Externalisation, maïtrise des processus et santé collective

Autor(en): **Everaere, Christophe**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 2

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823163

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

EXTERNALISATION, MAÎTRISE DES PROCESSUS ET SANTÉ COLLECTIVE

CHRISTOPHE EVERAERE
Centre de recherche Magellan , IAE - Université Jean Moulin Lyon
christophe.everaere@univ-lyon3.fr

Les pratiques de sous-traitance ou d'externalisation progressent. Elles contribuent à refaçonner à la fois le périmètre et le fonctionnement des entreprises, ainsi que la division du travail à l'échelle de la planète (émergence et croissance des BRIC). L'actualité nous offre des exemples précis des enjeux et des risques induits par cette sous-traitance, parfois en cascade, sur le contrôle et la maîtrise des processus. C'est la question majeure de la compétence et de l'efficacité collective qui mérite également d'être posée lorsqu'une multitude d'acteurs interviennent dans la chaine de valeurs, sans que leurs objectifs convergent nécessairement. Des problèmes de malaise professionnel peuvent surgir lorsque des salariés d'entreprises sous-traitantes interviennent dans les locaux des entreprises clientes, avec de fortes exigences mais sans bénéficier du soutien des équipes de travail locales. Le donneur d'ordres peut-il (doit-il?) rechercher une logique de performance qui soit globale et partagée avec ses sous-traitants, et non pas une logique d'optimisation isolée à court terme qui se fasse aux dépens de ses sous-traitants? Dans cette hypothèse, c'est une déclinaison opérationnelle de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) focalisée sur la qualité des relations donneurs d'ordres/sous-traitants que nous proposons d'instruire dans une approche pluridisciplinaire: stratégie, internationalisation de l'entreprise, supply chain, sourcing et achat, gestion des ressources humaines, gestion des contrats, pilotage et contrôle de gestion inter-organisationnel.

Mots-clés: sous-traitance, externalisation, division du travail, contrôle, chaîne de valeur, qualité, cohésion sociale.

Les pratiques de sous-traitance ou d'externalisation se sont considérablement développées depuis les années 1980 (Ruffier et Pelletier, 2014). Un baromètre de l'externalisation mené par le cabinet Ernst et Young y est consacré depuis plus de dix ans.

Ce sont non seulement les frontières ou le périmètre des entreprises, à une échelle micro, qui ont été bouleversés suite aux décisions stratégiques de se recentrer sur leur cœur de métier et de sous-traiter le «reste». Mais c'est toute la division du travail, à l'échelle planétaire, qui a été impactée.

En effet, l'émergence et la croissance phénoménale des nouveaux pays émergents (BRIC: Brésil Russie Inde Chine) peut être interprétée comme une des conséquences de la décision généralisée des entreprises des pays développés (Amérique du Nord, Europe de l'ouest,

Japon) d'externaliser une partie de leurs activités (Mercier-Suissa, 2009).
Que l'activité sous-traitée soit à caractère industriel dans le cas de la Chine (l'atelier du monde), ou qu'elle concerne des activités informatiques (potentiellement à haute valeur ajoutée) dans le cas de l'Inde, le phénomène est majeur dans son ampleur et dans ses enjeux. Parmi les nombreuses problématiques inhérentes à ces pratiques de sous-traitance, il nous semble nécessaire d'en isoler plusieurs, compte tenu de leur gravité.

1. QUEL CONTRÔLE ET MAÎTRISE DES PROCESSUS SOUS-TRAITÉS?

L'un des enjeux majeurs de la sous-traitance est celui du contrôle et donc de la maîtrise des processus confiés à des prestataires extérieurs. L'affaire de la viande de cheval incorporée à des produits faussement estampillés viande de bœuf montre le doute qu'il est permis d'avoir sur la qualité du contrôle, la sincérité des informations et la crédibilité des traces (cf. traçabilité), des normes et de la lisibilité globale des processus, dès lors qu'ils se trouvent désintégrés en une multitude d'acteurs plus ou moins dispersés et aux intérêts divergents.

