.hal.science/halshs-00979186>**

Submitted on 15 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Proposition communication CRIMT**

« Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordre »

Les conséquences sur les conditions d'emploi dans la sous-traitance commencent à mieux être reconnues : recours plus élevé à des contrats à durée déterminée et à l'intérim, rémunération moyenne moins élevée chez les sous-traitants, etc. Mais la sous-traitance a également des effets importants sur les conditions de travail. Dans la littérature juridique, sociologique et gestionnaire la sous-traitance est parfois appréhendée comme une stratégie de contournement du droit du travail<sup>1</sup> puisqu'elle permet de mobiliser une main d'œuvre sans être engagé vis-à-vis des salariés du sous-traitant par un contrat de travail et des statuts relativement protecteurs. L'enquête COI 2006-2007<sup>2</sup> montre que dans les entreprises sous-traitantes, le travail est plus contrôlé et plus contraint, que l'on retrouve une moins bonne ambiance et plus d'accidents que chez les donneurs d'ordres et les entreprises à la fois donneur d'ordres et sous-traitantes.

La relation de sous-traitance a également des effets sur les conditions de travail des salariés du donneur d'ordres, ce qui a été peu étudié sans doute car, au moins dans un premier temps, cette population a subi des impacts moins importants. Cette recherche propose de mettre en lumière ce deuxième aspect moins documenté à partir d'un cas de restructuration en cours des rapports entre un donneur d'ordres et ses sous-traitants, étudié dans le cadre d'un projet européen (cf. encadré « un projet européen sur les régulations sociales entre donneurs d'ordres et sous-traitants »).

Dans un premier temps, cette communication débutera par une présentation du service sur lequel repose cette recherche et de la restructuration du rapport aux sous-traitants qui est en cours de déploiement. Une description du projet de réorganisation s'impose pour en comprendre les principaux enjeux.

---

<sup>1</sup> Perraudin C., Thevenot N., Valentin J., « sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », rapport du CEE et du Matisse-CES, 2006. Les auteurs renvoient aux travaux de Magrand, R. Beaujolin, D. Linhart ou encore A. Gorgeu, R. Mathieu et M. Pialoux.

<sup>2</sup> Algava E., Amira S., « sous-traitance : des conditions de travail plus difficile chez les preneurs d'ordres », *DARES ANALYSE*, Février 2011.

Il s'agira, dans un second temps, de présenter le dispositif d'enquête qui s'insère dans une intervention plus large ayant pour but, non seulement de réaliser un diagnostic de la situation des conditions de travail mais également de favoriser une régulation sociale plus étoffée autour de ce sujet. Ce projet n'est qu'à une étape de développement provisoire. Mais on le verra, cette étape de mise en place d'un projet d'externalisation, comporte déjà des incidences fortes sur l'organisation du travail. Il soulève également de nombreuses interrogations tant stratégiques qu'opérationnelles. Pour les intervenants, une action à ce moment, alors qu'il existe encore de nombreuses incertitudes, permet éventuellement d'élargir l'espace des choix possibles.

Dans un troisième temps, les quatre principaux enjeux en terme de condition de travail repérés par les intervenants seront présentés. 1) En effet, la sous-traitance est vécue comme une remise en cause de la qualité du travail effectuée par l'ensemble des acteurs de cette organisation (encadrement et salariés) : il serait possible de faire mieux qu'eux ou de le faire à moindre coût. Le projet comporte ainsi une justification gestionnaire et marchande immédiate : faire mieux, en achetant à l'extérieur (sur le marché) des prestations de travail que les salariés ne sauraient pas (ou plus) tout à fait faire. Une logique de « faire-faire » se développe, menaçant des catégories professionnelles jusqu'ici protégés par leur statut professionnel et leurs compétences fonctionnelles et techniques. 2) Le processus d'externalisation d'une partie de l'activité risque également de mettre en concurrence les salariés du donneur d'ordres avec ceux du sous-traitant. Cette situation génère des incertitudes sur le futur des salariés de tout niveau hiérarchique et crée un sentiment d'insécurité. Le noyau stable devient ainsi soumis à des formes d'insécurité nouvelle : tout un chacun, par ses performances, devra justifier plus fortement la possibilité qu'ont les clients de recourir à ce collectif professionnel, encadré dans une organisation, plutôt qu'à des prestations achetées sur le marché. Une véritable mise à l'épreuve se dessine dans laquelle les conventions marchandes revêtent une importance renouvelée pour juger de la valeur des personnes et des services que celles-ci proposent<sup>3</sup>. 3) Par ailleurs, la modification des rapports aux sous-traitants comporte des conséquences importantes sur la manière dont le processus de production est mené. Les différentes étapes de production d'une application informatique (développement, intégration, test et mise en exploitation), vont dorénavant passer par

---

<sup>3</sup> Au sens de l'économie des conventions, Boltansky, L. et Thévenot, L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, 1991.

