

**LES CAHIERS**  
2008-04 **DE LA**  
**SÉCURITÉ INDUSTRIELLE**

**LA**  
**SOUS-TRAITANCE**

**GUIDE**  
**D'AIDE À LA DÉCISION**

**GROUPE D'ÉCHANGE**  
**"SOUS-TRAITANCE"**



L'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI) est une association de loi 1901 dont la vocation est de faire progresser la culture de sécurité en France. Il est né en 2003 de l'initiative de huit partenaires fondateurs (Airbus, Arcelor, CNRS, Communauté d'agglomération du Grand Toulouse, EDF, Institut National Polytechnique de Toulouse, Région Midi-Pyrénées et Total) qui ont été rapidement rejoints par d'autres industriels de branches diverses, des Instituts spécialisés, des Écoles et Universités, des acteurs de la société civile (associations de Maires, organisations syndicales, organisations non gouvernementales).

C'est donc l'ensemble des parties prenantes de la sécurité industrielle que l'ICSI fédère, ce qui en fait son originalité.

Cet Institut poursuit trois objectifs principaux :

- rechercher, pour une meilleure compréhension mutuelle et en vue de l'élaboration d'un compromis durable entre les entreprises à risques et la société civile, les conditions et la pratique d'un débat ouvert prenant en compte les différentes dimensions du risque;
- contribuer à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises industrielles de toute taille, de tous secteurs d'activité, par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects;
- favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.



Éditeur : **Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle**

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
France

Téléphone : +33 (0) 534 32 32 00  
Fax : +33 (0) 534 32 32 01  
Courriel : [contact@icsi-eu.org](mailto:contact@icsi-eu.org)

<b>Title</b>	Issues to consider, with respect to safety, before deciding whether to subcontract an activity
<b>Keywords</b>	contracting, subcontracting, outsourcing, safety management, occupational health and safety
<b>Authors</b>	ICSI's discussion group on Subcontracting and Industrial Safety
<b>Publication date</b>	July 2006

The rise of subcontracting of certain activities on hazardous industrial sites raises questions concerning the management of safety. Subcontracting increases the number of interfaces between people working on site, which can hinder information flow and have a negative impact on safety. On the other hand, subcontractors can develop their skills and expertise in certain activities, and allow for more flexibility to cope with peaks of activity such as maintenance shutdowns.

These questions gave rise to ICSI's discussion group on Subcontracting and Industrial Safety, which included representatives from different industrial sectors (both Operators and subcontracting firms), operators of public infrastructure, several French trade unions and local government representatives. This document provides a synthesis of the group's discussions.

The document proposes a number of issues to consider in order to make a safety-informed decision concerning the possibility of subcontracting an activity. Its aim is to inform decision-makers and stakeholders by highlighting a number of issues that should be taken into account. The primary scope of the document is subcontracting on hazardous installations such as chemical and petrochemical plants, refineries and steelworking sites. It aims to cover all activities that can be subcontracted: maintenance, engineering and design, construction of new units, *etc.* While the focus of the document is the management of industrial risk, the basic principles discussed are general, and are applicable to the subcontracting of any activity.

Certain parts of the document, in particular those concerned with regulatory and legal aspects, are specific to the French context.

## To cite this document

ICSI (2006). *À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter?*, number 2008-04 of the *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Institute for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Available at [http://www.icsi-eu.org/francais/dev\\_cs/cahiers/](http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/)

<b>Titre</b>	À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter, pour maîtriser les risques identifiés ?
<b>Mots-clés</b>	sous-traitance, externalisation, sécurité industrielle, management de la sécurité
<b>Auteurs</b>	Groupe d'Échange ICSI sur la Sous-traitance
<b>Date de publication</b>	juillet 2006

Le développement de la sous-traitance de certaines activités sur les sites industriels à risque d'accident majeur est un thème qui a fait l'objet de nombreux débats dans les dernières années. D'un côté, la sous-traitance augmente le nombre d'interfaces entre personnes intervenant sur les sites, ce qui peut avoir un effet négatif sur la sécurité. D'un autre côté, la sous-traitance permet le développement de compétences plus spécialisées dans certaines activités, et permet davantage de souplesse.

Ces questions ont donné naissance à un groupe d'échange *Sous-traitance et Sécurité Industrielle* de l'ICSI, composé de représentants de différents secteurs industriels (donneurs d'ordre et prestataires), de donneurs d'ordre du secteur public (communautés d'agglomération, ingénieurs territoriaux), de représentants de plusieurs organisations syndicales et d'élus. Le présent document constitue une synthèse des échanges et des réflexions conduites par ce groupe et aborde les thèmes suivants :

- Pourquoi contracter ou pas ?
- Comment choisir ?
- Comment s'organiser ?
- Comment construire la coopération ?
- Au cas où ...

Ce document propose des éléments d'aide à la décision concernant la sous-traitance d'une activité. Il vise à informer les acteurs et les parties intéressées, préalablement à une décision, d'un ensemble d'éléments qu'il convient d'examiner, afin d'éviter que certaines considérations puissent ne pas être prises en compte à leur juste niveau.

Certaines parties du document, en particulier celles relatives aux aspects juridiques, sont spécifiques au contexte français.

## Pour citer ce document

ICSI (2006). *À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?* Numéro 2008-04 des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'URL [http://www.icsi-eu.org/francais/dev\\_cs/cahiers/](http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/)



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1 Pourquoi contracter ou pas ?</b>	<b>5</b>
1.1 Faire ou Faire-Faire . . . . .	5
1.2 Le marché . . . . .	6
1.3 Critères de décision . . . . .	7
1.4 Sécurité et santé des travailleurs . . . . .	8
1.5 Définir ce que l'on ne veut pas sous-traiter . . . . .	9
1.6 Définir les activités à sous-traiter . . . . .	10
1.7 Analyse de risque/de criticité . . . . .	10
<b>2 Comment choisir ?</b>	<b>11</b>
2.1 S'organiser pour choisir les sous-traitants . . . . .	11
2.2 Les critères de choix . . . . .	11
2.3 Grille de support du choix d'une entreprise extérieure . . . . .	12
2.4 Les acteurs du processus de décision . . . . .	13
<b>3 Comment s'organiser ?</b>	<b>15</b>
3.1 Impact sur l'organisation du donneur d'ordre . . . . .	15
3.2 Expliciter l'implicite . . . . .	15
3.3 Mettre en place une relation équitable . . . . .	16
<b>4 Comment construire la coopération ?</b>	<b>19</b>
4.1 Développer des relations de coopération . . . . .	20
4.2 Exemplarité du donneur d'ordre . . . . .	22
<b>5 Au cas où . . .</b>	<b>25</b>
5.1 Le contrat de sous-traitance . . . . .	25
5.2 La perte d'exploitation . . . . .	25
5.3 La réversibilité . . . . .	26
<b>Conclusions</b>	<b>29</b>
<b>A Généralités et définitions</b>	<b>31</b>
A.1 Références . . . . .	32
<b>B Interrogations juridiques</b>	<b>33</b>

<b>C</b>	<b>Les principes de la coopération</b>	<b>35</b>
C.1	Travailler ou l'intelligence au singulier . . . . .	35
C.2	Travailler ensemble ou l'intelligence au pluriel . . . . .	36

# Introduction

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de contracter, pour maîtriser les risques identifiés ?

## Contexte

Le développement de la sous-traitance de certaines activités sur les sites industriels à risque d'accident majeur est un thème qui a fait l'objet de nombreux débats dans les dernières années. D'un côté, la sous-traitance augmente le nombre d'interfaces entre personnes intervenant sur les sites, ce qui peut entraver la transmission d'information et donc avoir un effet négatif sur la sécurité. D'un autre côté, la sous-traitance permet le développement de compétences plus spécialisées dans certaines activités, facilite le transfert de bonnes pratiques entre secteurs industriels, et permet davantage de souplesse face aux pics de demande en main d'œuvre lors des grands arrêts des usines.

Ces questions ont donné naissance à un groupe d'échange *Sous-traitance et Sécurité Industrielle* de l'ICSI, qui s'est réuni à une quinzaine de reprises en 2004 et 2005. Ce groupe était composé de représentants de différents secteurs industriels (donneurs d'ordre et prestataires), de donneurs d'ordre du secteur public (communautés d'agglomération, ingénieurs territoriaux), de représentants de plusieurs organisations syndicales et d'élus. Le présent document constitue une synthèse des échanges et des réflexions conduites par ce groupe.

## Objectifs

Ce document propose des éléments d'**aide à la décision** concernant la sous-traitance d'une activité. Il vise à informer les acteurs et les parties intéressées, préalablement à une décision, d'un ensemble d'éléments qu'il convient d'examiner, afin d'éviter que certaines considérations puissent ne pas être prises en compte à leur juste niveau.