> Findus, les ingrédients d'un scandale:
> Findus (l'un des leaders du surgelé en grande et moyenne surface) commercialise des produits mijotés par ses soins ou par des sous-traitants. Le sous-traitant de Findus (Comigel) fabrique des plats surgelés «à marque distributeur» qu'il écoule dans 16 pays. Comigel a sous-traité la confection des lasagnes à sa filiale Tavola (basée au Luxembourg). Le fournisseur de viande, de son côté, fait appel à des courtiers qui trouvent sur l'ensemble du périmètre européen, voire au-delà, de la viande au plus bas coût possible...: «*Nous ne sommes plus capables d'assurer un contrôle satisfaisant dans ces conditions* (suite à la diminution des effectifs de la DGCCRF[1])... La qualité des contrôles sur des processus industrialisés faisant intervenir jusqu'à six acteurs peut poser question... (extrait de Libération, mardi 12 février 2013)

Le secteur agro-alimentaire n'a pas le monopole des doutes et des crises, voire des catastrophes qui peuvent survenir suite à ces processus d'externalisation massive.
Il y a également les cas de sous-traitance en cascade (Descolonges, 2011), où le contrôle est quasiment impossible à effectuer et pourtant... Dans le cadre d'un transfert d'activités à des sous-traitants dans des pays à bas coûts, le non-respect des bonnes pratiques à l'étranger par les sous-traitants de l'entreprise, fait courir à cette dernière un «risque de réputation» (Gaultier-Gaillard et Pratlong, 2011). Risque de surcroit amplifié par une diffusion ultra rapide de l'information, via les technologies de l'information en général, et les réseaux sociaux en particulier.
Ce risque de réputation dégrade l'image de l'entreprise et engendre un coût. La gestion du risque de réputation est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises qui travaillent en particulier à l'étranger. Les associations de consommateurs, les médias, les ONG, certains syndicats sont en mesure de faire peser sur les entreprises un risque économique et juridique par des campagnes de dénigrement, par le boycott des produits, et via des procès.

---

1 Organisme chargé de la répression des fraudes.

Ainsi, comme pour le risque de change, pour lequel il existe une multitude d'instruments de couverture, pour le risque de réputation, l'entreprise peut chercher à se couvrir également. Mais de quels instruments ou techniques dispose-t-elle? Quels rôles peuvent jouer les référentiels qualité / RSE type ISO 9001 et ISO 26000? Quelle est l'efficacité des audits sociaux à l'étranger? Quelles sont les limites du processus de traçabilité commerciale? Peut-on préconiser des outils de pilotage ou de contrôle inter-organisationnel? Si oui, sous quelle forme? La dislocation organisationnelle induite par cette sous-traitance en cascade conduit à disperser et à opacifier les responsabilités. «Les enquêtes sur l'explosion d'AZF ont pointé la perte de savoir-faire de l'entreprise occasionnée par l'externalisation de certaines tâches essentielles à la maîtrise du risque»[2]. De plus, «soumises à une forte concurrence, accentuée par la mondialisation des échanges, les entreprises extérieures (sous-traitantes) ont tout intérêt à dissimuler ou à minorer la gravité des accidents de leurs salariés afin de conserver leurs clients»[3]. Ainsi, cette dispersion des responsabilités contribue à donner une illusion de maîtrise des processus chez le donneur d'ordre.
Certains auteurs parlent à ce sujet d'aveuglement organisationnel[4]. Quand on apprend que ce phénomène existe, non seulement dans le secteur alimentaire qui concerne chacun d'entre nous de façon quotidienne, mais concerne aussi des milieux à hauts risques tels que celui du nucléaire, on peut se poser des questions qui vont au-delà de la simple curiosité intellectuelle. La situation décrite dans un article du journal *Le Monde* est de ce point de vue particulièrement éloquente:

> «Les sous-traitants effectuent les trois quarts des opérations de maintenance des centrales nucléaires. À eux, l'exposition la plus importante aux risques d'irradiation, les accidents du travail parfois dissimulés, la pression pour réduire la durée des chantiers, les déplacements de plusieurs milliers de kilomètres par an pour ceux qu'on appelle les «nomades», mais aussi la différence de statut avec les agents EDF, vécue souvent comme discriminatoire. (...). Plus vulnérables, plus exposés, et moins protégés, le taux de fréquence des accidents du travail était de 4,2 en 2012 pour les prestataires, contre 2,7 pour les agents EDF. En baisse chez EDF entre 2011 et 2001, ce taux a augmenté chez les sous-traitants. (...) La division du travail entre les sous-traitants et les agents EDF se traduit par des tensions sur le terrain: «*Il n'y a pas de raison que l'on fasse 80 % de l'activité, que l'on prenne 80 % de la dose d'irradiation, et que l'on n'ait pas les mêmes avantages que ceux d'EDF*» proteste le salarié d'une entreprise sous-traitante. Aux vexations des inégalités de statut, comme des restaurants d'entreprise ou les parkings interdits aux sous-traitants, s'ajoute l'incompréhension de voir des jeunes agents EDF venir contrôler un travail qu'ils ne connaissent pas. (...). Chaque chantier semble être l'occasion de petites tricheries, de dissimulations d'accidents par les entreprises sous-traitantes. On demande par exemple au salarié blessé de sortir de la zone pour aller consulter un médecin en ville, afin que l'accident du travail ne soit pas comptabilisé. «*La pression est très forte... Si tu refuses de faire ce que te dit ton*

---

2 F. Desriaux, «Où en est-on sept ans après AZF?», *Santé et Travail*, n° 64, octobre 2008, p. 53.
3 J. Maraschin, «Alertes aux risques de la sous-traitance», *Santé et Travail*, n° 64, octobre 2008, p. 7.
4 V. Boussard, D. Mercier, P. Tripier, «L'aveuglement organisationnel», *Les grands dossiers des Sciences Humaines*, n° 12, septembre-novembre 2008.

chef, on t'envoie faire le tour de France, ce qui signifie faire des chantiers lointains»[5].

