



**HAL**  
open science

## **Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail**

Jacques Garnier

► **To cite this version:**

Jacques Garnier. Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail. Chroniques du Travail, 2013, Qualité du Travail, Emplois de Qualité, 3, pp.17-30. halshs-01418057

**HAL Id: halshs-01418057**

**<https://shs.hal.science/halshs-01418057v1>**

Submitted on 16 Dec 2016

**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.

## **Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail**

*Jacques Garnier*<sup>1</sup>

### **Résumé**

Le rapport de sous-traitance instauré dans l'industrie génère des risques au travail qui peuvent être plus ou moins importants selon les formes – variables et évolutives – prises par ce rapport. Prenant appui sur les enseignements de la « catastrophe industrielle » d'AZF Toulouse, le présent article situe l'évolution de la sous-traitance industrielle dans le contexte général des mutations de l'appareil productif. Il met en évidence les effets positifs et, surtout, les risques qu'un « nouveau rapport de sous-traitance » fait encourir aux entreprises et aux salariés. Se référant à des exemples récents, il souligne aussi que ce rapport de sous-traitance et les risques qui lui sont associés ne sont ni universels ni irréversibles.

Quel type de relation peut-on établir entre l'évolution de la sous-traitance et les risques encourus par les salariés dans l'industrie ? La question avait été posée à l'occasion de la conférence organisée le 30 janvier 2013 par le Pôle Régional Travail (PRT) d'Aix Marseille Université (AMU) sur le thème « AZF Toulouse. Leçons d'une catastrophe industrielle »<sup>2</sup>. L'article ici présenté rend compte de l'exposé effectué par son auteur à l'occasion de cette conférence en vue d'apporter quelques éléments de réponse à la question.

Il s'agit ici, tout d'abord, de situer l'évolution de la sous-traitance industrielle dans le contexte général de mutation de l'appareil productif au cours des dernières décennies. Il s'agit ensuite d'analyser les effets positifs et, surtout, les risques de divers ordres que l'apparition d'un nouveau « rapport de sous-traitance » fait encourir aux entreprises et à leurs salariés, tout particulièrement dans les industries de process analogues à AZF. Il s'agit enfin de souligner que les formes prises par ce nouveau rapport de sous-traitance ne sont ni éternelles, ni irréversibles, ni universelles et que des marges d'incertitudes – et donc des marges de manœuvre - existent quant à son évolution future et quant à ses effets positifs ou négatifs.

Les analyses proposées dans ce texte sont principalement basées sur les observations réalisées par l'auteur dans la région Provence Alpes Côte d'Azur, sur les sites accueillant des industries

---

<sup>1</sup> Membre associé du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), Maître de conférences à l'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence (IRT), Aix Marseille Université (AMU) jusqu'en 2008.

de process, tout particulièrement sur les grands sites pétroliers, pétrochimiques et sidérurgiques du golfe de Fos et du pourtour de l'Etang de Berre dans les Bouches du Rhône.

## **I. Désintégration et réintégration de la forme entreprise**

L'ampleur, les formes et l'évolution de la sous-traitance industrielle prévalant aujourd'hui doivent être situées dans une tendance observée depuis plus de trente ans : la désintégration / réintégration de la forme entreprise. Cette tendance qui est aussi une tension s'est développée dans un triple contexte : le post-fordisme, l'optimisation organisationnelle, la recomposition incessante des groupes industriels.

D'abord, un profond changement s'est opéré dans le mode de régulation économique au cours des quarante dernières décennies. On est passé du taylorisme-fordisme à un nouveau régime non encore achevé et constamment évolutif, parfois qualifié de régime post-fordiste. Certes, les formes tayloriennes d'organisation du travail n'ont pas disparu. Les observations réalisées aujourd'hui dans les entreprises, les constatations qui y sont faites par les salariés et les revendications exprimées par les mouvements sociaux en matière de conditions de travail montrent que, bien souvent au contraire, des formes néo-tayloriennes d'organisation prolongent un modèle qui n'est pas aussi caduc qu'on a bien voulu le soutenir. Il n'empêche. Des changements majeurs ont affecté les conditions dans lesquelles sont conçus, produits et vendus les objets matériels ou immatériels. Ces changements se sont notamment manifestés par le passage d'une production de masse de biens standardisés à une production diversifiée de séries courtes, par une spécification des produits en fonction des besoins particuliers et évolutifs des clients-usagers et surtout – c'est ce qui nous intéressera ici principalement - par une organisation flexible de la production dans le cadre d'unités de production de dimension réduite opérant en réseaux.