Le document s'intéresse principalement aux activités pouvant être sous-traitées sur des installations industrielles à risque d'accident majeur, comme les sites chimiques ou pétrochimiques, les raffineries, les sites sidérurgiques. Il vise à couvrir l'ensemble des activités pouvant être sous-traitées : la maintenance, l'ingénierie, la construction d'unité, *etc.* Bien que le document ait été rédigé dans une optique de maîtrise des risques industriels, **les principes évoqués sont généraux** et peuvent être appliqués à l'externalisation de toute activité. Certaines parties du document, en particulier s'agissant des questions réglementaires, sont spécifiques au contexte français.



## Remerciements

L'ICSI tient à remercier les personnes suivantes, qui, par leur participation aux débats au sein du groupe d'échange, ont contribué à la réalisation de ce document.

Nom	Prénom	Organisme
BABELAERE	André	CGT-FO
BENETEAU	Alain	Conseil Régional Midi-Pyrénées
BERROCAL	Francis	CGT-FO
BEUCKELAERS	Jacques	TOTAL
BLANC	Jean-Jacques	Arkema
BOSQUET	Philippe	AREVA
BOUCHARDY	Michel	CFE-CGC
BROCHARD	Jean-Claude	ENDEL
CADOCH	Gérard	Arkema
CASAMATTA	Gilbert	INPT
CHAMARET	Philippe	ECOMAIRES
CHIOTTI	Alain	PONTICELLI
COLMELLERE	Cynthia	Université Technologique de Compiègne
DELEUZE	René	ICSI
DUHAMEL	Pierre-Marie	ANCMRTM
DURAND-ADER	Colette	Grand Toulouse
FABIANI	Gérard	SNCT
FAUCON	Didier	EDF
FOREST	Henri	CFDT
GARDES	Gérard	UFIP
GREDER	Bernard	ORTEC
HOFFMANN	Gilbert	Arcelor-Mittal
LECORRE	Georges	AITF
LEGALLAND	Jean-Pierre	UFIP
LOBINGER	François	SNCT
MARSDEN	Eric	ICSI
MIGAULT	Guy	Rhodia
MONEIN	Jean-Luc	Air Liquide
MONGENET	François	ICSI
NOIROT	Patrick	Airbus
PETITPAIN	Bernard	TOTAL
PICHOT	Claude	afiM
PIERRAT	Alain	UIC
PLANEIX	Michelle	Saipem
PSENICA	Claude	UFIP
PUECH	Christian	Air Liquide
RUEF	François	TOTAL
SOREAU	Philippe	ARKEMA
TAZI	Dounia	ICSI
VACHER	Gilles	ICSI
VALETTE	Jean-Claude	CGT
VALLES	Rémy	EDF
VAN EECKE	Jean-Pierre	ICSI / PACA
VEROT	Yvan	ICSI
VINCENT	François	CFE-CGC

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?

---

## Pourquoi contracter ou pas ?

### 1.1 Faire ou Faire-Faire

Le recours à des entreprises extérieures peut s'avérer nécessaire et indispensable pour effectuer des travaux qui ne sont pas du « cœur de métier » du donneur d'ordre. C'est le cas, par exemple dans la pétrochimie, des métiers du bâtiment et des travaux publics, ou encore de la métallurgie ou des transports.

#### 1.1.1 Quelles peuvent être les motivations du donneur d'ordre ?

Différents contextes peuvent se présenter :

- L'activité est en développement (nouvel investissement, nouvelle activité, nouvelle technologie, intensification de la demande), exigeant des ressources dont on ne dispose pas en interne;
- La situation économique est critique et il faut faire des économies et des gains de productivité;
- Possibilité de départ massif de salariés n'ayant pu être anticipé (pyramide des âges);
- Application d'une stratégie d'entreprise voulue par une direction générale;
- Créer un pôle régional de savoir-faire dans un métier à disposition de différentes industries locales et ayant un potentiel de croissance à partir de cette base locale : motivation d'intérêt général (la prospérité économique autour de ses installations ayant des retombées économiques positives pour ses propres activités : débouchés, services, ...);
- Favoriser l'intégration locale en mutualisant des moyens permettant une meilleure efficacité.

#### 1.1.2 Quelles peuvent être les motivations du preneur de contrat ?

Les motivations sont là encore diverses :

- Appliquer une stratégie imposée par une maison mère;
- Motivation stratégique : le secteur du client est porteur, la zone géographique est attirante, marché européen.
- Chercher à croître dans son métier ou dans un métier connexe :
  - ▷ promouvoir une nouvelle technique,

▷ répondre à une sollicitation.

- Sécuriser un partenariat dans la durée pour asseoir un fond d'activités auprès d'un donneur d'ordre supposé robuste ou de bonne réputation;
- Attitude défensive pour employer son capital humain et matériel suite à une perte d'activité;
- Faire un coup opportuniste sans intention de lendemain.

## 1.2 Le marché

Comment le donneur d'ordre peut-il accéder aux compétences nécessaires ?

présélection

**Observatoire du marché.** Il peut être utile pour le donneur d'ordre (si son volume de sous-traitance le permet) de maintenir une veille sur le marché des compétences disponibles. Cette recherche préliminaire de certaines informations auprès d'un ensemble de prestataires potentiels, permet de présélectionner les prestataires qui recevront l'appel d'offre. Les critères retenus pour cette présélection peuvent être par exemple :

- Références;
- Taille de l'entreprise (chiffre d'affaire, effectif); solidité financière; taux de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre; pourcentage, dans son activité globale, des activités visées par l'appel d'offre;
- Aptitude à satisfaire l'ensemble des besoins (sur le plan technique, études, outils, ...);
- Couverture locale, pluri-régionale, nationale, européenne;
- Capacité d'intervention hors heures ouvrées, jours non ouvrés; capacité à réaliser plusieurs opérations simultanément;
- Existence d'un courant d'affaire avec un concurrent;
- Chiffre d'affaire réalisé actuellement avec le donneur d'ordre potentiel;
- Capacité d'innovation;
- Expérience dans le secteur d'activité du donneur d'ordre.

Mais toujours :

- Existence d'une politique sécurité;
- Existence de certification ISO 9001, 14001, UIC/MASE, *etc.* au niveau de l'entreprise, mais également habilitation de son personnel;
- Les résultats sécurité : taux de fréquence des accidents du travail (TF1 et TF2);
- La formation sécurité du personnel.

**Principe de proximité.** Faut-il faire appel à un prestataire local, ou à un groupe d'envergure nationale? Le donneur d'ordre peut, en particulier pour les travaux de maintenance courante, privilégier la main d'œuvre locale, disponible à proximité des sites industriels. En revanche, lorsqu'un chantier important dépasse la ressource locale, que ce soit en quantité ou en qualité (spécialité), le recours à une main d'œuvre spécialisée, venant de l'extérieur de la zone géographique considérée, s'impose.

**Gestion des bassins industriels.** On constate une forte variabilité au cours de l'année sur les besoins d'appel à la sous-traitance. Sur la région Aquitaine par exemple, les besoins varient entre 150 et 2000 personnes par jour.

La présence de pics de demande en main d'œuvre est source de risque, puisque le niveau d'exigence sur les qualifications peut être amené à baisser lorsque les compétences manquent.

Il peut être judicieux de réfléchir entre industriels donneurs d'ordre à la planification des arrêts d'unité afin d'équilibrer la demande par spécialité sur un bassin d'emploi (sans toutefois risquer d'enfreindre les dispositions du droit de la concurrence interdisant la collusion).

**Certification et habilitation.** Il est nécessaire, sauf exception dûment justifiée, de limiter l'appel d'offre aux prestataires habilités (par exemple les référentiels DT78 et MASE). Il peut être utile de se concerter entre industriels sur la certification des compétences, afin d'éviter que les employés d'entreprises sous-traitantes soient contraints de passer des certifications multiples.

Les habilitations n'ont généralement qu'une portée locale; ce n'est que la branche locale d'un sous-traitant qui est habilitée et non son bureau national et l'ensemble des agences. Il peut exister un problème pour habilitier des entreprises d'autres pays européens, qui n'ont pas de filiale en France. La législation européenne ne permet pas d'exiger une habilitation qui aurait une portée uniquement nationale, ce point peut poser problème lors des grands appels d'offre. On constate des sources de conflits entre les différentes législations et une bonne gestion du risque (*cf.* Annexe B). Cette incohérence est préjudiciable à l'ensemble des parties : donneurs d'ordre, prestataires et salariés.

Il est nécessaire de disposer, à terme, d'un processus d'habilitation reconnu au niveau européen et inter-branche professionnelle.