Il est probable que, sans être parfait, le contrôle est meilleur dès lors que l'entreprise intègre en interne (ou internalise) les processus, que lorsqu'elle les confie à des sous-traitants qui, eux-mêmes, peuvent sous-traiter à leur tour, jusqu'à recourir à des intérimaires ou des travailleurs indépendants, «en bout de chaîne». Lesquels auront vraisemblablement à cœur d'optimiser leurs actions à leur niveau (local et immédiat), plutôt qu'en faveur d'une optimisation globale, intégrée et durable.
C'est donc la question majeure de la performance, de sa définition, de ses indicateurs, de son périmètre (local ou global), de sa durée (court terme ou long terme), de sa mesure (arbitrage coûts/gains mesurables, des éventuels coûts cachés, voire des dégâts collatéraux), de son contrôle, qui sont en jeu dans ce processus généralisé et mondial de sous-traitance combiné à la décision prise au niveau stratégique des entreprises de se recentrer sur ce qu'elles croient être leur cœur du métier, de façon optimisée, à leur niveau individuel.

2. DES FORMES VARIÉES ET COMPLEXES DE SOUS-TRAITANCE QUI COMPROMETTENT LES LA COHÉSION SOCIALE ET LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

Un autre enjeu de la sous-traitance relève de la complexité des formes que peut prendre cette sous-traitance. En effet, la sous-traitance n'est pas uniquement exercée dans les locaux du sous-traitant comme c'est le cas lorsque Nike sous-traite en Asie la fabrication industrielle de ses baskets (Fréry, 1996). Il peut arriver que la sous-traitance prenne des formes beaucoup plus subtiles, lorsque, par exemple, le donneur d'ordre héberge dans ses propres locaux des unités de production ou d'assemblage dans lesquelles travaillent les salariés de ses sous-traitants, et parfois même les intérimaires de ces mêmes sous-traitants.
L'entreprise devient ainsi une mosaïque disloquée de personnels. L'expression est empruntée à des juristes (Maillard de J. et al., 1979) qui s'étonnaient il y a plus de trente ans déjà des pratiques de sous-traitance et de leurs impacts sur l'éclatement de la collectivité de travail au sein des entreprises utilisatrices: une «mosaïque de personnels» réunis en un même lieu sous la dépendance du chef de l'entreprise cliente, tout en relevant d'entreprises juridiquement et économiquement distinctes.
Un article récent de Liaison Sociales[6] décrit quatre familles différentes de travailleurs dans la même usine BMW de Leipzig: les employés de BMW, les intérimaires employés en direct par le constructeur, les salariés des entreprises sous-traitantes, mais aussi les intérimaires employés par ces mêmes sous-traitants: «Bien que tous soient intégrés dans le processus de production de l'usine et effectuent souvent des taches similaires, ils ne touchent évidemment pas les mêmes salaires». Des études statistiques ont confirmé, non seulement les écarts de salaires entre entreprises donneuses d'ordres et entreprises sous-traitantes, mais aussi des conditions de travail moins favorables et plus risquées chez les sous-traitants (Algava et Amira, 2011).
Dans les chantiers navals, le taux de fréquence des accidents du travail chez les sous-traitants est 5 fois plus élevé pour les entreprises extérieures que pour les entreprises utilisatrices, et

---

5 R. Barroux, «On était les saucisses à griller», *Le Monde,* 10 avril 2014, pages 20-21.
6 T. Schnee, «Les ficelles des patrons allemands pour payer moins», *Liaisons Sociales*, mars 2012.

leur taux de gravité plus de 2 fois supérieur. Les intérimaires embauchés sur ces chantiers, le plus souvent par les entreprises sous-traitantes, sont encore plus exposés, avec un taux de fréquence 12 fois supérieur à celui des salariés permanents et un taux de gravité 6,5 fois plus important[7].