différents intermédiaires (dans et hors de l'organisation) et risquent ainsi de contribuer à rendre plus complexe les missions des salariés du donneur d'ordres. Dans certains cas, cette situation va potentiellement, jusqu'à « empêcher leur activité »<sup>4</sup>, c'est-à-dire la réalisation de ce qu'ils estiment être un travail de qualité, fondé sur la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de production des prestations. 4) Enfin, le fait de sous-traiter a des effets importants sur les métiers des salariés du donneur d'ordre : en effet, les tâches externalisées peuvent être des tâches techniques et valorisantes (développement des applications et des systèmes). Par conséquent, les salariés du donneur d'ordres sont alors orientés vers des tâches de pilotage de projet, souvent jugées moins intéressantes et plus stressantes (notamment au moment de la mise en exploitation). Ainsi, c'est le contenu même du travail qui évolue et qui met en cause le partage qui existaient jusqu'alors entre les tâches dévolues au cœur du métier - et attribuées aux salariés dotés d'un statu protecteur - et celle qui sont distribués au réseau des sous-traitants et donc aux salariés moins protégés. Cette évolution remet en cause les compromis souvent observés entre, d'une part, la préservation des conditions de travail et d'exercice des métiers du noyau central de l'entreprise, et d'autre part, l'imposition de moins bonnes conditions aux salariés situés à la périphérie et l'exécution par ceux-ci de fonctions ancillaires. Dans ce contexte, la flexibilité est l'attribut presque exclusif des salariés de la périphérie<sup>5</sup>. Ce partage devient ici caduc et se recompose autrement. Les « stables » font ainsi face à un mouvement de déstabilisation progressif. Le statut reste pour le moment relativement protégé mais les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail font l'objet d'une transformation conséquente. L'enjeu est bien celui de la transformation du travail, de son organisation et de ses modalités de mobilisation<sup>6</sup>.

Evidemment, au moment de notre intervention toutes les cartes ne sont pas encore jouées. Des incertitudes quant aux conséquences du projet, sur le travail et la distribution des compétences, sont encore présentes. De plus, la direction se montre relativement ouverte pour anticiper les conséquences potentielles de ce processus de restructuration, non seulement sur les conditions de travail mais aussi sur la capacité

---

<sup>4</sup> Clôt Y., *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris, 2008.

<sup>5</sup> Voir une analyse déjà ancienne qui reprend ce partage et qui s'applique encore à de nombreuses situations, G. Caire, « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », dans *Sociologie du travail*, 1982, n°2.

<sup>6</sup> M. Raveyre, « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *Revue de l'IRES*, n° 47, 2005.

stratégique du service à produire des prestations de qualités<sup>7</sup>. Dans ce contexte, à charge alors pour les intervenants, d'élargir le périmètre de cette réflexion en faisant valoir l'importance d'un processus d'appropriation sociale du changement et de sa mise à l'épreuve en situation concrète.

## 1. Un service informatique en pleine mutation

### 1.1. Un service informatique en pleine mutation

Cette communication s'appuie sur une étude de cas réalisée dans un service informatique d'une grande entreprise de transport. Ce service, qui emploie environ 750 salariés, principalement des informaticiens avec un statut de cadres, réalise le développement et la maintenance d'une grande partie des applications utilisées dans cette entreprise.

Depuis 20 ans, ce service a connu d'importantes transformations qui ont profondément affecté les processus de production. Jusqu'en 1994, l'ensemble de l'informatique de cette entreprise était regroupé dans une seule et même direction. Depuis, l'informatique a été séparée en cinq services « orientés client », c'est-à-dire réparties en fonction des entités métiers de l'entreprise faisant appel à leurs compétences (les « clients » sont d'autres services au sein de l'entreprise de transport étudiée). Notre recherche porte sur l'un de ces cinq services en charge des applications transverses à plusieurs clients. C'est le service informatique le plus important de cette entreprise de transport. Puis, l'organisation interne de ces services a également été repensée : la répartition des tâches par type de technologie (Bull, Windows, Linux etc.) a été progressivement abandonnée au profit d'un regroupement par fonctions (étude, exploitation et intégration). Aujourd'hui, ce mode d'organisation est remis en cause par la direction qui y voit autant de « silos » qui empêcherait la transversalité.

---

<sup>7</sup> Certaines expériences d'externalisations ont pu fragiliser sérieusement des entreprises qui se sont lancées dans ce type de projet un peu trop hâtivement. Voir C. Massot, *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de sciences de la gestion, LEST, 2009 et aussi sur l'expérience de Boeing aux Etats-Unis, E. S. Greenberg et al., *Turbulence. Boeing and the State of American Workers and Managers*, Yale University Press, 2010. Dans tous les cas, ces entreprises ont perdu au moins partiellement le contact avec ce qu'il est possible d'appeler avec C. Massot la « normativité technique », en pensant le travail comme autant de pièces qu'il est possible de délocaliser et de recomposer à la toute fin comme un mécano géant. Parfois ça marche... parfois aussi les morceaux fabriqués à différents endroits ne s'ajustent pas facilement. L'entreprise accumule alors retards et allongement des délais de livraison.

La nature des relations entre l'informatique et les autres services de l'entreprise a également été modifiée avec la mise en place d'une organisation client/fournisseurs en lieu et place du modèle de l'entreprise intégrée qui dominait jusqu'ici. Enfin, les services informatiques ont dû faire face à une augmentation importante du nombre d'applications informatiques. Dans ce contexte, les effectifs ont augmenté mais l'accroissement de la charge de travail a surtout été traité par un recours croissant à la sous-traitance. Au début de l'intervention, en 2010, avant même la mise en place des centres de service, l'activité du service étudié est sous-traitée à environ 55% (en jour homme).

Fin 2009, sous la pression des organisations syndicales et suite à une fuite dans la presse et à des informations dévoilées par un « lanceur d'alerte »<sup>8</sup> au sein du service informatique étudié, une réorganisation profonde a été dévoilée : le projet « Odysseus »<sup>9</sup> qui implique une restructuration des relations avec les sous-traitants et un partenariat avec un acteur majeur de l'informatique.