**Problème de la langue.** Certaines entreprises sous-traitantes emploient des personnels qui ne maîtrisent pas bien le français; il peut être judicieux d'**inscrire une bonne compréhension du français dans les contrats**, ou d'exprimer une exigence autant que de besoin d'interprète **pour s'assurer que l'ensemble des messages, et à minima la sécurité, soient transmissibles et compréhensibles.**

### 1.3 Critères de décision de la sous-traitance

Le recours aux entreprises extérieures est fondé sur la recherche de la performance – y compris dans le domaine de la sécurité – dans chacune des fonctions de l'entreprise et de l'efficacité de l'ensemble des tâches pour être plus compétitif et pérenniser/développer l'activité. Le donneur d'ordre recherche en priorité l'entreprise qui aura les meilleurs résultats en matière de performance et de sécurité pour accomplir une tâche.

Le donneur d'ordre choisit des entreprises extérieures pour leur savoir-faire, leur expérience propre, et leur capacité à répondre à la demande. Leurs personnels sont spécialisés, formés et habilités pour effectuer certains travaux pour lesquels le donneur d'ordre ne dispose pas en interne des ressources humaines compétentes.

Comment passer de l'impression, du sentiment, à la conviction ou la certitude qu'un prestataire ferait mieux (moins cher, de meilleure qualité, plus sûrement) que soi ? Il convient d'analyser globalement les avantages et les inconvénients de contracter : Attention, même si d'autres ont un savoir-faire et un prix de revient attractif, les conditions du marché de la sous-traitance peuvent être rédhitoires. L'ensemble des dispositions internes consécutives à la décision de contracter sont à bien identifier et peser : reconversions de personnels, structure achats, gestion des interfaces. Le tableau passant de l'esquisse, au flou puis au précis, la balance coûts/bénéfices peut se rééquilibrer différemment, et remettre en question les pré-orientations.

Il convient de prendre en compte l'insertion de la sécurité prévue et organisée par l'entreprise extérieure dans le système de management de la sécurité du site.

**Limiter les niveaux successifs de sous-traitance.** La sous-traitance en cascade peut poser des problèmes de coordination et atténuer la perception de responsabilité. Limiter les niveaux de sous-traitance contribue à éviter une dilution des responsabilités. Il y a cependant des exceptions pour lesquelles il n'est pas possible de faire autrement. Certains travaux imposent le recours à plusieurs entreprises extérieures par leur nature même (haute technicité, multitude de métiers intervenants) : par exemple, la pose d'une ligne de pipelines nécessite des compétences de tuyauterie, de peinture de calorifuge, etc. Dans ce cas, par souci de coordination, un seul corps de métier est l'interlocuteur de l'entreprise utilisatrice. Une attention particulière doit être apportée à la coordination des différents corps de métiers. On constate que cette coordination est quelquefois partiellement demandée par le donneur d'ordre à une des entreprises sous-traitante (notion d'« entreprise pilote »).

*Limiter les niveaux de sous-traitance contribue à éviter une dilution des responsabilités.*

coordination de corps de métiers

“court-termisme”

Il faut se poser la question de privilégier (préservé) le **long terme**. Or, l'intérêt sur le long terme est de rémunérer de manière attractive les contractants pour fidéliser les meilleurs, les plus efficaces, les plus performants en termes techniques et en matière de sécurité. Dans cette optique, faire des économies de court terme serait fondamentalement contre-productif.

Il y a donc un équilibre à trouver entre la recherche permanente d'amélioration de la productivité et la contractualisation sur une vision à moyen ou long terme.

#### 1.4 Sous-traitance et sécurité/santé des travailleurs

L'externalisation n'exonère pas le donneur d'ordre de ses responsabilités correspondant à la dangerosité des produits et des procédés de ses sites, même si la prévention des risques spécifiques à l'activité contractée incombe effectivement à l'entreprise prestataire. Le donneur d'ordre est responsable de la prévention des risques liés à la « co-activité » du donneur d'ordre et des différentes entreprises sous-traitantes. Il devra donc s'assurer que ceux-ci sont bien pris en compte par l'entreprise extérieure.

Par ailleurs, il devra se donner l'assurance que l'entreprise extérieure a bien pris en compte, dans le contexte particulier de son intervention, la prévention des risques pour son personnel.

L'esprit est de ne faire aucune distinction, aucune discrimination entre les personnels des entreprises extérieures et ceux de l'entreprise utilisatrice, et d'engager une démarche de partenariat pour la sécurité avec ces entreprises, afin de fidéliser les meilleures.

À titre d'exemple révélateur de cette reconnaissance, il y a lieu d'apporter une attention particulière à l'accès aux locaux annexes (cantines, douches, toilettes, *etc.*) et au dispositif d'entrée sur le site.

Si l'on veut une bonne sécurité, de bons résultats en matière de sécurité, il faut bien connaître son métier. Or, il y a des métiers que le donneur d'ordre connaît mal, car ils nécessitent un savoir-faire et une technicité spécialisée (plongeurs sous-marins, levageurs, monteurs de charpentes, d'échafaudages, *etc.*). Il faut alors d'autant plus analyser les résultats sécurité de l'entreprise.

L'exigence de sécurité est intégrée non seulement dans le choix des entreprises, mais encore tout au long du travail en commun. Par exemple, le personnel des entreprises intervenantes peut être pris en compte dans le calcul des statistiques de sécurité au même titre que le personnel de l'entreprise utilisatrice. Donc, si un « mauvais » prestataire est choisi, ce sont les propres résultats de sécurité de l'entreprise utilisatrice qui s'en ressentent.

Dans tous les cas, les règles générales du Code du Travail s'appliquent et chaque entreprise demeure responsable de sa sécurité, avec une exigence de coordination confiée au donneur d'ordre, qui conserve donc une part de responsabilité.

## 1.5 Définir ce que l'on ne veut pas sous-traiter

Certains aspects de l'activité d'une entreprise *ne peuvent pas* être sous-traités, en raison de contraintes législatives (par exemple, intervention d'intérimaires pour certaines tâches dont la liste a été établie par le donneur d'ordre). Nota : la Loi sur les risques technologiques demande à l'entreprise d'identifier les **fonctions liées à la sécurité** qui ne peuvent être externalisées. Cette liste de postes doit être **soumise à l'avis du CHSCT**<sup>1</sup>. Bien entendu, une analyse des tâches critiques peut amener l'entreprise à aller au-delà des dispositions légales minimales.

Le donneur d'ordre peut également décider de ne pas sous-traiter certaines activités pour des raisons de stratégie d'entreprise (dogme), par exemple :

- La planification de la production ;
- Ce qui pourrait révéler des secrets de fabrication à la concurrence ;
- Les opérations spécifiques propres au savoir-faire ;
- Les opérations à risque, sauf à conserver la maîtrise du risque (où une entreprise sous-traitante sera plus en mesure d'effectuer l'opération dans de bonnes conditions de sécurité) ;
- Des opérations jugées essentielles à la maîtrise du risque technologique (par exemple l'instrumentation).

Mais aussi dans certains cas :

- La formation ;
- La logistique ;
- Une partie de la maintenance.

<sup>1</sup>Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

## 1.6 Définir les activités à sous-traiter

Le donneur d'ordre doit bien définir les activités qu'il accepterait de sous-traiter. Comme exemples d'activités qui sont fréquemment sous-traitées, citons :

- La construction : dans le cas d'un chantier à l'occasion d'un nouvel investissement (une nouvelle unité par exemple), il y a souvent recours à des entreprises spécialisées dans la construction, dans la mesure où le cœur de métier du donneur d'ordre est l'exploitation de ces unités.
- La maintenance : des missions de maintien de l'outil de travail (nettoyage, électricité, informatique, mécanique, *etc.*). La sous-traitance permet d'accéder à des spécialistes de chaque corps de métier, qui sont compétents et à jour des évolutions technologiques dans leurs domaines.
- Le transport ; la propreté ; la restauration ; le gardiennage, les espaces verts.

## 1.7 Réaliser une analyse de risque et/ou de criticité

Au même titre que les employeurs se doivent d'évaluer les risques professionnels, chaque entreprise se doit d'évaluer de façon globale les risques économiques, techniques et sociaux liés au passage d'un contrat. Quelques exemples d'interrogations :

- Un sous-traitant peut-il réaliser 80% de son chiffre d'affaire avec un seul donneur d'ordre?
  - ▷ risque pour le donneur d'ordre en cas de défaillance du sous-traitant (suivant le marché);
  - ▷ risque pour le sous-traitant en cas de baisse d'activité du donneur d'ordre.
- Peut-il y avoir dépendance technologique d'un donneur d'ordre vis-à-vis d'un sous-traitant, en l'absence de solution de recours ?
- La quantité d'activités sous-traitées et la manière d'externaliser peuvent avoir une influence sur la perception du donneur d'ordre.
  - ▷ ne pas oublier de prendre l'avis des instances représentatives du personnel lors de changements organisationnels (en particulier, le CHSCT vis-à-vis de la sécurité).