Comment conserver la mémoire des événements critiques (accidents, points de vigilance, lieux et processus critiques, bonnes pratiques, astuces, tours de main, etc.) dans cette communauté éclatée, disparate et instable, dont les enjeux ne convergent pas nécessairement (le donneur d'ordres, le sous-traitant en concurrence avec d'autres prestataires, le salarié du sous-traitant qui peut vouloir se faire embaucher par le donneur d'ordres, l'intérimaire lui aussi en concurrence avec d'autres intérimaires, voire avec les salariés du sous-traitant et ceux du donneur d'ordres)? C'est la base et l'essence même de la compétence collective qui sont ici remises en cause.

Les modèles théoriques relatifs à la notion de compétence collective nous apprennent pourtant que l'entreprise n'est pas uniquement une somme de compétences individuelles prises isolément. La performance d'une organisation repose également sur ce qui se joue entre les individus, le fait qu'ils se connaissent (leurs forces et leurs faiblesses respectives), leur capacité et volonté de travailler les uns avec les autres, de partager des informations, de s'entraider, d'être solidaires et unis par un objectif commun. Pour cela, un minimum de cohésion, d'unité sociale et de confiance sont indispensables. Mais cette confiance mutuelle n'est pas spontanée, elle ne peut naître que d'histoires et de valeurs partagées, de routines ou de conventions communes plus ou moins informelles, d'expériences et d'épreuves surmontées ensemble (Donada et Nogatchewsky, 2007). Elle nécessite donc un minimum de cohésion, d'unité sociale, d'intérêt commun et de stabilité structurelle et temporelle. Conditions qui font clairement défaut dans cette logique de dislocation organisationnelle inhérente à la sous-traitance hébergée chez le donneur d'ordre, comme l'illustre la situation décrite ci-dessous.

> «Contrat à tous les étages. Au Sofitel, plus personne ne sait qui est qui» titre le journal *Libération*[8]. Pour seize femmes de chambre embauchées en contrat à durée indéterminée, à temps plein, soixante autres travaillent en sous-traitance, le plus souvent en contrat à durée déterminée (CDD) à temps partiel. «*Entre elles, c'est la guerre*». Les premières, titulaires, ont des horaires fixes et réguliers et bénéficient d'une rémunération plus favorable (13ème mois, carte Accor, etc.), tandis que les secondes, sous-traitantes, servent de variable d'ajustement, bouchent les trous, assurent les urgences et «*sont là pour être rentables*». Au room service, à la restauration, aux banquets ou en cuisine, la situation est la même. Les travailleurs externes embauchés pour quelques temps, souvent quelques heures, par une entreprise de sous-traitance sont de plus en plus nombreux. «*Ils doivent se battre pour pouvoir rester et travailler suffisamment. Hier encore, ils pouvaient espérer se faire embaucher, mais cela est devenu impossible. Les permanents, de leur côté, craignent d'être externalisés à leur tour*».

---

7 J. Maraschin, «Alerte aux risques dans la sous-traitante», *Santé et Travail*, n° 64, octobre 2008.

8 *Libération*, dossier «Contrats: l'entreprise s'éclate», 27 avril 1998.

Les défauts organisationnels, les problèmes de cohésion sociale et d'inefficacité collective sont-ils pris en compte par les promoteurs de la sous-traitance en générale, et par cette forme originale de sous-traitance hébergée, en particulier? Il est intéressant de noter à ce sujet que les hôtels de luxe limitent le recours à la sous-traitance avec l'argument explicite de préserver la qualité de service[9].

3. DES PRATIQUES DE SOUS-TRAITANCE ATYPIQUE GÉNÉRATRICES DE MALAISE PROFESSIONNEL?

La recherche de flexibilité engendre des formes originales d'emploi et de travail qui consistent, pour un salarié, à travailler non pas chez son employeur, mais chez le client de ce dernier et sans ses collègues «naturels». Cette mise à disposition (MAD) rentre dans le cadre d'une relation de sous-traitance particulière selon laquelle la prestation de service est réalisée dans les locaux de l'entreprise cliente. C'est le cas notamment des informaticiens dits «en régie» employés par des SSII (Sociétés de Services en Ingénierie Informatique) qui s'occupent des systèmes d'information implantés dans les locaux de l'entreprise cliente, ou des femmes de ménage qui assurent le nettoyage des établissements des entreprises clientes de leur employeur.

L'exploitation des résultats de l'enquête Changement Organisationnel et Informatique (COI) 2006 réalisée auprès des salariés des entreprises privées de plus de 20 personnes[10] a permis d'évaluer la nature et l'ampleur de cette pratique de mise à disposition commerciale. Ainsi, 5,4 % des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête (soit 769 personnes sur un échantillon total de 14 247 salariés interrogés) sont employées par des entreprises privées pour être mises à disposition d'autres sociétés, en dehors du cadre particulier du travail intérimaire. La question exacte ayant permis d'isoler cette population était formulée en ces termes (question 4ter du questionnaire principal auprès des salariés): En excluant la situation particulière du contrat d'intérim, êtes-vous dans un des cas suivants: 1. Mis à disposition par votre employeur dans une autre entreprise (type travail en régie, au forfait)? 2. En mission permanente dans différentes entreprises (type mission d'expertise dans plusieurs entreprises, y compris services de nettoyage dans plusieurs entreprises)?