Ensuite, les choix présidant à la configuration des organisations productives se sont fondés, plus encore que par le passé, sur un calcul optimisateur débouchant sur la désintégration des formes organisationnelles de l'entreprise. Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, les économistes<sup>3</sup> ont bien mis en évidence que l'appareil productif pouvait fonctionner selon des modalités organisationnelles combinant à des degrés variables deux formes polaires opposées de coordination : soit la coordination par le marché d'une multitude d'agents ou de petites entreprises atomisées, soit la coordination par les règles d'une organisation intégrée dans le cadre de grandes entreprises. Il est apparu clairement qu'en cette fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la balance penchait nettement en faveur d'une forme intermédiaire combinant la coordination par le marché et la coordination par l'organisation réglée dans le cadre de réseaux d'entreprises de tailles petites ou moyennes. Réseaux de partenariat, organisations quasi-intégrées, entreprises étendues, systèmes régulés de donneurs d'ordres et de sous-traitants, etc. : le calcul économique des entreprises les pousse désormais à s'éloigner du modèle de la grande entreprise ou du grand établissement pour épouser un modèle beaucoup plus décentralisé dans lequel la sous-traitance prend une place majeure.

Enfin, les restructurations incessantes auxquelles se livrent les grandes et les très grandes firmes peuvent s'opérer avec d'autant plus de rapidité et de fluidité que le tissu des entreprises et des établissements se trouve segmenté et atomisé. Avec pour préoccupation centrale de rentabiliser leurs capitaux en atteignant une position de leader dans les oligopoles mondiaux,

---

<sup>2</sup> Conférence donnée par Rémy Jean, Professeur associé à l'Institut d'Ergologie d'Aix Marseille Université.

<sup>3</sup> Depuis le texte fondateur de R.H. Coase jusqu'aux néo-institutionnalistes les plus récents.

ces firmes ne cessent de se centrer ou de se recentrer sur leurs métiers. Pour cela, elles sont conduites en permanence à absorber, à abandonner ou à échanger avec d'autres firmes certains segments constitutifs de leur réseau d'activités. Rien n'est plus utile pour cela que d'avoir affaire à des activités organisées de manière autonome au sein de filiales ou de sociétés aisément mobiles et transférables. Ainsi, à l'image de ce qui s'est passé ailleurs sur la plupart des grands sites industriels français, a-t-on pu assister, sur les grands sites industriels du pourtour de l'Etang de Berre, aux multiples transferts d'une firme à l'autre d'un certain nombre d'établissements de pétrochimie, de chlorochimie ou de métallurgie, en particulier sur les sites complexes du golfe de Fos et du pourtour de l'Etang de Berre.

Tels sont les trois éléments principaux d'un contexte économique propice à une tendance duale – à une tension – faite de désintégration de l'entreprise et de sa réintégration dans des ensembles organisationnels plus vastes, plus flexibles et plus évolutifs que par le passé. A ces éléments s'ajoutent des facteurs plus sociaux liés à la gestion et au contrôle des collectifs de travail de telle manière que le processus de désintégration / réintégration se manifeste principalement – notamment dans les industries de process - par ce qu'on a appelé l'externalisation.

## **II. Le mouvement d'externalisation des activités**

L'externalisation consiste dans l'abandon d'une activité ou d'une opération jusque-là effectuée au sein de la grande entreprise et, concomitamment, dans le recours à cette activité, sous une forme marchande contractualisée, auprès d'une entreprise spécialisée extérieure ; soit que cette dernière ait été créée par filialisation de l'activité abandonnée, soit qu'elle préexistât de manière autonome. Le procédé d'externalisation instaure ainsi une relation nouvelle entre un donneur d'ordre et un sous-traitant là où n'opérait jusque-là qu'une relation de coopération interne à l'entreprise. Ce procédé s'est fortement développé en France à partir des années 80 et cela, sous l'effet de trois impératifs auxquels les firmes ont voulu satisfaire : la diminution des coûts de production, le contrôle social, la gestion segmentée des ressources productives.

### ***Diminution des coûts***

Le premier impératif est celui de la diminution des coûts de production nécessaire à la compétitivité de l'entreprise et à la rentabilisation des capitaux qui y sont investis. Certaines tâches deviennent moins coûteuses lorsqu'elles sont transférées à des entreprises dont les engagements envers les salariés sont moins contraignants et moins coûteux. C'est le cas, par exemple, des engagements résultant d'une convention collective ou d'un accord d'entreprise en matière de salaires, de conditions d'emploi ou de formation. Dans ce cas, l'externalisation d'une activité permet une diminution du coût salarial effectif.

Certaines tâches qui ne doivent être effectuées que de manière périodique ou irrégulière mais qui nécessitaient jusque-là l'affectation de personnels et de matériels spécialisés permanents, deviennent moins coûteuses lorsqu'elles sont transférées à une entreprise extérieure n'intervenant qu'à la demande et de manière épisodique sur le site. De ce point de vue, l'externalisation permet une variabilisation des coûts fixes.

Certains coûts, enfin, notamment des coûts sociaux résultant d'une conjoncture ou de changements structurels – par exemple le coût des licenciements collectifs – peuvent être reportés sur les entreprises extérieures auxquelles ont été transférées certaines tâches ou

missions particulièrement vulnérables à ces types de conjoncture et de changement. Dans ce cas, l'externalisation permet le transfert d'une contrainte, d'une entrave ou encore, d'un coût futur ou potentiel.