## Comment choisir ?

### 2.1 S'organiser pour choisir les sous-traitants

Il apparaît nécessaire que le donneur d'ordre définisse et communique aux contractants son processus interne présidant au choix de ceux-ci. Ce processus devra faire apparaître le critère sécurité comme incontournable. À cet égard, le responsable Hygiène-Sécurité-Environnement (HSE) doit contribuer à la définition du choix.

Pour permettre de régler les éventuels conflits de logiques entre les différents critères de choix de sous-traitant (compétences, garanties de sécurité, coût, *etc.*), il apparaît nécessaire de prévoir une décision collégiale et/ou un lieu d'arbitrage pour la décision finale.

Dans le processus de décision, il faut maintenir le juste équilibre entre le point de vue du donneur d'ordre technique (connaissant les compétences et le professionnalisme – y compris en matière HSE – du sous-traitant) et celui de l'acheteur.

Cette organisation doit faire l'objet d'une présentation au CHSCT, en particulier pour l'intégration des aspects HSE.

### 2.2 Les critères de choix

Le donneur d'ordre établit un **cahier des charges** des activités qu'il souhaite sous-traiter, et lance un appel d'offre.

Il est nécessaire de communiquer les règles générales et particulières de sécurité du site lors de l'appel d'offre, et de laisser un temps de lecture et d'analyse suffisant aux entreprises sous-traitantes.

Le cahier des charges devra expliciter les exigences du donneur d'ordre en matière de niveau de sécurité. Celles-ci seront généralement exprimées sous forme d'une obligation de résultats, mais aussi, dans certains domaines, d'une exigence sur les moyens (en particulier lorsque le risque identifié est spécifique à l'activité du donneur d'ordre).

Une fois l'appel d'offre publié, comment choisir la meilleure réponse? La décision portera sur plusieurs critères, qui sont détaillés ci-dessous. Il peut être utile pour le donneur d'ordre de **joindre ses critères de décision à l'appel d'offre**, afin d'assurer un certain niveau de transparence sur le mécanisme de prise de décision.

**La présentation de l'offre.** Il s'agit de quantifier la qualité de la présentation de l'offre, sa cohérence, et le degré de prise en compte des attentes du donneur d'ordre. On cherchera également à évaluer le niveau d'intérêt de chaque société ayant déposé une offre pour la prestation demandée<sup>1</sup>. Cette évaluation s'appuie sur les documents transmis au préalable et les relations avec les interlocuteurs de chaque société au cours de la présélection.

**L'organisation du contrat.** Ce point doit s'intéresser également aux capacités d'encadrement. C'est un point clé pour lequel le niveau d'exigence doit être examiné avec attention. On s'attachera à obtenir de façon formelle les missions du personnel d'exécution (permanent, de renfort et d'astreinte) ainsi que leur profil (expertise, ancienneté, expérience de contrat, niveau d'habilitation). La dimension HSE devra être traitée de façon spécifique.

**Le management et le fonctionnement du contrat.** C'est le point le plus difficile dans la mesure où il s'agit de définir, a priori, le plus précisément possible, comment les personnes des deux sociétés vont travailler ensemble dans un nouvel environnement aussi bien pour l'entreprise donneur d'ordre que pour le contractant.

Les processus de fonctionnement proposés doivent être présentés précisément, en veillant à ce que les dimensions suivantes soient traitées :

- Expertise technique (diagnostic, exécution, contrôle);
- Préparation, planification, lancement et enregistrement des travaux;
- Gestion des priorités;
- Gestion des imprévus (nouveaux risques identifiés lors de la réalisation, *etc.*);
- Traitement du retour d'information (en interne, vers les clients);
- Analyse du retour d'expérience et actions d'amélioration.

L'éventualité de la sous-traitance en cascade devra faire l'objet d'une description séparée.

**Les actions de progrès prévues par le sous-traitant.** Sujet récurrent pour les entreprises : il faut s'assurer de sa prise en compte de manière effective et efficiente par le management du sous-traitant. Il est donc important que soient définis, a priori, la nature et les domaines qui seront à prendre en compte à cet égard par le sous-traitant (et ses sous-traitants en cascade).

**Le prix proposé.** La définition des limites contractuelles est un exercice imposé et on doit faire préciser, en particulier, ce qui ne figure pas dans le contrat. Une pratique d'échange entre les partenaires devra être proposée pour réduire les points de divergence possibles sur les affectations hors contrat.

### 2.3 Grille de support du choix d'une entreprise extérieure

La qualité attendue est difficile à évaluer, puisque dépendant de multiples facteurs. **À titre d'exemple**, nous proposons ci-dessous une matrice de choix multicritères, utilisée par un industriel, qui peut servir de support dans le processus de choix d'une

---

<sup>1</sup>On constate parfois que des entreprises sous-traitantes soumettent des propositions essentiellement pour être référencées dans les appels d'offre suivants, estimant que l'absence d'une réponse leur ferait courir un risque de non-invitation à soumettre lors de futurs appels.

entreprise sous-traitante. Cette grille intègre quatre grandes catégories de critères, avec une pondération de chaque critère (la somme des différents critères est ici de 100).

**Les auteurs de cette grille ont volontairement omis un critère « Performance sécurité », estimant que cette considération est transversale, et qu'elle doit apparaître comme une composante intégrée à chaque catégorie ci-dessous.** Il y a bien sûr d'autres approches qui explicitent les facteurs HSE.

Catégorie	Poids
<b>Présentation de l'offre</b>	
Qualité de la présentation (forme, moyens, supports ...)	2
Cohérence de l'offre présentée	2
Compréhension de la demande (prise en compte des attentes du donneur d'ordre)	5
Positionnement et complémentarité des intervenants sur le contrat	3
Clarté et précision des réponses aux questions	3
	<i>Sous-total (15)</i>
<b>Organisation du contrat</b>	
Cohérence de l'organisation du contrat (hiérarchique et fonctionnelle)	8
Capacité de l'encadrement sur le contrat	8
Synergie gestion contrat / entreprise (maîtrise et apports méthodologiques)	6
Phase de lancement du contrat (avant le démarrage)	8
	<i>Sous-total (30)</i>
<b>Management et fonctionnement du contrat</b>	
Méthodologie générale	6
Gestion de la relation avec le donneur d'ordre	8
Management et motivation des équipes	5
Animation Qualité/Hygiène/Sécurité/Environnement	4
Efficience du fonctionnement	6
Suivi du contrat	6
	<i>Sous-total (35)</i>
<b>Actions de progrès</b>	
Innovation	6
Traitement du retour d'expérience	6
Cohérence de la démarche d'amélioration et de progrès	8
	<i>Sous-total (20)</i>
	<b>Total 100</b>

## 2.4 Les acteurs du processus de décision

Il convient de constituer une **équipe pluridisciplinaire** pour interpréter et évaluer les critères évoqués dans la section précédente. Les acteurs qui doivent être impliqués, en particulier pour les contrats importants en volume ou en impact sécurité ou organisationnel, sont :

- La direction d'activité concernée (référents métiers) qui doit, avec le bureau d'étude ou le service technique, **définir les besoins** en établissant le cahier des charges (particularité, technicité, expertise, compétences non présentes chez le donneur d'ordre);
- Le service HSE, qui doit définir ses critères de choix en matière de compétences nécessaires (formations, habilitations, *etc.*);

- Le service achats.

Certaines tâches ne relèvent que de la décision du service achats quand les questions liées à la sécurité ne sont pas prises en compte dans les activités et que la décision n'implique que le point de vue économique. Néanmoins, l'équipe pluridisciplinaire doit fixer les activités pouvant être sous-traitées directement par le service achat dans les critères de décision.

**arbitrage**

Le mécanisme d'arbitrage final entre les aspects économiques et les considérations liées à la sécurité dépendra des pratiques du donneur d'ordre.

Pour certaines activités sous-traitées, il peut être utile de respecter le **principe de proximité** (celui qui va travailler sur le terrain participe à la décision). Une centralisation accrue de la décision peut engendrer des risques importants au niveau local.

## Comment s'organiser ?

### 3.1 Impact sur l'organisation du donneur d'ordre

Tout le problème est de savoir « adapter l'organisation du donneur d'ordre à la sous-traitance ». **Les compétences « pour faire » sont différentes de celles « pour faire-faire ».**

Cette organisation doit permettre de :

- Définir précisément l'activité à sous-traiter ;
- Établir les contrats ;
- Choisir les contractants ;
- Mettre en place les conditions d'accueil du personnel sous-traitant, intégrant la dimension sécurité ;
- Mettre en place un suivi des sous-traitants.