Les nombreuses questions qui ont été posées à ces salariés mis à disposition concernant leur profil, leur qualification, la nature de leur travail, leur niveau d'autonomie, le type de contrôle et de coopération, leur implication dans le travail, etc., ont livré des résultats surprenants.

---

9 «Certains employeurs, notamment dans l'hôtellerie de luxe, tendent à limiter cette pratique (la sous-traitance) car elle ne leur permet pas de maîtriser la qualité de l'entretien des chambres, ni la gestion du personnel en cas de conflit social, par exemple. Ils optent pour une gestion directe et une fidélisation du personnel, basée notamment sur la proposition de postes à temps plein et de promotions internes. Un directeur d'hôtel de chaîne justifie ainsi un tel choix: «*On a décidé d'internaliser la gestion du personnel des étages parce qu'au niveau de la propreté, une femme de chambre qui appartient à l'hôtel s'investit plus qu'une femme de chambre extérieure à l'hôtel.*» Un manager d'hôtel de luxe considère d'ailleurs que la fidélisation du personnel contribue à personnaliser le service rendu à la clientèle régulière, ce qui constitue bien souvent un atout sur un marché hôtelier qui base sa compétitivité quasi exclusivement sur les prix» (Guégnard et Mériot, 2007, p. 2).

10 L'enquête COI a été menée conjointement par le Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE), le Service des Etudes et des Statistiques Industrielles (SESSI), le Service Central des Enquêtes et Études Statistiques (SCESS), la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) et l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), auprès des entreprises privées de plus de 20 salariés et de leurs salariés (http://www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm). Cette enquête comporte ainsi deux volets: celui des entreprises et celui des salariés. Les résultats présentés ici sont extraits de ce deuxième volet.

En effet, la théorie de la segmentation du marché du travail (insiders / outsiders), reprise dans le modèle de l'entreprise flexible (Atkinson, 1984), stipule que les salariés mis à disposition dans une relation de sous-traitance sont supposés être mobilisés pour de courtes périodes afin de répondre à une demande temporaire et/ou occuper des postes nécessitant une faible qualification largement disponible sur le marché du travail.
Or, 45 % des salariés MAD sont placés durablement dans la même entreprise utilisatrice, sur des postes à forte responsabilité, nécessitant un niveau de qualification élevé, voire très élevé. Selon les déclarations des intéressés, leur situation hybride, à la fois sur des postes à forts enjeux, mais sans faire partie des effectifs de l'entreprise où ils sont affectés, soulèvent deux problèmes majeurs qui viennent remettre en cause les vertus de cette externalisation in situ (dans les locaux de l'entreprise cliente) et «haut de gamme» s'agissant des personnes qualifiées dont il est question parmi les MAD.
Ces deux problèmes majeurs concernent tout d'abord le sentiment d'isolement ou d'exclusion des collectifs de travail exprimés par les MAD: isolement qui contredit l'exigence de coopération nécessaire pour tout collaborateur en général dans une entreprise, mais plus encore pour des cadres et des managers qui représentent une partie non négligeable de la population des MAD.
La sous-traitance hébergée bouleverse ainsi les identités au travail: à qui et comment peut s'identifier le salarié d'une entreprise sous-traitante qui travaille durablement chez le client de son employeur? Qui est leur chef, c'est-à-dire qui les encadre, contrôle leur travail, les évalue et gère leur carrière? Quels sont leurs collègues réels? Qui leur apporte une aide en cas de besoin? Les réponses émises par les salariés MAD sont différentes de celles des permanents et suggèrent qu'ils ne savent plus toujours très bien à quel collectif de travail ils appartiennent. C'est la question de l'affiliation sociale (sentiment d'appartenir à un groupe et d'avoir des contacts sociaux enrichissants) nécessaire à la motivation au travail et donc à la performance (Gagné et Déci, 2005), qui est ici perturbée dans le cas des MAD. Un verbatim extrait d'une étude portant sur les normes d'emploi et les formes de travail dans les SSII est à ce titre particulièrement révélateur:

> «*Le problème quand tu es employé en régie, c'est que tu ne vois personne, tu ne sais plus pour quelle boite tu travailles; c'est pour le client, non ce n'est pas pour le client, tu n'es pas le salarié du client mais de la SSII, mais la SSII, tu ne la vois pas [...]. Tu ne sais plus quelle boite du défends. Tu défends le client ou la SSII? Tu ne sais pas, tu n'appartiens à personne, tu n'as plus de structure...*» témoignage de salarié de start-up ayant eu plusieurs expériences en SSII, relaté dans Fondeur et Sauvat (2002, p. 45).