### ***Contrôle social***

Le deuxième impératif est celui du contrôle social au sein des grands établissements productifs. Les grands collectifs de travail étant des organismes socialement complexes, leur gestion est potentiellement lourde de tensions et de conflits sociaux, avec ce que cela comporte de perturbation de l'activité et de risque financier dans des secteurs où le niveau de la valeur réalisée est lié à la continuité et la fiabilité du process. Dans ce cas, le transfert à la périphérie de certains segments de l'appareil productif et des salariés qui leur sont liés permet de limiter les risques par un meilleur contrôle social.

De ce point de vue, on ne peut qu'évoquer le grave et long conflit de 1977 qui bloqua complètement, pendant un mois et demi, le fonctionnement de l'usine sidérurgique Solmer à Fos-sur-Mer, un conflit que la direction de l'établissement considéra alors comme une grève insurrectionnelle, qui se termina par un lock-out et qui perturba fortement l'activité de l'établissement. On ne peut douter que la succession des opérations d'externalisation poursuivie dans l'établissement au cours des années qui suivirent fut liée à un souci de contrôle social notamment motivé par la volonté de ne pas risquer dans le futur le renouvellement de ce type d'événement.

Dans le même esprit, on doit rappeler que les collectifs de salariés affectés à l'entretien et à la maintenance ont parfois mis à profit le caractère stratégique de leur position au sein des grands établissements pour y soutenir ou pour y prolonger des mouvements revendicatifs et que, en conséquence, le transfert de certaines opérations d'entretien et de maintenance a été aussi, pour les directions de ces établissements, une manière d'accroître le contrôle social afin de limiter les risques et l'ampleur de ces mouvements.

### ***Gestion segmentée des ressources***

Le troisième impératif est celui de la gestion segmentée des ressources productive. En effet, au cours des trente dernières années, un autre élément du contexte a résidé dans le mouvement technologique de fond qui allait bouleverser l'organisation du travail et susciter de nouvelles formes d'organisation du travail : l'automatisation des process, en particulier dans le raffinage, la pétrochimie et la sidérurgie.

De fait, le bouleversement technologique constitué par l'automatisation a débouché, dans les industries de process, sur une segmentation assez radicale de l'organisation du travail entre deux espaces productifs distincts : d'une part, le noyau central du processus de production, siège de la continuité, de la fluidité, de la transparence et de l'optimisation des flux de matières, espace de mieux en mieux régulé par les dispositifs de contrôle-commande et, d'autre part, la périphérie des missions et des tâches visant, au contraire, à gérer ce qui relevait de la discontinuité, de la rupture et de l'aléa, notamment bien sûr, les missions et tâches d'entretien et de maintenance (Vatin 1987).

Le premier espace, véritable cœur de l'établissement, devait être organisé selon les mêmes principes de continuité, de fluidité et de cohésion et les directions d'établissement y suscitérent en conséquence des formes nouvelles et très élaborées d'organisation, de

mobilisation et de participation des salariés (Bouffartigue et Labruyère 1984). Le deuxième, pour sa part, pouvait fort bien être guidé depuis le noyau central sur la base de contrats et de prescriptions simples et avait, en conséquence, vocation à être externalisé.

Jouant ainsi conjointement sur les registres de la maîtrise des coûts, du contrôle social et de la prescription centralisée, le processus d'externalisation a donc accentué, du moins dans un premier temps, le caractère taylorisé du rapport de sous-traitance. Ce processus, cependant, allait faire l'objet d'un profond changement – d'une véritable mutation – au cours des trente dernières années. L'ancien rapport de sous-traitance a progressivement cédé le pas à un nouveau rapport.

### **III. De l'ancien au nouveau rapport de sous-traitance**

Ce qu'on qualifiera ici de « rapport de sous-traitance » consiste dans le mode spécifique de relation entre les grandes entreprises donneurs d'ordres et les entreprises moyennes ou petites qui effectuent pour elles, sur une base contractuelle, des travaux réguliers ou épisodiques définis à l'avance. Ce rapport est fait de proximités organisationnelles, d'interactions productives et de liens de pouvoir dont les modalités ont connu, au cours des récentes décennies, une profonde mutation. Dans l'industrie française en général et plus singulièrement au sein du complexe industriel du golfe de Fos et du pourtour de l'Etang de Berre, on est passé d'un ancien à un nouveau rapport (Garnier 2001, Hassanaly et alii 2011). On évoquera ici, principalement, l'évolution de ce rapport dans le domaine de l'entretien et de la maintenance.