Il faut donc prévoir la gestion de ce changement interne et mettre en place les ressources nécessaires.

### 3.2 Expliciter l'implicite

**Définir précisément l'activité à sous-traiter.** Le cahier des charges décrivant l'activité sous-traitée doit être précis et documenté. Il doit clairement identifier les responsabilités en fonction des tâches répertoriées à accomplir. En complément de cette description factuelle des tâches qui seront sous-traitées, une formalisation est nécessaire afin de prendre en compte le travail et le relationnel informel lors du changement organisationnel induit par la sous-traitance de certaines activités. De nombreuses activités, souvent liées à la connaissance entre personnes ou aux us et coutumes du donneur d'ordre, ne sont pas factuellement identifiées dans le cadre de l'organisation du travail au sein de l'entreprise donneuse d'ordre. En cas de sous-traitance, la non-prise en compte de ces activités (tâches, relations, circuits de transmission d'information) risque de perturber la réalisation du travail.

Par ailleurs, il faut une acceptation chez le donneur d'ordre de la sous-traitance de certaines activités. Cette acceptation passe par la transmission des pratiques de travail et l'anticipation de la réalisation des tâches. Le donneur d'ordre doit, le cas échéant, prévoir une assistance technique et financière en soutien de l'application du contrat.

règles implicites

Dans ce cadre, des « gammes », ou descriptions détaillées du travail, doivent être formalisées et proposées comme outil de transmission des connaissances. Cependant, leur apport doit être nuancé car ces « gammes », comme les règles de travail, ne sont pas toujours appliquées. Ces procédures établies par le donneur d'ordre, doivent intégrer les risques métiers qui devront être pris en compte par le sous-traitant. Il convient d'explicitier les spécificités de l'environnement et les règles générales qui seront à respecter par le personnel sous-traitant.

Il est important que le donneur d'ordre fournisse ses analyses de risque concernant l'activité en question (éléments ayant servi à l'élaboration du document unique, etc.) au sous-traitant, afin de lui faire profiter de son expérience passée.

On peut s'interroger sur la possibilité d'envisager l'externalisation d'une activité pour laquelle l'analyse des risques professionnels n'aurait pas encore été réalisée.

### 3.3 Mettre en place une relation équitable

**Mettre en place et entretenir les bases d'une relation équitable entre sous-traitant et donneur d'ordre.** Ces relations semblent souvent fondées sur un rapport de dépendance du sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordre. Elles reposent sur des présupposés du côté des acteurs du site, qui peuvent considérer que les travailleurs en sous-traitance ne pourront jamais faire aussi bien que le personnel organique. L'effet taille du donneur d'ordre, entreprise souvent plus importante et plus structurée, renforce cette tendance. L'asymétrie dans la relation résulte également de l'imposition aux entreprises sous-traitantes par les donneurs d'ordre de règles de fonctionnement du site et de systèmes de management comme le DT 78<sup>1</sup> ou le MASE<sup>2</sup>. Enfin, les conditions « socio-économiques », et en particulier les conditions matérielles au niveau de l'accueil, conduisent parfois les acteurs de la sous-traitance à se trouver en position d'infériorité et non de partenaire. Les relations contractuelles peuvent mettre en exergue une forme de dépendance du sous-traitant par rapport au donneur d'ordre (relation client/fournisseur), confortant ainsi la vision mutuelle des acteurs.

Le contrat doit être transparent sur la réalité de l'ensemble des activités sous-traitées, les volumes horaires de main d'œuvre nécessaires, et les coûts correspondants. À défaut, le sous-traitant se verra contraint de gérer seul les compromis entre le respect des délais et un volume horaire mal évalué.

La nécessaire implication du donneur d'ordre pour entraîner le sous-traitant vers l'amélioration continue, ne doit pas être un facteur de déséquilibre de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant. Il faut donc développer le principe de vision mutuelle entre sous-traitant et donneur d'ordre (audit conjoint, participation croisée, ...) et permettre un droit d'intervention ou d'ingérence dans les deux sens. À cet égard, l'établissement d'un **dialogue social** de qualité, permettant notamment l'expression des représentants des salariés tant du donneur d'ordre que du sous-traitant, est un facteur d'équilibre de la relation entre ces entreprises du point de vue de la sécurité.

**Mettre en place les conditions d'accueil du personnel sous-traitant intégrant la dimension sécurité.** Le donneur d'ordre doit mettre en place l'organisation nécessaire

<sup>1</sup>Le référentiel DT 78 de l'UIC concerne l'habilitation des entreprises extérieures de l'industrie chimique. Il constitue le document d'application nécessaire à la mise en œuvre de l'article 6 de l'accord sur la sécurité du 4 juillet 2002, plus précisément l'habilitation des entreprises extérieures intervenant sur les établissements « Seveso seuil haut ».

<sup>2</sup>Le MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité Entreprise) est une démarche d'organisation menant à la certification du système sécurité des PME/PMI.

pour informer et former aux risques spécifiques les travailleurs des entreprises sous-traitantes (accueil sécurité, plans de prévention, coordination sécurité, *etc.*). Il peut être utile de mettre en place des « personnes ressources » pour faire l'interface entre le personnel du donneur d'ordre et celui des entreprises sous-traitantes.

**Mettre en place un suivi.** Au-delà des aspects contractuels, il est nécessaire de disposer de compétences et de méthodologies pour suivre les entreprises sous-traitantes. Il convient de mettre en place un suivi des performances de l'entreprise sous-traitante et donc de bien définir les critères de performance dans le contrat. Pour ce faire, l'organisation du site devra compter du personnel ayant les compétences pour évaluer le travail de l'entreprise sous-traitante, le suivre, le contrôler et éventuellement proposer des actions correctrices.

Il peut être utile de mettre en place des indicateurs pour permettre le suivi des performances en sécurité des entreprises sous-traitantes, en particulier pour les métiers ou postes à risque. Il convient alors, afin d'éviter des effets pervers de « triche à l'indicateur », de suivre le nombre d'actions engagées par l'entreprise sous-traitante pour faire évoluer la sécurité, et pas seulement les indicateurs de résultat, de type taux de fréquence d'accident. Cette liste d'actions engagées, peut par exemple, inclure la périodicité des réunions sécurité, les actions de chasse aux anomalies, la suggestion ou la mise en place d'innovations techniques ou organisationnelles pour améliorer la sécurité, le nombre d'analyses de presque-accidents et des audits de terrain. L'évaluation doit dans tous les cas prendre en compte les facteurs liés au donneur d'ordre qui auraient pu contrarier la bonne observation par l'entreprise extérieure des pratiques de sécurité.

indicateurs pertinents

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?

---

## Comment construire la coopération ?

Coopérer correspond à une volonté partagée par l'ensemble des acteurs : celle de travailler ensemble, et donc de renoncer partiellement à soi pour réussir une action en toute sécurité. Cette construction, processus jamais définitivement acquis, repose sur un critère essentiel : la **confiance**.

Le conflit ouvert ou latent existant entre la relation commerciale et la recherche optimale de sécurité, sous-tend que la construction de la coopération « en confiance » est toujours difficile et doit être basée sur des règles claires pour permettre de dépasser cet antagonisme.

Dans le cadre d'une relation commerciale contractuelle, chacune des parties souhaite retirer des « bénéfices » à court, moyen ou long terme de sa contribution, donc il peut y avoir un conflit d'intérêts. Dans le domaine de la sécurité, la non-résolution du conflit d'intérêts est synonyme d'échec **collectif** pour la sécurité : l'envers du « travailler ensemble en toute éthique de sécurité ».

La coopération ne peut s'établir que dans la mesure où la nature de la relation contractuelle est explicite sur :

- la prestation attendue ;
- la durée du contrat ;
- l'évaluation et la reconnaissance du travail fourni et des performances (économiques, HSE, sociales).

Il semble naturel d'exprimer que le niveau de contrôle vis-à-vis de la sécurité par le donneur d'ordre devrait être inversement proportionnel à la durée du contrat.

Enfin, la coopération doit exister au sein de chaque entreprise contractante entre les différentes composantes. Si la confiance, moteur de la coopération, fait défaut au sein d'une des entreprises, son absence rejaillira sur les relations entre les composantes. Par exemple, chez le donneur d'ordre, si la confiance sur le processus de sous-traitance n'est pas établie, il y aura des difficultés à générer une attitude de coopération entre les acteurs sur le terrain.

De même, si l'activité du sous-traitant s'inscrit dans le cadre d'une action type « coup de poing sans objectif de poursuite de relation commerciale », la confiance dans la qualité de la prestation chez le donneur d'ordre ne sera pas au rendez-vous et cela freinera la coopération entre les acteurs.

En résumé pour que la coopération puisse exister, il faut :

- Que la volonté de recherche de sécurité soit première ;
- Une politique de sous-traitance définie ;
- Des objectifs clairs ;
- Un suivi et un contrôle des performances.