Un autre témoignage rapporté dans le cadre d'une commission de concertation auprès d'une entreprise sous-traitante qui met à disposition des salariés chez une entreprise cliente depuis de nombreuses années, confirme l'ambiguïté de la situation. À noter, en particulier, la distinction nette opérée dans les propos du témoin, entre le patron employeur (distant) et le chef-manager de proximité de qui le témoin se sent proche, mais sans faire partie officiellement de la même entreprise:

> *«J'ai été recruté par C (l'entreprise cliente) qui a demandé à l'entreprise S (l'entreprise sous-traitante) de m'embaucher» (...) Je vois mon patron (employeur officiel) une fois par an, c'est moi qui demande à avoir mon entretien annuel d'évaluation»(...) Pour mener cet entretien d'évaluation, mon patron contacte mon chef (le manager de proximité de l'entreprise cliente) et lui demande comment j'ai travaillé. (...) Si mon entreprise n'est pas retenue dans le prochain appel d'offre, je pense que je resterai quand même chez C (entreprise cliente), car mon chef dira à la nouvelle entreprise qu'il a besoin de moi et elle m'embauchera» (...) Parfois je bosse avec un gars et j'apprends quelque temps plus tard qu'on est de la même boîte...».*

Le deuxième problème majeur repéré au travers de l'enquête est celui d'un sentiment de précarité et d'une implication mitigée dans le travail exprimée par les MAD. Ces deux reproches, étayés par des verbatim de personnes concernées par la mise à disposition, relèvent d'une forme de malaise professionnel qui nous semble peu compatible avec l'exercice de responsabilités importantes dans l'entreprise où ces personnes sont mises à disposition. Ceci nous amène à débattre des limites de la flexibilité externe induite par cette forme particulière d'emploi et de travail que constitue la mise à disposition (Everaere, 2014).

D'autres situations étranges existent: B. Appay (2009) rapporte le cas des permatemps (néologisme qui combine le permanent et le temporaire: un magnifique oxymore!) chez Microsoft qui a organisé une gestion interne et spécifique de «ses» salariés précaires. Il s'agit de techniciens qualifiés (donc à nouveau du personnel détenteur d'un capital humain) à qui l'entreprise a fait signer une attestation par laquelle ils acceptent le statut de travailleur indépendant temporaire. Bien qu'ayant les mêmes fonctions que leurs homologues permanents, les permatemps ne reçoivent pas de stocks options et ne sont pas autorisés à utiliser les équipements collectifs de l'entreprise.

L'appel simultané à l'autonomie, à la coopération, à davantage de responsabilité et d'implication dans le travail, tout en fragilisant la relation salariale (intérim, CDD, travail à temps partiel imposé dans certains secteurs, stages à répétition pour les jeunes diplômés) ne manque pas d'éveiller une certaine perplexité. Quand s'ajoute le bouleversement des frontières de l'entreprise et de sa pérennité en tant qu'unité économique et sociale stable et unifiée (sous-traitance, externalisation, travail en régie, salariés extérieurs mis à disposition, recours à des prestataires extérieurs, délocalisation, etc.), il devient urgent de se poser des questions.

C'est surtout la concomitance de ces trois mouvements qui étonne et qui remet en cause les cadres théoriques disponibles. La théorie du capital humain (Becker), celle des ressources (les core competences de Hamel et Prahalad), des coûts de transaction (Williamson), le dualisme du marché du travail (insiders / outsiders) cher à Doeringer et Piore, le modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (noyau dur des salariés indispensables, stabilisés et sécurisés au centre vs. les ressources secondaires mobilisés en cas de besoin et placées en périphérie), la théorie de l'apprentissage organisationnel (Aoki, Nonaka), de la mémoire organisationnelle (Winter), le modèle de la compétence (individuelle et collective), etc., ne permettent pas de comprendre le sens et la logique des pratiques actuelles.

Les théories citées conviennent pour expliquer l'externalisation des compétences les moins spécifiques, celles pour lesquelles la main-d'œuvre est facilement disponible sur le marché

du travail ou qui est capable d'occuper rapidement les postes confiés en raison du faible niveau de qualification requis (organisation taylorienne du travail). Les modèles théoriques conviennent également pour expliquer l'externalisation des ressources humaines dont les entreprises n'ont pas besoin de manière fréquente ni durable (typiquement, les intérimaires). Mais les entreprises ont poursuivi et amplifié le mouvement et ont commencé à confier certains de leurs postes clefs, qui correspondent pourtant à leur cœur de métier, à du personnel extérieur et temporaire. C'est là où les modèles théoriques cités trouvent leurs limites et nécessitent un renouvellement.