#### ***L'ancien rapport taylorisé et la cascade des sous-traitances***

Prévalant largement jusqu'au début des années quatre-vingt, l'ancien rapport était associé à l'hégémonie de quelque quinze grands établissements industriels déployés à Fos-sur-Mer et autour de l'Etang de Berre, opérant principalement dans le raffinage, dans la pétrochimie et dans la sidérurgie. Tous ces établissements relevaient du monde des industries de process, très exigeantes en matière d'entretien et de maintenance. En plus de leurs propres services d'entretien, ils faisaient appel au concours de prestataires de services extérieurs, notamment dans les domaines de la mécanique, de la métallurgie, de l'électricité, des automatismes et de la propreté. Et c'est dans ces domaines-là que la mutation allait être la plus remarquable.

Dans l'ancien rapport, chacun des grands donneurs d'ordres contractait avec plusieurs dizaines des petites entreprises sous-traitantes susceptibles de contribuer, chacune dans son domaine et chacune dans un secteur particulier de l'usine, à l'entretien et la maintenance des installations du process. Le contrat de sous-traitance de premier rang était un contrat bilatéral de courte durée, établissant à l'égard du prestataire de service une obligation de moyens, définissant une rémunération au temps passé et prescrivant un strict énoncé des tâches à réaliser. La sous-traitance se développait en cascade, chaque sous-traitante de premier rang déléguant une partie des tâches qui lui étaient affectées à une ou plusieurs sous-traitantes de second rang, lesquelles déléguaient à leur tour une partie de leurs tâches à une ou plusieurs sous-traitantes de troisième rang, et ainsi de suite, parfois jusqu'au quatrième ou au cinquième rang.

L'ancien rapport était hiérarchisé. Il était typiquement taylorien en ce sens qu'il procédait complètement de la segmentation entre d'une part, les fonctions de conception et de

commandement et, d'autre part, les fonctions d'exécution. Il consistait même fréquemment en un simple rapport de prestation de main d'œuvre, dans la mesure où les tâches exécutées par les sous-traitants relevaient d'une définition et d'une division des tâches extrêmement simplifiées nécessitant essentiellement la mise à disposition d'une main d'œuvre banale. Sa nature, cependant, allait changer progressivement à partir des années quatre-vingt, sous l'effet du processus d'externalisation.

Le rapport allait profondément évoluer, sinon dans sa nature du moins dans ses principes organisationnels, et il allait avoir sur les petites entreprises du bassin de sous-traitance associé au complexe de Fos et de l'Etang de Berre des effets contrastés, parfois très positifs et parfois très négatifs.

### ***Le nouveau rapport partenarial et les tensions le long de la cascade***

D'abord, chacun des grands établissements donneurs d'ordres s'efforce de réduire sa sous-traitance de premier rang à un très petit nombre d'entreprises, généralement qualifiées du terme d'Entreprises Générales de Maintenance et qui doivent être le plus polyvalentes possible dans les domaines de mécanique-métallurgie et d'électricité-instrumentation.

Ensuite, le contrat de sous-traitance de premier rang se transforme en un engagement de durée nettement plus longue qu'auparavant, pouvant aller jusqu'à six ans. A la place de l'obligation de moyens, il établit pour chaque prestataire une obligation de résultats avec responsabilisation et rémunération forfaitaire annuelle. Il instaure aussi une obligation de productivité se traduisant généralement par un objectif annuel d'au moins 3% de progrès. Le nouveau contrat, par conséquent, perpétue bien un rapport asymétrique de dépendance des petites entreprises vis-à-vis des grands établissements. Mais ce rapport est très fortement amendé par la responsabilisation du sous-traitant et par l'exigence de compétence élevée qui lui est imposée. Il devient plus coopératif et plus partenarial, associant le donneur d'ordre et ses sous-traitants de premier rang dans la recherche de solutions aux problèmes techniques et économiques qui doivent être résolus. Dès lors, le passage de l'ancien au nouveau rapport de sous-traitance est de nature à générer un effet salutaire de « tirage vers le haut » auprès du petit nombre des prestataires de premier rang. Il n'a pas forcément, cependant, des effets favorables à toutes les entreprises du bassin.

Même si elle s'est trouvée nettement raccourcie au fil des années, la cascade de sous-traitance n'a pas disparu et elle se perpétue selon des modalités hiérarchisées en partie analogues à ce qui se passait auparavant avec un deuxième, un troisième et parfois même un quatrième rang. Des changements substantiels apparaissent dans la structure de cette cascade, conduisant à une fragilisation accrue des entreprises à mesure qu'on descend vers le bas. L'exigence de progrès de productivité est répercutée de rang en rang et se trouve d'autant plus difficile à assumer que l'on descend vers les plus vulnérables des entreprises. Car les sujétions de tous ordres imposées par les donneurs d'ordres à leurs prestataires de premier rang sont sans cesse répercutées tout au long de la cascade ; non seulement l'exigence annuelle de progrès de productivité mais aussi les délais de plus en plus raccourcis de passation des commandes, les délais de plus en plus serrés de réalisation des tâches ou encore les délais de plus en plus allongés de paiement des prestations.