#### analyse des écarts

Au-delà du cadre réglementaire qui structure commercialement, organisationnellement et juridiquement les relations entre les acteurs, il y a lieu d'être très clair sur les objectifs attendus et prescrits pour permettre l'établissement d'une coopération efficace entre les acteurs. L'analyse qualitative de situations réelles de travail (le retour d'expérience, l'arbre des causes) devrait être introduite dans le contrat afin de constater et d'évaluer le décalage entre la situation réelle et l'objectif attendu prescrit.

Au-delà de l'entente sur les questions techniques, contractuelles, *etc.*, la confiance n'existe qu'entre personnes, mais entre personnes inscrites dans un cadre d'organisation de travail qui a sa propre histoire, sa propre culture, cadre autre que celui de la vie personnelle ou privée.

La confiance cependant est un idéal éthique – c'est ce qui nous mobilise – un objectif jamais totalement atteint (il en est de même pour la santé) dans la construction du « vivre ensemble dans la sécurité ».

### 4.1 Développer des relations de coopération

Concrètement, à quoi faut-il penser pour mettre en place et faire vivre de véritables relations de coopération entre donneurs d'ordre et entreprises sous-traitantes, de manière à s'inscrire dans une démarche de progrès continu des performances techniques et économiques, et à améliorer ainsi les performances en HSE ? Comment s'assurer que les intentions sont mises en pratique sur le terrain ?

Il s'agit ici de lister les éléments qu'il est souhaitable de prendre en compte parce qu'ils impactent la qualité de la relation et permettent d'établir et de maintenir la confiance indispensable à la coopération pour le bénéfice mutuel des acteurs. Ces différents éléments sont à considérer et à adapter suivant la taille du contrat.

**L'engagement des directions.** Considérant que le partenaire a été soigneusement choisi, cette phase préalable est indispensable à l'établissement des relations entre futurs partenaires. Elle permet de définir les lignes directrices, la perspective stratégique et les objectifs de chacun. C'est aussi le moyen de formaliser la volonté de réussir collectivement et de coopérer dans la durée.

**Les moyens nécessaires en temps et en hommes.** Des ressources sont à prévoir pour assurer le succès de chacune des différentes phases du contrat :

- Une **équipe projet mixte** nécessaire pour établir le contrat et le mettre en œuvre ;
- Un recouvrement suffisant lors de la phase transitoire essentielle au démarrage rapide du nouveau contrat ;
- Une structure d'expertise chez le donneur d'ordre pour suivre les indicateurs de performances pendant la phase opérationnelle, assurer la fiabilité à long terme et capitaliser le savoir-faire acquis.

**La construction ensemble du contrat.** La phase préparatoire doit être consacrée à la définition rigoureuse du contrat sous tous ses aspects : technique, économique, organisationnel, social, contractuel, planning de mise en œuvre, modalités de séparation. Ainsi devront être mis en place les outils informatiques (préférentiellement, la GMAO<sup>1</sup> du donneur d'ordre) et définis les indicateurs de suivi des performances.

Les problèmes techniques seront identifiés, leur externalisation ne permettant que rarement leur résolution.

C'est le rôle essentiel de l'équipe projet mixte donneur d'ordre/entreprise intervenante.

**Des exigences HSE claires.** Les procédures HSE et les standards HSE en matière d'équipements de protection individuels (EPI), le « reporting », les indicateurs, audits, réunions de sécurité, actions correctives, etc. devront être clairement documentés vis-à-vis de l'entreprise intervenante.

**Une organisation et des responsabilités bien définies.** Le rôle du donneur d'ordre est de piloter et de contrôler. Celui de l'entreprise intervenante est de faire progresser le donneur d'ordre par son professionnalisme et sa flexibilité.

Les organigrammes de chaque acteur devront être détaillés et les compétences explicitées. **Une attention particulière devra être donnée aux postes d'interfaces avec leurs responsabilités.** Les besoins de formation complémentaire seront identifiés. Les différentes réunions (opérationnelles, planification/coordination, suivi des performances, sécurité, management, direction, etc.) seront planifiées et les participants désignés. Du temps et des ressources y seront communément alloués contractuellement.

**La dimension sociale.** L'externalisation d'activité peut avoir des conséquences plus ou moins importantes sur l'organisation du donneur d'ordre et son personnel. La communication des objectifs, des impacts, des mesures d'accompagnement, doit être soignée en prenant en compte les instances représentatives. C'est notamment le cas lorsque du personnel doit être reclassé dans un autre service ou chez le sous-traitant. Les cas particuliers doivent être identifiés et traités.

Tous les efforts sont à faire pour que l'externalisation soit acceptée par le personnel du donneur d'ordre.

**L'accueil de l'entreprise intervenante.** C'est un aspect essentiel de la réussite de la coopération. Il convient de prendre en compte :

- La sensibilisation des intervenants aux risques et moyens de prévention, aux procédures d'autorisation de travail et aux différents procédures et standards HSE ;
- La visite des lieux et la présentation technique des installations ;
- La présentation mutuelle des différents responsables et la rencontre des équipes sur le terrain ;
- Les lieux de vie (ateliers, bureaux, vestiaires, restauration, sanitaires, accès, parking, etc.) en veillant à leur état.

<sup>1</sup>GMAO : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.

**Les réalités techniques et économiques.** La période de démarrage du contrat est une période difficile et très exigeante. L'adaptation n'est jamais instantanée. Les performances en souffrent d'une manière générale. Aussi est-il régulier de constater une augmentation sensible des coûts pendant un certain temps. La patience, associée à une extrême vigilance, est donc nécessaire.

Par ailleurs, il est prudent, pour les contrats de longue durée (supérieure à 5 ans), de prévoir une période d'essai d'un an, d'en faire le bilan et d'apporter les aménagements contractuels, organisationnels et techniques.

**La confiance.** Le traitement en partenaires ouverts des différents thèmes évoqués ci-dessus, contribuera à la mise en place initiale d'un climat de transparence et de confiance. Cette confiance devra cependant être confortée et entretenue dans la relation de tous les jours par des supports concrets tels que des documents d'information sur les performances, des réunions où chaque représentant a la possibilité de s'exprimer et de faire part de ses difficultés et de ses succès.

Pour échanger et se comprendre, il faut un vocabulaire commun. La formation mixte des chefs d'équipe de l'entreprise sous-traitante et du donneur d'ordre sur l'analyse des risques de co-activité d'une part, le processus d'autorisation de travail d'autre part (ouverture, clôture), représentent également une opportunité pour faire connaissance et développer un respect mutuel.

Il est à noter que le contrat de type « au forfait » ne paraît pas favoriser la transparence. En effet, l'absence de lien direct avec les travaux effectués peut conduire à ce qu'ils ne soient pas suivis en détail.

**La qualité de la relation et de la communication à chaque niveau hiérarchique.** L'excellence des relations au niveau hiérarchique le plus élevé est essentiel et conditionne la qualité des relations aux autres niveaux.

Il est important de veiller à la bonne intégration des équipes au travers de communications communes, de participation à des événements communs, d'actions de formation destinées au personnel du donneur d'ordre et de l'entreprise intervenante.

#### 4.2 Exemplarité du donneur d'ordre

L'exemplarité doit s'exercer à tous les niveaux ; elle peut donner lieu à un certain nombre d'engagements du donneur d'ordre. On trouvera ci-dessous trois thèmes majeurs à prendre en compte.

**Management du donneur d'ordre vers le management du sous-traitant.** Quelle est la politique de l'entreprise ? Est-elle affichée ? Des réunions sont-elles organisées avec les chefs des entreprises sous-traitantes ? Quels messages y sont passés concernant la sécurité ? Sont-ils cohérents avec la situation ?

*Le donneur d'ordre doit être exemplaire afin de pouvoir exercer son leadership de manière crédible.*

**Relations contractuelles.** Comment est prise en compte la sécurité dans le contrat ?

**Pour les intervenants du donneur d'ordre.** Le donneur d'ordre doit être capable de faire ce qu'il exige des entreprises extérieures pour être crédible et écouté.

##### 1. Le cadre de travail

- Propreté des locaux; ambiance (bruits, nuisances, odeurs, ...);
- Attitude des salariés du donneur d'ordre (chef d'équipe, opérateurs);
- Connaissance des risques au poste par le personnel;
- Communication au personnel du sous-traitant; affichage dans les locaux;
- Respect des consignes de sécurité et port des EPI;
- Accueil du personnel sur le site;
- Information sur les risques et les procédures en cas d'urgence (sirènes, ...).