L'absence de communication sur le projet ainsi que les éléments ayant filtré sur son contenu ont créé une importante émotion parmi le personnel et ont été à l'origine d'un mouvement de grève sans précédent dans ce service (avec 80% de salariés grévistes selon les syndicats) ce qui est d'autant plus notable qu'il est composé en grande majorité de cadres. Face au tôle soulevé par le projet et le secret dans lequel il a été mis en place, le directeur du service informatique est alors remplacé. Le nouveau directeur a pour mission de lancer une démarche de gestion du changement. Dans le respect des choix initiaux, il s'agit de faire accepter le projet par les salariés et de le mettre en œuvre concrètement.

Dans ce contexte, le comité hygiène, sécurité et condition de travail<sup>10</sup> (CHSCT), après avoir hésité sur la stratégie à développer, avec l'accord de la nouvelle direction, décide de faire appel à une intervention extérieure. L'ANACT est choisie dans le cadre des

---

<sup>8</sup> Le terme désigne une personne qui ayant découvert un élément qui lui semble poser problème décide de le faire savoir. Il se distingue du délateur par le fait qu'il n'est pas dans une démarche d'accusation de personne mais dans la divulgation d'un état de fait. Cf. Chateauraynaud F. et Torny D., *Les Sombres précurseurs : Une Sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Editions de l'EHESS, Paris, 1999.

<sup>9</sup> Le nom du projet a été modifié pour des raisons d'anonymat.

<sup>10</sup> Le CHSCT est une instance représentative du personnel présente dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés en France qui a pour mission de contribuer à la protection de la santé des salariés et à l'amélioration des conditions de travail.

travaux qu'elle mène déjà avec cette entreprise. Une convention est signée en novembre 2010 après une phase de pré-diagnostic.

## 1.2. L'organisation actuelle

Dans l'organisation actuelle, le service informatique est divisé en deux entités qui reprennent les deux principales phases d'un projet informatique : les études et l'exploitation.

Le processus de production des projets informatiques débute avec la rédaction d'un cahier des charges qui formalise les besoins du client puis les traduit dans des termes techniques : les spécifications. Dans cette première phase, les agents du service informatique doivent travailler avec leurs clients pour les aider à objectiver leurs attentes. Le projet entre alors dans la phase de conception qui vise à imaginer les solutions techniques adaptées. Cette tâche qui était exclusivement réalisée par des salariés de l'entreprise étudiée est, aujourd'hui, de plus en plus souvent effectuée par des sous-traitants. Il s'agit ensuite de développer l'application elle-même par un travail de programmation. Cette tâche, au moment de l'intervention, est exclusivement réalisée par des sous-traitants. Plusieurs versions sont ensuite développées et testées par les salariés du service informatique pour vérifier qu'elles répondent aux besoins fonctionnels et techniques.

L'application est alors déployée sur les serveurs et les postes du client : c'est la phase d'exploitation pendant laquelle on veille à ce qu'aucun dysfonctionnement ne se produise et à les corriger le cas échéant. C'est un service spécifique du service informatique qui est en charge de cet aspect mais lorsque les pannes sont trop complexes, il peut se référer aux équipes ayant participé à la conception ou au développement.

## 1.3. Le projet « Odysseus »

Par rapport à cette organisation, le projet « Odysseus » introduit deux changements : le passage à une organisation de type « centre de service » et le partenariat avec une grande entreprise informatique par la création d'une joint-venture qui est en charge de la gestion des relations contractuelles avec les sous-traitants.

Les centres de service sont une recommandation de la bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information (*Information Technology Infrastructure Library*) ITIL qui préconise des bonnes pratiques pour la gestion des projets informatiques. Cet organisme de prescription managériale a été créé par l'office du commerce britannique : il promeut des standards d'organisation pour l'industrie de l'informatique.

L'idée sur laquelle le développement des centres de service repose, consiste à mettre en place un « guichet unique » auquel le client interne peut s'adresser pour toutes ses demandes : développement de nouvelles applications, gestion des incidents, intégration, etc. Le centre de service inclut et/ou interagit avec les fonctions supports du client. Ces dernières peuvent être en interne ou en externe et même en offshore.

Dans le cas du projet « Odysseus », le centre de service est donc l'intermédiaire entre les clients qui sont les autres services de l'entreprise de transport étudiée et les fonctions supports, c'est-à-dire les entreprises sous-traitantes qui développent les applications. Cette organisation propose donc de piloter les projets informatiques à partir d'une unité (le centre de service) qui est directement en contact avec le destinataire (le client interne) mais moins directement en prise avec les aspects techniques du projet (l'informatique) comme c'était le cas jusqu'à présent.

Parallèlement, le projet « Odysseus » passe par un partenariat avec un acteur majeur du secteur informatique international au travers de la création d'une joint-venture. Cette dernière a pour but de gérer le rapport avec les sous-traitants et de fournir un appui à la mise en place des « centres de service ». Le partenaire se fait fort d'obtenir une baisse importante des coûts de la sous-traitance, notamment grâce au recours au offshore et à la massification (réduction du nombre d'entreprises sous-traitantes). En échange, l'entreprise de transport s'est engagée à faire traiter un volume important de son activité par la joint-venture, ce qui signifie une croissance supplémentaire du taux de sous-traitance.

La joint-venture aura concrètement le rôle de sélectionner les sous-traitants et de rationaliser le recours à la sous-traitance en proposant différents forfaits, c'est-à-dire



différents types de contrat avec les sous-traitants, parmi lesquels les salariés du service informatique sélectionneront les plus adaptés aux besoins des clients.