4. PROMOUVOIR UNE RELATION GAGNANT – GAGNANT ENTRE LES DONNEURS D'ORDRES ET LES SOUS-TRAITANTS: CLÉ D'UNE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE GLOBALE ET DURABLE?

Le rapport Gallois remis en novembre 2012 a pointé du doigt l'importance de la qualité des relations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. C'est l'une des clés du redressement productif national, est-il affirmé dans ce rapport.
Or, ces relations semblent meilleures en Allemagne qu'en France, et ces deux pays enregistrent des écarts de performances économiques, industrielles et commerciales (notamment à l'export) considérables.
Il n'y a pas d'entreprises sous-traitantes pérennes sans des donneurs d'ordres qui soient eux-mêmes en bonne santé. Mais il n'y a pas non plus de donneurs d'ordres en situation viable sur la durée, si les conditions imposées par ces donneurs d'ordres aux entreprises sous-traitantes sont trop difficiles. Autrement dit, l'un ne peut pas (durablement) gagner si l'autre perd.

«Il faut soigner les sous-traitants», titrait le journal Les Échos (dans son édition du 13 janvier 2011): «face aux dérives comportementales, la médiation entre fournisseurs et sous-traitants s'impose». Une anecdote est relatée pour amorcer la réflexion: «L'entreprise avait fait construire une usine en Pologne, à côté du centre de production inauguré quelque mois plus tôt par son principal donneur d'ordres. Quand l'unité a été prête à entrer en service, son directeur s'est entendu dire qu'entre-temps une solution plus avantageuse avait été trouvée avec un fournisseur local. En d'autres termes, les efforts du sous-traitant avaient été vains...»

Cette philosophie d'un win-win durable est-elle partagée par les entreprises donneurs d'ordres? Qu'en pensent les acheteurs pointés du doigt pour leur logique d'optimisation «à tout prix», parfois au mépris des sous-traitants, comme dans l'exemple relaté ci-dessus?
Cette question majeure à l'échelle du dynamisme économique et social du territoire montre bien la nécessité d'adopter une analyse innovante et globale de la performance qui ne se limite pas à une analyse isolée ou indépendante, réduite à une performance uniquement locale (celle uniquement du donneur d'ordres).
Le tout n'est pas la somme des parties, cette vérité sociologique doit également être déclinée dans l'analyse de la performance: une performance globale et durable à l'échelle d'une région, d'une société, voire de toute l'humanité, n'est pas que la simple addition d'une multitude de performances locales, isolées, à court terme.

Cette notion d'achat responsable est mise en avant dans le cadre d'un think tank intitulé PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge): «PEAK repose sur l'assurance que la recherche de baisse de coûts à tout crin dans les pratiques d'achats détruit à terme de la valeur sur le territoire. «Un certain nombre de directeurs d'achats de grandes entreprises comme Somfy, STEF ou Seb ont pris conscience de la nécessité de créer des partenariats moins court-termistes entre les clients et les fournisseurs» explique Jean Breton, directeur de Peak[11].

À défaut de remettre en cause radicalement le processus d'externalisation, il convient tout au moins de s'intéresser au sort des salariés concernés. Ceci, en établissant des passerelles permettant aux salariés des différents acteurs de la chaîne de valeur de circuler entre les entreprises, dans des dispositifs sécurisés de mobilité professionnelle. À ce sujet, l'initiative intéressante du CNES (centre national d'études spatiales) à Toulouse, mérite d'être présentée:

> À l'occasion de l'appel d'offre relatif à l'infogérance de ses moyens informatiques, réseaux et télécommunications lancé en juillet 2005, le CNES a décidé de mettre en œuvre un processus dit de «gestion de la transition sociale». Ce processus a pour objectif de prendre en compte les impacts d'un changement éventuel de partenariat industriel sur les aspects sociaux de la sous-traitance.
>
> Tous les trois à cinq ans, les contrats de sous-traitance sont renégociés. Ces contrats de sous-traitance hébergés concernent environ 150 salariés de sociétés sous-traitantes qui travaillent dans les locaux du CNES (comme dans le cas des salariés mis à disposition dont nous avons parlé plus haut). À l'issue de ces appels d'offres, les contrats commerciaux peuvent être rompus, ce qui fait peser une forte incertitude professionnelle et donc du stress sur ces salariés sous-traitants. La nouvelle «gestion de la transition sociale» signifie concrètement que les prestataires nouvellement sélectionnés doivent s'engager à embaucher les salariés des sociétés sous-traitantes qui perdraient leur contrat de sous-traitance. Autrement dit, la rupture du contrat commercial entre le sous-traitant et le donneur d'ordre n'induit pas forcément une rupture problématique du contrat de travail, puisque les salariés en question continuent de travailler (s'ils le désirent) chez le donneur d'ordres (le CNES), mais en changeant d'employeur, avec une vigilance sur le maintien des conditions essentielles du contrat de travail initial: rémunération, transfert d'ancienneté, classification, etc. Le nouveau sous-traitant retenu doit donc s'engager à embaucher les salariés du sous-traitant qui perd le contrat de prestation; et ce dernier doit lever les salariés concernés de toute obligation de non concurrence et réduire, en tant que de besoin, le délai de préavis pour démissionner et se faire embaucher directement par le nouveau prestataire (Nabet, 2007).