Au total, le contrat gagnant-gagnant progressivement instauré entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants de premier rang ne produit pas nécessairement des effets favorables le long du reste de la cascade, bien au contraire. On assiste, en fait, à une restructuration du

rapport entre les composantes du bassin de sous-traitance et les grandes unités industrielles motrices du complexe.

### *Les deux segments du bassin de sous-traitance*

D'un côté, les grands établissements donneurs d'ordres du complexe trouvent les moyens d'assurer leur entretien et leur maintenance de manière plus simple qu'avant tout en obtempérant aux exigences grandissantes de rentabilité des capitaux imposées par les groupes mondiaux dont ils font tous partie désormais. D'un autre côté, le bassin de sous-traitance se divise en deux segments radicalement distinctes au regard des performances techniques, de la viabilité financière ainsi que des conditions d'emploi, d'hygiène et de respect de l'environnement.

Le premier des deux segments se situe à la périphérie des grands établissements donneurs d'ordres. Il est composé d'une douzaine d'entreprises générales de maintenance, sous-traitantes de premier rang. Certaines sont des établissements de grands groupes de service aux entreprises d'envergure internationale. D'autres sont des entreprises d'origine régionale ou locale. Ces dernières, tirées vers le haut par leurs grands clients, construisent au fil des années un métier qui leur est propre et qui se fonde sur des compétences de plus en plus spécifiques. Elles recrutent un nombre grandissant de cadres, d'ingénieurs et de techniciens de bon niveau. La plupart se déploient en réseaux sur les principaux sites d'industries de process, en France et dans les autres pays d'Europe. Elles constituent ainsi un premier segment du bassin, emporté sur une trajectoire vertueuse de croissance, d'enrichissement des compétences et de diversification du marché.

Le deuxième segment se situe dans une seconde périphérie. Il est composé d'une multitude de petites ou très petites entreprises au nombre desquelles se trouvent même parfois diverses entités quasi fictives ou clandestines. Ces entreprises se trouvent directement ou indirectement assujetties aux sous-traitantes de premier rang selon un rapport asymétrique qui est demeuré quasiment taylorien. Elles leurs sont soumises du point de vue des délais de commande, des délais d'exécution et des délais de paiement. Elles sont coincées dans des situations de trésorerie constamment délicates. Elles sont dépossédées de toute vision et de toute capacité d'anticipation à moyen terme concernant leur devenir. Elles sont alors dans l'impossibilité de mettre en place des démarches tant soit peu consistantes de gestion des ressources humaines, d'innovation technique, d'adaptation organisationnelle ou d'anticipation des évolutions du marché.

## **IV. Rapport de sous-traitance, organisation du travail, opportunités et risques**

Autant dire que le rapport de sous-traitance progressivement instauré au sein des grands complexes d'industries de process - notamment au sein du complexe industriel de Fos et de l'Étang de Berre - offre des opportunités intéressantes pour une partie de l'appareil productif, mais qu'il présente aussi des risques importants pour un grand nombre d'entreprises et pour un proposition importante des salariés employés dans ce type d'industries.

### *Opportunités et risques*

Le nouveau rapport de sous-traitance se manifeste de manière contradictoire, à la fois comme opportunité enrichissante et comme risque redoutable. L'opportunité enrichissante réside dans



l'effet de tirage vers le haut du petit nombre d'entreprises sous-traitantes de premier rang. Certaines de ces entreprises, *success stories* reconnues, deviennent des fleurons de l'industrie régionale grandies sur le terreau productif du complexe. D'autres restent ou deviennent les filiales de grands groupes industriels d'envergure internationale solidement ancrés, eux aussi, dans le terreau régional. La plupart des sous-traitants de premier rang conjuguent donc de manière dynamique leur insertion régionale avec leur déploiement sur des sites et des marchés nationaux ou internationaux et contribuent à un renouvellement positif de l'appareil productif.

Le risque redoutable, en revanche, réside dans un effet de confinement étouffant du grand nombre des entreprises sous-traitantes échelonnées au-delà du deuxième rang. Certaines d'entre elles sont de véritables entreprises mais elles n'ont pas réussi à franchir le seuil d'organisation et de compétence à partir duquel une relation pérenne aurait pu être établie avec les grands donneurs d'ordres ou avec les prestataires de premier rang. D'autres sont des entités précaires, passagères et parfois insaisissables, nœuds de réseaux de solidarité entre travailleurs précaires, opérant bien souvent à la limite ou hors de la légalité en transgressant les normes de la législation du travail, de la réglementation de la sécurité et de celle de la protection de l'environnement.

Ces dernières sont soumises à une multiplicité de risques : risques physiques et risques de l'emploi encourus par les salariés, risques économiques encourus par des petits chefs d'entreprises solitaires et vulnérables, risques d'accidents ou d'explosions et enfin, risques catastrophiques liés à la qualité des prestations effectuées lors de l'entretien courant ou lors des *grands arrêts* techniques périodique.