#### 1.4. Continuités et ruptures

Dans l'évolution de ce service informatique, sur certains aspects, le projet s'inscrit plus dans une forme de continuité que de rupture. En effet, le projet poursuit plusieurs mouvements de fond. Il s'agit tout d'abord de la poursuite d'un mouvement général d'externalisation des fonctions informatiques dans cette entreprise (augmentation de la part de l'activité sous-traitée). Il y a également une continuité dans l'évolution des formes de la sous-traitance. Le projet « Odysseus » s'inscrit dans un processus d'élargissement des missions confiées aux sous-traitants au cours duquel les tâches sous-traitées sont devenues de plus en plus larges : les sous-traitants qui réalisaient principalement les tâches de développement prennent en charge celles liées à la conception ou aux tests des applications. Il s'inscrit également dans la volonté de massification, c'est-à-dire de réduction du nombre d'entreprises sous-traitantes employées qui a été appliquée dans ce service informatique depuis de nombreuses années.

La réaction suscitée par ce projet peut s'expliquer en partie par l'absence de gestion du changement de la part de la direction. Le projet n'a d'abord pas fait l'objet d'une annonce officielle ; il a été entouré d'un secret persistant et toutes sortes de rumeurs ont circulées à son sujet. De plus, une fois officialisé, la communication de la direction tendait à minorer les conséquences du projet sur les conditions d'emplois et d'exercice concret du travail. Cette dénégation a sans nul doute joué un rôle dans le rejet initial du projet par la plupart des acteurs de l'entreprise (salariés et encadrements compris)<sup>11</sup>. A ce stade, il serait simplificateur d'attribuer cette situation à une simple résistance au changement s'appliquant dans toutes situations où s'exprime une volonté, par les principaux intéressés, de discuter des conséquences d'un processus de changement<sup>12</sup>. Il

---

<sup>11</sup> Une cinquantaine de postes sont quand même supprimés.

<sup>12</sup> De ce point de vue, les critiques des salariés à l'encontre des projets de transformation de l'organisation sont souvent décrits comme étant de l'ordre d'une « résistance au changement élevée au rang d'invariant anthropologique » (voir Coninck F., « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, N°120, Sept.-Oct. 98). Rappelons que le changement ne peut jamais être un objectif en soi et qu'il doit faire la preuve autant de son efficacité (rapport fin/moyen) que de sa capacité à se justifier et à produire un *bien commun* supérieur à la situation initiale. De nombreux projets menés sous l'égide exclusive de l'aiguillon financier échappent pour partie à cette épreuve de justification.

est toujours intéressant de rechercher les formes de rationalité qui président à ces prises de positions et de les intégrer à la conduite même du changement. Ainsi, cette prise de parole qui s'est largement déployée permet l'amorce du débat sur le projet lui-même. Il est ainsi souligné les effets potentiels, tout à fait concrets, que le projet peut engendrer sur les conditions et l'activité pratique de travail. L'observation montre que le projet transforme le mode de fonctionnement habituel du service informatique et les entretiens effectués permettent de repérer quatre risques en terme de conditions de travail qui seront développées dans les parties suivantes (partie 3).

## 2. Méthodologie : une intervention en trois phases

Le protocole d'intervention proposé dans ce service informatique est la démarche habituelle de l'ANACT. Proche des méthodologies mises en avant par l'ergonomie de l'activité en France<sup>13</sup> ou les sociologies de l'intervention<sup>14</sup>, elle se distingue par le fait d'être à la fois paritaire (elle repose sur un comité de pilotage comprenant des représentants de la direction et des organisations syndicales) et participative (les recommandations sont construites par un groupe de travail composé de salariés et encadré par les intervenants). Elle se découpe en trois phases principales : une première phase d'enquête et de diagnostic, une seconde d'élaboration de pistes de solutions par un groupe de travail et une troisième d'expérimentation et de retours d'expériences.

La première phase, le diagnostic, est évidemment la plus facile à réaliser. La participation des parties est ici aisée à obtenir : il s'agit seulement de prendre le pouls de la situation. L'enjeu reste confiné à l'évaluation des conséquences potentielles du projet sur les conditions de travail. La question du risque stratégique induit par les changements se pose également. Enfin, le degré d'adhésion des salariés au projet peut être âprement discuté. Pour le moment, celui-ci marque le pas dramatiquement et l'intervention ne fait que renforcer une impression déjà préfigurée par d'autres capteurs (notamment au travers un questionnaire sur la satisfaction au travail). Pour cette phase, les intervenants ont, dans un premier temps, interviewé l'ensemble des membres du

---

<sup>13</sup> Voir notamment F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg et A. Kerguelen, *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, Ed. ANACT, Lyon, 2006.

<sup>14</sup> Voir notamment Herreros G., *Pour une sociologie de l'intervention*, Eres, Paris, 2009 ; Vrancken D., Olgierd K. (dir.), *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives*, Edition De Boek Université, Bruxelles, 2001 ou encore Uhalde M. (dir.), *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*, Edition Desclée de Brouwer, Paris, 2001.

comité de direction de ce service et les représentants des trois principales organisations syndicales. Dans un second temps, ils ont réalisé 25 entretiens individuels. Il s'agissait de suivre l'ensemble des services impliqués dans la réalisation de deux projets pour mieux saisir les modes de fonctionnement actuels. Cinq entretiens collectifs réunissant 6 à 8 personnes ont également été mis en place pour assurer une plus grande diversité de salariés rencontrés. Ces deux modalités d'entretien ont donné aux intervenants une bonne image des processus de travail actuels et des représentations des salariés au sujet du projet « Odysseus ». Pour aller plus loin, des séances d'observation vont être organisées dans les projets expérimentaux de ce projet en cours de déploiement pour mieux suivre ses effets sur les conditions de travail.