## 2. *Le Management de la sécurité*

- Plans de Prévention et leur application concrète sur le terrain;
- Gestion de la co-activité;
- Procédures (gestion des consignations, ...); passage de consignes;
- Coopération avec les salariés du donneur d'ordre sur les problèmes sécurité;
- Détection des problèmes et leur traitement;
- Visites de sécurité participatives;
- Organisation d'audits de sécurité, de concours sécurité, analyse de presque-accidents;
- Présence du management sur le terrain, dans une relation de confiance;
- Sécurité dans le suivi du chantier, dans les réunions.

## 3. *Les résultats / indicateurs*

- Suivre et communiquer sur les indicateurs et leur évolution (combien, comment, ...);
- Position par rapport à la moyenne, aux concurrents;
- Intégration des résultats des sous-traitants;
- Comparaison des résultats du donneur d'ordre et des sous-traitants;
- Affichage des objectifs et des plans d'actions.

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?

---

## Au cas où ...

### 5.1 Le contrat de sous-traitance

On trouvera ci-dessous une liste non-exhaustive de thèmes à considérer lors de la réalisation du contrat de sous-traitance. Ceux-ci sont sources de litige pour les deux parties, et leur non prise en compte peut être lourde de conséquences.

- Considérer l'éventualité d'un changement d'opérateur en cours de contrat ;
- Clarifier la fin de contrat (« prévoir le divorce ») ;
- Clarifier la propriété du savoir faire ;
- Prendre en compte des imprévus : comment renégocier le contrat et les échéances ; comment intégrer des risques qui n'ont pas été identifiés lors de la rédaction du contrat ?
- Utiliser des pénalités en cas de non-respect des consignes de sécurité (par exemple le port des EPI) ?

L'analyse globale des risques effectuée préalablement à l'externalisation permettra d'enrichir cette liste.

### 5.2 La perte d'exploitation

Quel partage de la responsabilité faut-il prévoir au cas où une erreur survenue lors de l'intervention d'une entreprise sous-traitante provoquerait des dommages importants ? Ceci concerne autant des pertes financières, des dommages à l'équipement ou une pollution en cas d'accident majeur, que des pertes « quotidiennes », lorsque le sous-traitant n'a pas atteint les objectifs fixés (exemples : utilisation d'une pompe trop peu performante, entraînant une moins bonne performance de l'unité ; retard plus important que prévu dans la fin de travaux ; « panne du vendredi soir »). Les enjeux peuvent être très disproportionnés lorsque la valeur du chantier est bien inférieure à la perte d'exploitation, au dommage à l'équipement ou au dommage à l'environnement.

Dans certaines situations, le donneur d'ordre n'aura que peu de possibilités de recours en cas de non atteinte des performances contractualisées (exemples : projet long impliquant une forte proportion de connaissances ; niches particulières où un seul sous-traitant est compétent).

Dans tous les cas, le litige sera résolu par négociation entre les parties ; cette négociation sera basée sur ce qui est spécifié dans le contrat. D'où l'importance de prendre en compte ces questions dès l'établissement du contrat.

### 5.3 La réversibilité

Construire une relation saine conduit à prévoir les différentes évolutions de la relation liant l'entreprise utilisatrice et l'entreprise sous-traitante.

Partant du principe qu'un contrat a été établi pour définir le champ de la prestation et ses conditions, celui-ci doit prévoir les conditions d'arrêt de la relation.

La notion de la réversibilité va au delà de l'évolution de la relation liant l'entreprise utilisatrice et une entreprise sous-traitante. Elle est examinée ici, non pas sous l'angle « changement de partenaires » (évolution contractuelle et commerciale classique conduisant à une évolution des relations clients-fournisseurs) mais sous l'angle de l'évolution de la décision de sous-traiter ou non.

**La réversibilité est-elle possible ?** Différents exemples illustrent qu'il est possible de répondre affirmativement à cette question. Ceci concerne autant les entreprises (ré-internalisation du service informatique), que les collectivités locales (reprise de l'exploitation d'un équipement de traitement des eaux ou d'élimination des déchets par exemple).

La capacité à illustrer la réversibilité de la sous-traitance montre que le choix de la sous-traitance ne correspond pas à une approche dogmatique, mais qu'il répond à une analyse raisonnée qui n'est donc pas figée.

**Les raisons conduisant au choix de la réversibilité.** Différentes raisons peuvent être à l'origine de ce choix du donneur d'ordre :

- Prestations jugées non satisfaisantes tant sur le plan technique qu'économique ;
- Non-respect de règles de sécurité ;
- Niveau d'accidentologie élevé.

Dans ces cas, la réversibilité, au sens préalablement défini, n'est pas forcément le premier choix. L'entreprise utilisatrice engagera d'abord des actions vis-à-vis de son partenaire pour améliorer le niveau de prestation (compétences, qualité de la réalisation, aspects économiques, ...), voire pour identifier un autre partenaire.

Une autre raison pouvant conduire à la décision de réversibilité est la disparition de partenaires pertinents sur le marché :

- Défaillance d'une entreprise importante ;
- Réduction du nombre d'entreprises concurrentes permettant de disposer de prix de marché pertinents.

Cette situation peut conduire l'entreprise utilisatrice à acquérir l'entreprise sous-traitante ou à se doter de compétences internes permettant d'assurer la mission souhaitée.

**La mise en œuvre de la réversibilité.** La réintégration d'une activité peut se réaliser lors d'une *échéance contractuelle*, ce qui permet de limiter les éventuels dédommagements pouvant être demandés par l'entreprise sous-traitante. Alternativement, elle peut être mise en œuvre par *rupture de contrat*; la définition de situations pouvant

conduire à une telle rupture est à intégrer dans le contrat afin de respecter les conditions prévues et de limiter les éventuelles pénalités et versement d'indemnités.

**Les conséquences du choix de la réversibilité.** La décision de cesser de sous-traiter une activité nécessitera que l'entreprise utilisatrice réinvestisse (en termes de ressources humaines, de compétences, de matériel, ...) :

- Reprise de l'activité du sous-traitant ;
- Affectation à l'activité de ressources internes disponibles ;
- Investissement pour acquérir les moyens nécessaires.

Si la décision intervient au terme d'une période contractuelle (échéance du contrat, période de renégociation), selon les termes du contrat, une obligation de reprise de certains salariés de l'entreprise prestataire peut être prévue.

Le savoir faire, acquis par l'entreprise prestataire, lui appartient<sup>1</sup>. L'entreprise utilisatrice ne dispose que de peu de moyens pour revendiquer le transfert de cette expertise. L'intégration de ce savoir faire est à anticiper par l'entreprise utilisatrice si elle envisage la décision de ne plus sous-traiter.

savoir faire

---

<sup>1</sup>Sauf si des modalités particulières sont prévues dès l'élaboration du contrat. Exemple : obligation pour les sous-traitants ayant des activités liées à la maintenance d'utiliser la GMAO du donneur d'ordre.

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?

---

## Conclusion

Ce document n'a pas la prétention d'apporter toutes les solutions aux problématiques de Sécurité et Sous-traitance. Il s'agit d'un guide non-exhaustif dont l'objectif est d'informer sur les points importants d'un processus d'externalisation. Il résulte de la réflexion d'un ensemble de parties prenantes (entreprises donneurs d'ordre, entreprises sous-traitantes, organisations syndicales, *etc.*). Chaque entreprise se doit cependant d'analyser sa situation particulière au regard de ces points et les adapter à son contexte.

Au cours des discussions, sont apparues d'autres pistes de progrès, suite au retour d'expérience de multiples opérations de sous-traitance, et en particulier :

- L'efficacité des processus d'échange d'information entre les partenaires ;
- L'esprit du plan de prévention (décret de 1992) : les acteurs s'intéressent beaucoup aux aspects formels de la loi, compte-tenu du risque juridique. Ceci peut entraîner une dérive vers une mise en œuvre sous forme de « checklist » des plans de prévention, en minimisant les aspects analyse de risque ;
- L'antagonisme juridique entre différentes sources de droit et leur impact sur la sécurité (*cf.* Annexe B).

Ces derniers thèmes feront l'objet de propositions de groupe d'échange, de réflexion et d'analyse au sein de l'ICSI.

À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?

---

## Généralités et définitions

*Maître de l'ouvrage* : entreprise propriétaire ou exploitant du site industriel. Le maître d'ouvrage peut avoir recours à la *sous-traitance*, en confiant l'accomplissement d'une prestation à une autre entreprise. Le maître d'ouvrage peut alors être désigné par les termes de *donneur d'ordre* ou encore d'*entreprise utilisatrice*.

*Entreprise contractante* : titulaire d'un contrat avec le maître de l'ouvrage pour la fourniture de matériel ou des prestations de service dont elle assurera l'exécution par ses propres moyens ou en faisant appel à des entreprises de sous-traitance ; dans ce dernier cas, elle s'intitulera entreprise principale. Le terme *entreprise pilote* est réservé à la situation de co-traitance.