Il serait simplificateur, cependant, de n'apprécier les effets du nouveau rapport de sous-traitance qu'au travers de la seule distinction entre les entreprises tirées vers le haut de l'innovation et du déploiement expansionniste et celles qui sont confinées vers le bas de la précarité et de la vulnérabilité. Le nouveau rapport de sous-traitance génère aussi des effets – dommageables en l'occurrence – sur la qualité des ressources productives des donneurs d'ordres et sur la qualité des opérations confiées aux sous-traitantes de premier rang elles-mêmes.

### ***Risques pour l'entreprise et risques pour les salariés***

#### *Fuite d'expertise et qualité de la coopération*

Tout d'abord, l'externalisation grandissante des opérations d'entretien et de maintenance dans les industries de process peut entrer en contradiction avec l'impératif de coopération caractéristique du nouveau rapport de sous-traitance. L'entretien, la maintenance et la fabrication ont atteint aujourd'hui un tel niveau d'interdépendance et cette interdépendance est devenue à un tel degré stratégique que ces diverses opérations ne peuvent être mises en œuvre que par des méthodologies coopératives particulièrement poussées de veille, de mesure, d'analyse, de diagnostic et d'intervention sur les installations. Ces méthodologies coopératives exigent qu'en interne, l'établissement donneur d'ordres conserve et entretienne des services et des corps de métiers susceptibles de constituer des agents actifs et compétents de cette coopération.

Or, en adoptant la démarche poussée d'externalisation, c'est-à-dire en se défaisant de la quasi totalité de leurs compétences internes en matière d'entretien et de maintenance, les donneurs d'ordres ne se contentent pas d'abandonner le pouvoir hiérarchique qu'ils détenaient sur leurs

sous-traitants. Ils abandonnent aussi leur capacité à diagnostiquer et à anticiper les conditions de l'entretien de leurs installations, parfois même à diagnostiquer les besoins de remplacement de certaines de ces installations. En abandonnant ainsi une part substantielle de leur expertise, ils risquent de compromettre la démarche coopérative conforme aux principes du nouveau rapport. Il y a là une première contradiction dommageable.

### *Fuite d'expertise et flou relationnel*

Il peut alors s'instaurer entre les donneurs d'ordres et certains de leurs sous-traitants de premier rang eux-mêmes une relation d'indétermination, d'inorganisation, d'incertitude procédurale et d'opacité génératrice de flou organisationnel. C'est bien ce qui fut observé par certains experts dans le contexte de la catastrophe AZF de Toulouse<sup>4</sup> ; la faiblesse des effectifs fonctionnels du donneur d'ordre de l'usine se conjuguant avec une opacité de l'activité des multiples sous-traitants pour provoquer une désorganisation et un défaut de maîtrise collective des processus de collecte, de tri et de gestion dans la filière des déchets.

Il est ainsi permis de se demander si l'externalisation de certaines activités dans les industries de process, plutôt que de contribuer à un centrage ou à un recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise ne conduit pas, au contraire, à altérer l'intégrité de ce cœur de métier ; la fuite d'expertise en matière d'entretien, de maintenance, de gestion des déchets et de propreté constituant, en l'occurrence, un atteinte mutilante à ce cœur de métier.

### *Altération de l'expertise*

La fuite d'expertise ne signifie pas pour autant que celle-ci soit toujours transférée aux entreprises sous-traitantes. Celles-ci, soumises aux contraintes que l'on sait, n'ont pas forcément les moyens de connaître les caractéristiques technique des process sur lesquels elles interviennent et elles ne font pas forcément le nécessaire pour former leurs salariés - ou leurs sous-traitants de second rang – aux conditions particulières de cette intervention.

Les entreprises donneurs d'ordres elles-mêmes, dès lors qu'elles se sont déchargées de certaines tâches sur la sous-traitance, peuvent être conduites à se désintéresser des conditions de réalisation de ces tâche et – il apparaît que ce fut le cas pour AZF – sont souvent conduites à ne pas s'assurer de la formation des personnels intervenant dans le cadre des sous-traitantes. Dès lors se trouvent accentués les risques pesant sur la sécurité des process ainsi que sur la sécurité et la santé des salariés. Dès lors aussi le risque existe que l'expertise, plutôt que d'être transférée soit profondément altérée.

Génératrices d'opportunités ou facteurs de risques pour les entreprises et pour leurs salariés, les formes poussées d'externalisation et les modalités de sous-traitance désormais développées dans les industries de process ne sont pas pour autant irréversibles et éternelles,

---

<sup>4</sup> Dans son rapport au CHSCT de l'entreprise AZF, Rémy Jean du cabinet d'experts de CIDECOS formule en ce sens une analyse qui peut être résumée par ce passage du n°13 de Droit d'alerte, La lettre d'information de CIDECOS, septembre 2011 : « ... le recours à la sous-traitance a nourri une désorganisation et un défaut de maîtrise collective des processus de collecte, de tri et de gestion dans la filière des déchets qui se sont traduits par une série d'anomalies et de confusions inadmissibles dans la circulation et l'entreposage des différents types de déchets : un processus qui échappait pour une large part au contrôle du donneur d'ordre en raison de l'opacité réciproque de l'activité des multiples sous-traitants et des personnels du site, des difficultés de coopération et de communication entre ces différents acteurs et, là aussi, de la faiblesse des effectifs organiques dédiés au fonctionnement de la filière ».

elles ne sont pas universelles et elles peuvent donner lieu, y compris en France, à des formes et des modalités différenciées.