La partie s'annonce plus ardue pour la seconde et troisième phase : la conception et l'expérimentation d'un plan d'action. L'engagement actif des acteurs est ici essentiel. Des blocages sont possibles. Pour les salariés mais également pour une part importante de l'encadrement même de haut niveau, la stratégie suivie depuis la fin des mouvements sociaux est une position de retrait. Certains envisagent même une grève du zèle tandis que d'autres veulent pousser à fond les logiques inhérentes du projet et accélérer sa mise en place, de façon à administrer la preuve de sa non-viabilité. De plus, les marges de manœuvres semblent minces. Un contrat avec une entreprise co-traitante a été signé ; celui-ci, d'après les rumeurs (aucune information officielle n'existe à ce sujet, les clauses de ce contrat étant secrètes), engage financièrement le service informatique à impliquer une part importante de son activité dans le projet. En ce sens, l'architecture globale du projet reste souvent présentée par la direction comme non-négociable même si des éléments mineurs peuvent être mis en discussion. Tout l'enjeu, du point de vue de l'intervention consistera à vérifier jusqu'où la négociation peut s'engager pour mettre en route un processus de régulation sociale et une discussion sur le changement entre les différentes parties.

#### *Un projet européen sur les régulations sociales entre donneurs d'ordres et sous-traitants*

Depuis les années 80, on assiste à un recours massif à la sous-traitance qui a débuté dans l'industrie mais s'est largement étendu aux autres secteurs. Les entreprises ont aujourd'hui tendance à se recentrer sur leur cœur de métier, à restructurer et à confier à d'autres certaines activités pour des raisons de coûts, de compétences ou de partage des risques.

Face au constat d'une augmentation du recours à la sous-traitance et d'un manque d'encadrement de celle-ci, un ensemble de dispositifs normatifs, visant à renforcer la régulation sociale dans les relations de sous-traitance, est progressivement mis en place.

En France, ce mouvement s'est traduit notamment par la création du médiateur de la sous-traitance en 2010 ou par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) sur le *reporting* social des sociétés cotées en 2001. Cette dernière précise que le rapport annuel de l'entreprise doit « indiquer l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail (OIT) ».

Certains donneurs d'ordres eux-mêmes semblent avoir pris conscience des effets négatifs que peut avoir une politique de sous-traitance orientée uniquement par les coûts. En effet, une dégradation trop forte de la situation économique et sociale des sous-traitants peut à terme les faire disparaître ou affaiblir leur capacité de réactivité et d'innovation et ainsi affecter la qualité de l'offre du donneur d'ordres. De meilleures conditions de travail chez les sous-traitants peuvent contribuer à leur efficacité et à la qualité de leurs produits ou services. De plus, certains comportements prédateurs (travail des enfants, impacts environnementaux, travail au noir, etc.) chez les sous-traitants peuvent rejaillir sur l'image du donneur d'ordres. La crise économique de 2008 a joué le rôle de révélateur avec la défaillance d'un nombre important de sous-traitants qui a laissé certains donneurs d'ordres démunis au moment de la reprise. Cette prise de conscience s'est matérialisée chez les grandes entreprises françaises par l'augmentation du nombre de démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui incluent des normes visant à réguler la politique d'achats (95% des rapports Développement Durable ou RSE des entreprises françaises du CAC 40 abordent la question des « achats responsables »<sup>15</sup>).

Cependant, on peut douter des effets réels de ces politiques qui, pour la plupart, semblent encore cantonnées au stade de la communication<sup>16</sup> : les politiques commerciales des sous-traitants restent encore largement orientées par la compétition sur les coûts/délais. Si des accords existent, ils achoppent souvent sur la question des moyens. En effet, lorsque le donneur d'ordres fait peser des contraintes économiques fortes sur les marges de ses sous-traitants, ces derniers peuvent ne pas être en mesure de mettre en œuvre ces comportements socialement responsables qui lui sont prescrits.

Dans ce cadre, le projet européen « régulation sociale des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants »<sup>17</sup> propose d'apporter un regard critique sur les pratiques existantes en terme d'achats responsables et d'interroger leurs effets concrets sur les conditions de travail des salariés. Ce projet regroupe des partenaires de cinq pays européens<sup>18</sup> qui vont réaliser une analyse sectorielle dans leur pays

---

<sup>15</sup> ORSE, Etude Benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relatives aux achats responsables, Janvier 2010.

<sup>16</sup> C'est le bilan que fait le Groupe Alpha depuis plusieurs années. Voir Seguin N., Fayolle J., « Les informations sociales dans les rapports des entreprises », Bilan de la loi NRE de 2001 à 2009, Groupe Alpha, Centre Etudes et Prospectives, 2010.

<sup>17</sup> Il s'agit d'un projet d'étude d'un an, financé par la Direction Générale Emploi, Affaires Sociales et Inclusion de la Commission Européenne qui a démarré en Décembre 2010.

<sup>18</sup> Il s'agit de l'ANACT (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail), de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises) et d'ASTREES en France, d'un laboratoire de recherche, le WLRI (*Working Life Research Institut*) au Royaume-Uni, de deux entreprises de consultance PCG (Project

et une analyse approfondie d'un cas de relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants en interrogeant les différents acteurs concernés par la gestion de cette relation mais également les organisations syndicales des deux parties. L'objectif est de produire un retour sur les « bonnes pratiques » en matière d'achats, leurs intérêts mais également leurs limites.

### 3. Les enjeux du projet Odysseus vis-à-vis des conditions de travail des salariés du service

#### 3.1. Stratégie d'entreprise et « déstabilisation des stables »

Un premier aspect concerne les risques que le projet « Odysseus » fait peser sur l'avenir de ce service informatique.