EN CONCLUSION

Incontestablement, l'externalisation complexifie et fragilise les processus. La dispersion des intervenants dans la chaîne de valeur, ainsi que la divergence possible de leurs intérêts, génèrent une complexité préjudiciable à la lisibilité, au contrôle et à la maîtrise des proces-

---

11 D. Dupré la tour, «Un centre de ressources collaboratives sur les achats durables», *Acteurs de l'économie Rhône-Alpes*, n° 111, février 2013, p. 46.

sus. C'est la santé des acteurs qui est également en jeu: celle des clients abusés par de fausses informations dans le cas des lasagnes; la santé des salariés sous-traitants mis à disposition chez les donneurs d'ordres, qui se déclarent plus précaires, plus isolés et donc moins soutenus dans leur travail; la santé des sous-traitants en général nettement plus exposés aux accidents et aux risques professionnels dans le nucléaire, les chantiers navals, ou le bâtiment; enfin, la santé des voisins des usines qui explosent (cf. AZF à Toulouse) parce l'externalisation disperse les responsabilités, les compétences et dégrade la maîtrise des risques.
Un point troublant dans cette réflexion réside dans le rapport que nous entretenons avec les dispositifs officiels et institués de contrôle. Normes, procédures, certifications, garanties... n'ont jamais été aussi abondantes. Nous devrions être rassurés, confiants dans l'exactitude des informations, la qualité des contrôles et la fiabilité des processus. Or, les affaires et les scandales qui défraient régulièrement la chronique montrent que nous ne pouvons pas avoir complètement confiance, en tant que consommateurs, salariés et citoyens, dans la robustesse des outils de gestion des risques de toute nature. Sans verser dans la défiance systématique et le rejet de toute forme de contrôle officiel des risques, notre vigilance ne doit pas se relâcher au prétexte que les attestations sont fournies, les cases cochées au bon endroit, les certifications présentées et les opérations officiellement déclarées conformes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Algava E., Amira S. (2011), «Sous-traitance: des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres», *Dares Analyses*, n° 11, février.

Appay B., (2009), «La précarisation, un défi majeur pour la démocratie», in Appay B., Jefferys S., (coord.), *Restructurations, précarisation, valeurs*, Éditions Octarès.

Barreyre, P.-Y. (1992), «La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition», in J.P. Helfer et J. Orsoni (Éds.), *Encyclopédie du Management*, volume 2, Vuibert.

Descolonges M. (2011), *Des travailleurs à protéger. L'action collective au sein de la sous-traitance*, Préface Robert Salais, Hermann.

Donada C., Nogatchewsky, (2007), «La confiance dans les relations inter-entreprises», *Revue Française de Gestion*, n° 175, pp. 111 à 124.

Everaere C., (2012), «Flexibilité et ressources humaines: compatibilités et contradictions», *Revue Française de Gestion*, n° 221, février.

Everaere C., (2014), «La mise à disposition des salariés sous-traitants chez les donneurs d'ordres: une source de malaise professionnel?», *Revue Recherches en Sciences de Gestion*, n° 103, novembre.

Fondeur, Y. et C. Sauvat, (2002), «Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information», *Document d'études DARÈS* le des entreprises, 8-10 Juin, Université Jean Moulin Lyon 3, France organisé en partenariat entre l'ISÉOR et l'Academy of Management (États-Unis), Tome II, p.1151-1163

Nabet G. (2007), «Sous-traitance et transition sociale: l'exemple du CNES», *Gérer et Comprendre*, mars, n° 87.

Ruffier C., et Pelletier J. (2014), *Sous-traitance: pour une meilleure régulation de la qualité du travail*, Éditions de l'ANACT, Lyon.

Tinel B., Perraudin C., Thévenot N. et Valentine J. (2007), «La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail», *Actuel Marx*, vol.1, n°41, p.153-164.