## **V. Modèles alternatifs et réversibilité du rapport de sous-traitance**

Fondées sur des cultures industrielles différentes, assujetties à des conditions technico-économiques variées, insérées dans des structures économiques différenciées, les formes du rapport de sous-traitance et, par suite, les opportunités et les risques qui leur sont liés procèdent en fait de « modèles » différents, peut-être même de « modèles » alternatifs.

### ***Coordination par le marché ou coopération organisée***

D'abord, le degré de coopération et le degré de contrôle des donneurs d'ordres sur les sous-traitants peuvent procéder de modèles industriels différents.

Le premier modèle que l'on qualifie parfois d'anglo-saxon est très décentralisateur. Il confère une place majeure à la coordination par le marché, c'est-à-dire à la décentralisation des acteurs et des décisions ainsi qu'à la formalisation de leurs relations par la pratique dominante du contrat. Il est au fondement des multiples démarches de désintégration mises en œuvre par les firmes et, bien sûr, à celle de l'externalisation de l'entretien et de la maintenance. Cette externalisation y débouche d'une part sur la délégation progressive à la sous-traitance d'un maximum d'opérations et, d'autre part, sur la suppression progressive de la totalité du service et des corps de métier internes impliqués dans les opérations sous-traitées.

Le deuxième modèle est nettement plus organisationnel. Il procède d'une conception plus familière aux acteurs français. Il relève d'une économie coordonnée à la fois par le marché et par les règles plus ou moins formelles issues de l'histoire industrielle et sociale nationale, faisant une place importante à la tutelle publique et à la planification industrielle, à l'intégration des ressources dans des organisations de grande taille, à la concertation, à la négociation voire aux pactes de longue durée entre les directions d'entreprises et les organisations syndicales de salariés. Il a fondé pendant longtemps les principes organisationnels de la plupart des firmes du secteur public industriel français et informe largement encore aujourd'hui les méthodes de celles qui sont issues de ce secteur. Ce modèle que l'on pourrait qualifier de franco-français inspire des pratiques qui ne refusent pas formellement la perspective d'externaliser un grand nombre d'opérations d'entretien et de maintenance, mais qui maintiennent des modalités organisées de tutelle et de contrôle sur les opérateurs chargées de les exécuter. Plus organisationnelle, ces pratiques sont aussi plus soucieuses du maintien en interne de l'intégralité du cœur de métier et de la pérennisation, au moins partielle, des services et des effectifs dont il faudrait se séparer en cas d'externalisation totale.

### ***Délégation faiblement équipée et partenariat fortement équipé***

Deux autres modèles peuvent être distingués, fondés sur des impératifs technico-économiques différenciés, notamment en matière de fiabilité des process et de qualité des produits. Chacun de ces modèles implique une organisation particulière en ce qui concerne le degré de coopération et le degré de contrôle des donneurs d'ordres sur les sous-traitants.

Le premier modèle est celui que l'on connaît généralement dans les industries de process dont il a été principalement question tout au long de ce texte. Il repose sur un appareillage institutionnel constitué de règles et de contrats, mais cet appareillage, tout en étant contraignant sur de nombreux aspects ainsi qu'on l'a vu plus haut, reste faiblement « équipé » en ce sens que les niveaux de contrainte, de contrôle, d'échange d'informations et d'outils de régulation n'y sont qu'assez peu développés.

Le deuxième modèle, en revanche, repose sur un appareillage institutionnel fortement équipé. Il prévaut dans des activités où de très graves risques humains et commerciaux pourraient être générés par la mauvaise qualité des produits. C'est le cas, notamment, dans l'industrie automobile et plus encore dans l'industrie aéronautique où les conséquences des malfaçons, des oublis ou des erreurs peuvent être très préjudiciables en matière d'image, de marketing et de commercialisation des produits ainsi qu'en matière humaine. Dans ce cas, une maîtrise très poussée du contrôle de la fabrication est nécessaire et l'externalisation auprès de la sous-traitance doit être encadrée par un continuum de normes et de procédures très fortement informatisées, de telle manière que la décentralisation et l'intégration du processus de fabrication soient articulées en toute fiabilité au sein de ce qu'on a pu appeler une « entreprise étendue ». Ce deuxième modèle n'a jamais été dominant dans les grandes industries de process évoquées dans le présent texte. Il n'en constitue pas moins une référence transposable et parfois transposée.