Sa valeur ajoutée est actuellement de réaliser des traductions entre une compétence technique détenue principalement par les prestataires externes et une connaissance fonctionnelle concernant les spécificités de l'entreprise de transport provenant des clients. Aujourd'hui, les salariés du service informatique ne sont plus spécialistes d'aucun de ces deux champs de compétence. Ils ont des connaissances relatives à ces deux champs ce qui leur permet de réaliser le passage de l'un à l'autre : ils peuvent assurer un appui à la définition des besoins par leurs clients et à la traduction de ces besoins en termes techniques. Ils sont ensuite à même de s'assurer que ces aspects techniques et fonctionnels soient bien respectés dans les livrables réalisés par les sous-traitants. L'autonomisation des sous-traitants produit par le projet « Odysseus », d'une part, (tâches sous-traitées de plus en plus large et complexe) et le développement par les clients de service informatique, d'autre part, questionne la place du service informatique comme acteur prépondérant. Les salariés rencontrés mais également les managers et une part importante de la direction craignent qu'à terme les clients ne passent directement commande aux prestataires externes et ne vide de substance le rôle du service.

Parallèlement, le partenariat avec un acteur majeur du secteur informatique suscite chez les salariés et les managers la crainte que le projet « Odysseus » ne soit la première étape d'une externalisation complète de l'informatique au profit de ce partenaire. En effet, ce dernier ne fait pas mystère de son ambition de devenir l'entreprise leader du

---

Consult GmbH en Allemagne et Labour Asociados en Espagne et, enfin, de l'institut d'étude de sociologie des organisations et du travail de l'université de Budapest en Hongrie.

secteur de l'informatique lié au transport. De plus, il existe un risque que le partenaire s'approprié les savoirs informatiques et fonctionnels de l'entreprise étudiée, lesquelles sont liés étroitement à son cœur de métier (notamment les logiciels qui permettent d'organiser le transport) et puisse à terme avoir un contrôle important sur ces derniers. Le mouvement d'externalisation et de recours massif à la sous-traitance, au travers les craintes qu'il suscite chez les salariés, le management et une partie de la direction pour l'avenir de leur structure et donc leur emploi, créé un sentiment d'insécurité et renvoie au développement du flou grandissant entre emploi stable et précaire par une véritable « déstabilisation des emplois stables »<sup>19</sup>.

### 3.2. Externalisation et « estime de soi »

Le recours massif à la sous-traitance est également vécu par les salariés et le management comme une remise en cause de la qualité de leur travail. Cet aspect a été renforcé par l'absence de gestion du changement et de communication. Les personnes interviewées ont ainsi souvent fait part de leur impression que la direction les « infantilisait » en refusant de les tenir au courant et en négligeant leur avis sur les tâches qu'ils réalisent quotidiennement et dont ils sont les spécialistes. Ce sentiment est sans doute encore plus prégnant dans le cas du management intermédiaire et de proximité qui n'a pas été sollicité lors de la conception du projet « Odysseus » et à qui l'on demande de mobiliser leurs équipes dans une nouvelle organisation vis-à-vis de laquelle ils ont de fortes réticences. Le travail jouant un rôle important dans la construction de « l'estime de soi »<sup>20</sup> c'est un pilier de la reconnaissance sociale que ce mouvement d'externalisation fragilise.

### 3.3. La double « déterritorialisation » du projet et la capacité d'agir

La conséquence du projet « Odysseus » (si ce n'est une de ses intentions) est de casser les logiques de proximité géographiques et fonctionnelles qui organisent les réseaux de compétences et de coopérations entre les salariés du service et ceux des entreprises sous-traitantes. En effet, pour la direction, cette proximité, qui est décrite comme une forme de « connivence », pose problème puisqu'elle ne permettrait pas aux salariés du

---

<sup>19</sup> Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995

<sup>20</sup> De Gaulejac V., *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris, 2011

service informatique de tirer le maximum des salariés prestataires (les périphériques), de juger leurs productions objectivement et de les mettre en concurrence avec d'autres sous-traitants.

La nouvelle organisation est de ce point de vue doublement « déterritorialisée » : géographiquement d'abord (avec le développement de l'offshore) mais aussi fonctionnellement par la multiplication des intermédiaires. Le risque, en cas de dysfonctionnement (retard, pannes, etc.), pour les conditions d'exercices des tâches, consiste potentiellement à être désigné comme responsable d'un problème sur un projet réalisé par un tiers, alors qu'il devient plus difficile d'agir sur toutes les étapes de la chaîne de production. Pour les salariés, l'enjeu est l'impossibilité de réaliser un « travail de qualité »<sup>21</sup> et de donner satisfaction à « leurs clients » au travers de ce nouveau processus.

### *Déterritorialisation géographique*

Tout d'abord, la capacité d'agir de chacun risque d'être réduite en raison de l'éloignement géographique de certaines fonctions, avec en cas extrême le offshore.

Le processus de production des projets informatiques qui est actuellement prescrit est fortement linéaire : les différentes équipes qui interviennent sur le projet (assistance aux clients, concepteurs, développeurs, testeurs et salariés responsable de l'exploitation) sont censés intervenir tour à tour. Ce processus prescrit (et théorique) ne rend pas compte des multiples allers-retours entre les équipes qui assurent l'efficacité des processus de conception et d'exploitation des applications. L'observation montre que les *interactions réelles*, nécessaires en situation pour assurer un travail efficace, entre les agents et les sous-traitants sont beaucoup plus proches du modèle « tourbillonnaire » de l'innovation mis en avant par M. Callon et B. Latour<sup>22</sup> que d'un processus linéaire en étapes séquencées.