### ***La réversibilité du rapport***

Le modèle, enfin, est peut-être réversible. Les économistes nous ont appris que le calcul de la firme peut aussi bien la pousser à s'insérer dans un appareil productif très décentralisé régulé par le marché et le contrat (avec pour conséquence, notamment, le développement de l'externalisation) que la conduire à intégrer le plus possible son activité dans une grande organisation régulée par des règles et des hiérarchies. Au cours des 40 dernières années, le balancier est allé très loin dans le sens de la décentralisation et de l'externalisation. Ne peut-il inverser son mouvement dans le sens de l'organisation réintégrée ? De fait, ce retour de balancier s'effectue parfois depuis une dizaine d'années.

La réinternalisation consiste, en effet, à réintégrer au sein de l'organisation de l'entreprise des activités qui en avaient été antérieurement séparées par externalisation. Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans ce type de démarche. Il peut s'agir tout d'abord, de la part de l'entreprise, d'éviter les inconvénients et les risques générés par l'externalisation et qui ont été évoqués plus haut dans le présent texte (fuite d'expertise, opacité des relations, défauts de coordination, etc). Il peut s'agir aussi pour l'entreprise de se mettre en conformité avec les règles nouvelles et plus contraignantes qui encadrent désormais les pratiques de sous-traitance. Il peut s'agir enfin – et c'est fréquemment le cas – de conjuguer la réintégration d'activités précédemment externalisées avec une réorganisation interne des services et des fonctions dans l'entreprise.

Quelle que soit l'ampleur encore limitée de cette pratique de réinternalisation et quelles que soient les limites de cette pratique du point de vue des risques, ses récents développements n'en témoignent pas moins du caractère non nécessairement irréversible de l'externalisation et des formes de sous-traitances progressivement généralisées au cours des dernières décennies.

## Un paradoxe pour le redressement productif

Alors que le redressement productif et la réactivation industrielle redeviennent des préoccupations partagées par un nombre grandissant d'acteurs sociaux français, l'activité industrielle continue de faire l'objet dans notre pays d'une défiance plus ou moins franchement exprimée. Cette défiance provient certainement des dégâts causés par l'industrie sur la biosphère au cours du dernier siècle. Elle provient aussi d'une représentation assez largement admise aujourd'hui selon laquelle l'industrie est génératrice de risques humains, non seulement pour les salariés qui y travaillent mais aussi – la catastrophe d'AZF l'illustre bien – pour les habitants des agglomérations urbaines développées à proximité des entreprises industrielles, en particulier des entreprises industrielles de process opérant en totalité ou en partie dans le domaine de la chimie.

Jusqu'à quel point peut-on réactiver le développement productif si l'industrie continue d'apparaître – parfois de manière excessive mais parfois aussi de manière tout à fait justifiée – comme facteur de saleté, de pollution et de risque physique pour les salariés et les populations ? Il y a là un paradoxe qui doit être considéré avec lucidité et qu'il faut dépasser en lui apportant des solutions. Il ne fait pas de doute que certains éléments de solution se trouvent dans le registre du rapport de sous-traitance.

### BIBLIOGRAPHIE

Bouffartigue P., Labruyère C., *La sollicitation de l'initiative ouvrière. Quels enjeux ? Le cas d'une unité sidérurgique de pointe : la Solmer à Fos-sur-Mer*, La Pensée, n°240, juillet-août 1984.

Coase R.H. *The nature of the firm*, Economica New Series, Vol IV, 1937

Garnier J., *L'évolution du complexe industriel de Fos-Lavéra-etang de Berre ; dé-territorialisations et re-territorialisations en Provence*, Rapport au Conseil régional de Provence Alpes Côte d'Azur, LEST-CNRS, 2001.

Garnier J., « *La question de la sous-traitance dans le Bassin minier de Provence. De l'assujettissement à l'émancipation, de la dépendance au positionnement stratégique* », Note complémentaire en collaboration avec Lanciano-Morandat C., in Garnier J. (coord.) « *Les modes de transitions du tissu productif régional en Provence Alpes Côte d'Azur* ». LEST-CNRS, Rapport. 2004

Hassanaly P., Cuenca C., Rizoulières R., « *Stratégies et enjeux des grands donneurs d'ordres et filières présentes sur le territoire du SCOT Ouest Etang de Berre : premiers éléments de diagnostic* », SAN Ouest Berre / Sciences Po Aix, novembre 2010

Jean R., « *AZF 10 ans après. Retour sur une catastrophe qui ne doit rien à la fatalité* ». Droit d'alerte, La lettre d'information de CIDECOS, n°13 septembre 2011

Lanciano-Morandat C., « *Le bassin minier de Provence, territoire incertain, transition inachevée* », in Garnier J. (coord), « *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence Alpes Côte d'Azur* », 2004, op.cit.

Vatin F., *La fluidité industrielle*, Ed. Méridiens Klincksieck, Paris, 1987.