Avant la mise en place du projet, la coprésence des agents de l'entreprise étudiée et des sous-traitants crée une interconnaissance qui permet de réaliser concrètement ces

---

<sup>21</sup> Clôt Y, *op.cit.*

<sup>22</sup> Voir notamment Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc », *L'Année Sociologique, numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques*, 1986 ou encore Latour B., *Aramis ou l'amour des techniques*, Edition la découverte, Paris, 1992.

itérations entre les équipes malgré ce prescriptif linéaire. Deux exemples permettent d'illustrer l'intérêt de cette proximité. Le premier concerne la définition du cahier des charges et des spécifications qui est présentée comme la première étape d'un projet informatique mais qui n'est, en réalité, finalisée qu'en fin du projet. Cela permet aux clients de définir plus finement leurs attentes en testant les premières versions produites mais implique une interaction constante entre les salariés responsables de l'assistance aux clients, les concepteurs et les développeurs. Le deuxième exemple est issu d'une observation réalisée par les intervenants lors d'un entretien avec un chef de projet dont l'application venait de tomber en panne. Ce dernier a pu organiser immédiatement une réunion avec le concepteur et l'un des développeurs du projet qui appartenait à une entreprise sous-traitante. En effet, ces derniers étaient encore présents dans les locaux du service informatique alors qu'ils ne travaillaient plus sur cette application. De plus, ils les connaissaient personnellement et ont pu les mobiliser alors qu'ils n'étaient plus sous contrat sur ce projet. Cette réunion a permis de rassembler les compétences nécessaires et d'apporter une réponse rapide au problème informatique.

L'externalisation risque de rendre donc plus difficiles les itérations entre les équipes qui sont pourtant la condition pour un travail de qualité. En effet, il ne sera plus aussi facile de mobiliser les équipes du sous-traitant. De plus, les agents du service informatique ne pourront plus superviser au jour le jour le travail concret des prestataires. Les itérations ne pourront s'effectuer qu'au moment de livraisons par le sous-traitant.

Un projet similaire mis en place en 2007 permet de mettre en lumière les risques de cette démarche d'externalisation des sous-traitants. Sur un projet de développement d'une nouvelle application, le choix avait été fait de travailler avec un fournisseur hors des locaux du service informatique. Comme les sous-traitants n'étaient pas présents sur le site, il s'est produit moins d'itérations entre eux et les agents du service informatique, ce qui a eu comme effet une moins bonne compréhension des besoins du client par le sous-traitant. Ces problèmes n'ont pu être constaté que tardivement, lorsque le sous-traitant a effectué la livraison des premières versions de l'application, aussi le projet a pris beaucoup de retard. Au bout d'un an, le service informatique a décidé de ré-internaliser les sous-traitants pour sauver le projet.

*Déterritorialisation par l'ajout d'intermédiaire*



Le deuxième aspect qui risque de réduire la capacité d'action des salariés du service informatique sur le déroulement des projets est l'introduction d'un intermédiaire supplémentaire dans la gestion des sous-traitants : la joint-venture. Les salariés craignent d'avoir un levier d'action moins important sur les sous-traitants étant donné qu'ils ne maîtrisent plus le choix du prestataire. De plus, ils ne sont pas totalement libres dans la manière dont ils entrent en relation avec ces derniers puisqu'ils devront passer par un des « forfaits » qui auront été prédéfinis par la joint-venture. En effet, une logique de contractualisation présidera à l'organisation des rapports entre les salariés du service et les prestataires extérieurs. L'activation de ceux-ci se fera dans des conditions précises. Le projet « Odysseus » introduit une formalisation plus importante des rapports entre les différentes équipes qui interviennent sur la conception et l'exploitation d'une application. Si cela permettra de clarifier le rôle de chacun, le passage systématique par des contrats pourrait diminuer la réactivité et rendre plus difficile les itérations non prévues entre les équipes. La gestion d'ensemble des « événements »<sup>23</sup> qui marque le développement de tout projet, et qui fonde la performance d'une organisation à répondre aux aléas qu'elle subit, risque ainsi d'être plus ardue<sup>24</sup>. Toute tâche qui n'aura pas été prévue en amont, lors de la rédaction des contrats, pourra plus facilement être refusée par le prestataire ou faire l'objet d'une renégociation en cours de contrats.

#### 3.4. Effet sur le métier : remise en cause d'une des sources d'intérêt du travail : l'aspect technique

Le projet « Odysseus » a également pour but de repositionner les salariés du service informatique sur des tâches d'assistance aux clients au détriment des tâches de conception ou de test.

De plus, l'externalisation des sous-traitants et l'ajout d'intermédiaires a pour effet un accroissement de la distance entre le pilotage des projets et leur réalisation. Les « centres de service » reposent sur l'idée que l'on peut gérer un projet informatique de manière gestionnaire sans prendre en considération les ficelles du métier d'informaticien et ses avatars techniques. Cette distanciation était jusqu'à présent

---

<sup>23</sup> Zarifian P., *Le travail et l'événement, essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'harmattan, Paris, 1995.

<sup>24</sup> En particulier du côté des logiques d'apprentissage et de la sédimentation de celles-ci dans une organisation qui conserve la mémoire des événements et qui est capable de la mobiliser face à des situations inédites.

organisationnelle avec le fait de confier à des sous-traitants la conception, le développement et une partie importante de l'exploitation. Elle va se doubler d'une distanciation géographique et par l'ajout d'intermédiaires divers.

A l'échelon du métier des agents du service informatique étudié, cette distanciation entraîne un changement fonctionnel important qui remet en cause une partie des facettes du métier qu'ils exerçaient jusque là. Les agents ne seront plus au contact des équipes réalisant le développement de l'application et ne pourront donc plus s'impliquer concrètement dans son avancée, alors que c'est cette partie qu'ils valorisent. De plus, la moindre implication dans le développement concret des projets crée un risque que les compétences techniques des salariés ne soient plus renouvelées et deviennent obsolètes. Enfin, les salariés risquent d'être positionnés comme les responsables de projet vis-à-vis de leurs clients sans avoir les moyens d'influencer la manière dont le développement des applications se produit, et de devenir, selon les termes employés par certains, des « boucs émissaires » ou des « punching-balls » pour les clients internes en cas de problème.

\*\*\*

Cette communication visait à mettre en lumière les effets de la sous-traitance sur les conditions de travail des salariés des donneurs d'ordres. Si les effets au niveau de l'emploi sont souvent soulignés, la question de la qualité de vie au travail et son lien avec le recours à la sous-traitance est souvent sous-estimé.

Les éléments recueillis lors de cette recherche, liés aux premières applications du projet « Odysseus », à l'expérience des salariés, du management et de la direction et à l'analyse de situations similaires permettent de mettre en lumière des effets possibles du recours à la sous-traitance vis-à-vis des conditions de travail des salariés des donneurs d'ordre. Tout d'abord, il se traduit par une « déstabilisation des stables » qui crée chez les salariés et les managers un sentiment d'insécurité. La sous-traitance peut être vue comme une mise en concurrence des salariés du donneur d'ordres qui peut conduire ces derniers à s'interroger sur la stratégie de l'entreprise et créer de l'insécurité. Cette mise en concurrence est également ressentie comme une remise en cause de la qualité du travail effectué et devient par conséquent une crise de « l'estime de soi ».

Mais le recours à la sous-traitance a également des conséquences sur le contenu même du travail. Dans le cas du service informatique étudié, l'élargissement des tâches

réalisées par les sous-traitants ainsi que la double « déterritorialisation » par l'externalisation géographique des sous-traitants et l'ajout d'intermédiaire entre les équipes appelées à intervenir sur un même projet, diminue la capacité qu'ont les salariés d'agir sur le déroulement concret des projets. Ce qui est en jeu, c'est la capacité des salariés à effectuer ce qu'ils estiment être un travail de qualité, c'est-à-dire de répondre rapidement aux « évènements » comme par exemple les demandes de leurs clients et leurs éventuels évolutions par un travail d'itération entre les différentes équipes qui interviennent sur le projet. Le risque est de rendre plus difficiles ces itérations et donc « d'empêcher » leur activité par cette modification du rapport aux sous-traitants.

Enfin, le métier des salariés va également être profondément affecté par le projet « Odysseus ». L'éloignement entraîne une moindre implication dans les aspects techniques qui fait craindre une obsolescence des connaissances, le repositionnement sur des activités jugées moins intéressantes et le risque d'être positionné dans un rôle de « boucs émissaires » ou de « punching-balls ».

Cette étude de cas qui prend son origine dans un projet européen sur les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants et leurs conséquences au niveau des conditions de travail, est en cours de réalisation aussi le diagnostic présenté ici est encore provisoire. Le projet « Odysseus » est en cours de déploiement et les intervenants vont suivre sa mise en œuvre concrète. Si les entretiens permettent de pointer des risques en terme de conditions de travail, cette recherche nécessitera d'être complétée et enrichie par des observations des nouvelles situations de travail. De plus, les intervenants ont prévu de réaliser des entretiens chez les fournisseurs pour mesurer également les impacts de cette restructuration sur les conditions de travail des prestataires mais également mieux approcher ce qui peut se jouer en terme de transfert ou non des compétences et missions entre les salariés du donneur d'ordres et ceux de ses sous-traitants.

Thierry Rousseau

Clément Ruffier

## Bibliographie

- Algava E., Amira S., « sous-traitance : des conditions de travail plus difficile chez les preneurs d'ordres », *DARES ANALYSE*, Février 2011.
- Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc », *L'Année Sociologique, numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques*, Paris, 1986.
- Chateauraynaud F., Torny D., *Les Sombres précurseurs : Une Sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Editions de l'EHESS, Paris, 1999.
- Caire G., « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », *Sociologie du travail*, 1982, n°2.
- Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 1995
- Clôt Y., *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris, 2008.
- Coninck F., « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, N°120, Sept.-Oct. 98
- De Gaulejac V., *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris, 2011
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. et Kerguelen A., *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, Ed. ANACT, Lyon, 2006.
- Greenberg E. S. (dir.), *Turbulence. Boeing and the State of American Workers and Managers*, Yale University Press, 2010.
- Herreros G., *Pour une sociologie de l'intervention*, Eres, Paris, 2009.
- Latour B., *Aramis ou l'amour des techniques*, Edition la découverte, Paris, 1992.
- ORSE, « Etude Benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relatives aux achats responsables », Janvier 2010.
- Massot C., *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de sciences de la gestion, LEST, 2009 et aussi sur l'expérience de Boeing aux Etats-Unis,
- Perraudin C., Thevenot N., Valentin J., « sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », *rapport du CEE et du Matisse-CES*, 2006.

- Raveyre M., « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *Revue de l'IRES*, n° 47, 2005.
- Seguin N., Fayolle J., « Les informations sociales dans les rapports des entreprises », *Bilan de la loi NRE de 2001 à 2009*, Groupe Alpha, Centre Etudes et Prospectives, 2010.
- Uhalde M. (dir.), *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*, Edition Desclée de Brouwer, Paris, 2001.
- Vrancken D., Olgierd K. (dir.), *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives*, Edition De Boek Université, Bruxelles, 2001
- Zarifian P., *Le travail et l'événement, essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'harmattan, Paris, 1995.