Si l'objet du contrat se situe dans un cadre prédéfini d'entretien global et conduit pour l'entreprise contractante à une obligation de résultat, on la désignera par l'appellation *Entreprise Générale de Maintenance* (EGM).

L'expression *entreprise extérieure*, qui suggère un certain degré d'autonomie et de responsabilité, est plus appropriée sur le plan juridique.

On utilise parfois l'expression *entreprise intervenante*, qui a la même signification qu'*entreprise extérieure*.

Un dernier terme couramment employé comme synonyme d'*entreprise contractante*, en particulier dans la législation française, est celui d'*entreprise sous-traitante* :

- Art. 1 du titre 1 de la loi du 31/12/1975 : « La sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».
- Art. II : « Le sous-traitant est considéré comme entrepreneur principal à l'égard de ses propres sous-traitants ».

**L'externalisation** (externaliser = faire face à l'extérieur) est le fait de confier un travail, voire une activité, dans son intégralité à une tierce entreprise. Par exemple, certaines entreprises confient à des entreprises extérieures des missions de maintenance, dépassant le cadre de simples travaux ponctuels, sur les sites qu'elles exploitent. L'externalisation peut conduire à un transfert de responsabilité des missions confiées. Concrètement, on externalise la maintenance d'une photocopieuse, ce qui veut dire qu'on ne se préoccupe que de la comptabilité du papier et pas de l'entretien de la machine.

## A.1 Références

- Loi n° 75-1334 du 31/12/1975 (modifiée par les lois du 02/01/1981, du 24/01/1984, du 06/01/1986, du 10/06/1994, du 25/07/1996 et du 06/02/1998);
- Loi du 30 juillet 2003;
- Loi du 31/12/1975;
- Loi n° 91-1414 du 31/12/1991 et décret du 20/02/1992;
- Loi du 31/12/1991;
- Norme AFNOR NF P03-001 concernant les clauses administratives générales applicables aux travaux de bâtiment faisant l'objet de marchés privés;
- Charte conclue entre entreprises principales et entreprises sous-traitantes sous l'égide du GMIF le 26/04/1996 <sup>1</sup>
- Loi sur les risques technologiques majeurs du 30 juillet 2003;
- Accord sécurité UIC du 4 juillet 2002 et avenant du 18 décembre 2003 à l'accord sécurité UFIP.

---

<sup>1</sup>[http://www.maintenance-entreprises.com/pdf/GMIF-2005\\_Charte\\_Parteneriat\\_Relations\\_Contractuelles.pdf](http://www.maintenance-entreprises.com/pdf/GMIF-2005_Charte_Parteneriat_Relations_Contractuelles.pdf)

## Interrogations juridiques

Toute relation contractuelle de sous-traitance s'inscrit dans le cadre juridique national et européen. En France, il faut en particulier prendre en compte :

- Le Code du Travail et toutes les dispositions complémentaires, notamment en ce qui concerne le travail dissimulé, l'hygiène, la sécurité et la santé (dont le Décret n° 92-158 du 20 février 1992 traitant des plans de prévention des risques induits par les co-activités);
- La circulaire n° 6 de la Direction des relations du travail du 18 avril 2002;
- La réglementation en matière d'environnement;
- La loyauté de la concurrence et la liberté des transactions commerciales;
- La confidentialité des informations recueillies;
- La loi du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance, ainsi que toutes les dispositions légales complémentaires et ultérieures;
- La loi sur les Risques Technologiques Majeurs (dite « Loi Bachelot ») du 30 juillet 2003.

*L'Évaluation des Risques Professionnels (EvRP)* est un concept issu de la directive cadre européenne du 12 juin 1989, qui fonde les principes généraux de prévention.

En France, l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur, doit le conduire à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs (article L. 230-2 du Code du travail). Conçue comme une véritable « boîte à outils », cette disposition générale prévoit la mise en œuvre de mesures de prévention, fondées sur des principes généraux qui doivent aider et guider l'employeur dans sa démarche globale de prévention.

Figurant au nombre de ces principes généraux, l'évaluation des risques constitue un élément clé de cette démarche. Elle en est le point de départ et permet, dans un environnement à évolution rapide, de choisir des actions de prévention appropriées et d'apporter, face à des risques déterminés, des réponses et des solutions complètes qui ne soient pas uniquement « techniques ».

Le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 a introduit dans le Code du travail une nouvelle disposition réglementaire destinée à « formaliser » l'étape cruciale de la démarche qu'est l'évaluation des risques : désormais, les résultats de cette évaluation doivent être transcrits dans un « document unique ».

La circulaire n°6 de la Direction des relations du travail du 18 avril 2002 est venue apporter quelques précisions utiles.

Les **Plans de Prévention** sont une bonne pratique exigée suite à la transcription de la directive européenne n° 89/391, en particulier par le décret du 20 février 1992. Ils consistent en la réalisation d'une analyse des risques préalablement à la réalisation d'une opération par une entreprise sous-traitante chez un donneur d'ordre. Les Plans de Prévention doivent être réalisés par écrit dans les entreprises à risques. Des adaptations spécifiques des textes ont été rédigées pour les chantiers de bâtiment et de génie civil et pour les opérations de transfert de matière (protocole de sécurité). Les employeurs doivent analyser les risques liés à la co-activité des acteurs pour la réalisation d'une opération. L'employeur, ou son délégataire, doit s'assurer que les mesures de prévention et de protection définies lors de l'édition du plan de prévention sont appliquées : fonction de coordination. Au-delà des aspects formels liés aux exigences réglementaires, il y a lieu de s'assurer que la réflexion et la vigilance nécessaires à l'analyse des risques perdurent dans les organisations.

La législation est parfois en conflit avec les bonnes pratiques pour la sécurité. Citons quatre exemples où ce type de conflit peut se produire :

1. **Délit de marchandage.** Le Code du Travail établit une distinction entre le travail effectué dans le cadre de l'intérim, et le travail réalisé dans un cadre de sous-traitance. Dans le cas de l'intérim, le travailleur agit sous l'autorité hiérarchique de l'exploitant du site. Dans une relation de sous-traitance, les employés de l'entreprise sous-traitante travaillent sous l'autorité hiérarchique de l'entreprise sous-traitante, et le donneur d'ordre ne peut normalement pas leur donner des ordres directement.
2. **Atteinte au marché.** Il peut être utile pour des donneurs d'ordre de se concerter (en particulier en planifiant les grands arrêts dans un même bassin d'emploi) afin d'éviter des pics de demande en main d'œuvre, qui peuvent nuire à la sécurité. Toutefois, cet échange d'informations peut être interprété comme une collusion entre donneurs d'ordre, et une atteinte au droit de la concurrence.
3. **Externalisation de la fonction de coordination.** La loi de 1992 précise que le donneur d'ordre doit coordonner l'activité de l'ensemble des entreprises sous-traitantes qui interviennent dans son établissement, en particulier concernant le plan de prévention. On constate actuellement une tendance à l'utilisation d'entreprises générales de maintenance ou « entreprises pilotes », qui proposent une offre intégrée. On peut s'interroger sur la limite à la « sous-traitance » d'une partie de la coordination des entreprises de sous-traitance.
4. **Principe de proximité.** Le code des marchés publics contient des dispositions interdisant l'application de ce principe.

## Les principes de la coopération

La **coopération** n'est pas de l'ordre de l'obligation. Elle repose sur un accord des volontés humaines. Elle oblige chacun (e) s des « coopérateurs (trices) » à renoncer quelque peu à sa propre vérité pour pouvoir travailler avec l'autre afin d'être au plus près de l'action juste, celle qui offrira la meilleure garantie de maîtrise du risque lié à la sous-traitance.

Comprendre et promouvoir la coopération demande d'en passer par la connaissance du « facteur humain » au travail, travail pouvant se définir comme « *une activité coordonnée utile, pour, et par laquelle le sujet mobilise son corps, son intelligence, bref toute sa personne* ».

Le texte qui suit expose les chaînons intermédiaires propres à créer les conditions coopératives dans le travail.

### C.1 Travailler ou l'intelligence au singulier

**Travailler, c'est faire l'expérience de l'échec.** Travailler, c'est faire face au réel, c'est-à-dire à ce qui résiste à la maîtrise, aux savoir-faire, aux situations inédites, imprévues, inconnues ... dont les sujets ne connaissent pas d'emblée les solutions. Travailler, c'est donc, fondamentalement :

- Faire l'expérience de l'échec et de l'impuissance ;
- Mais aussi de ce qu'il faut inventer, imaginer, rajouter au savoir-faire déjà connu pour surmonter l'obstacle. Ceci est vrai dans toutes les situations de travail.

La *tâche* se définit comme des objectifs à atteindre, des prescriptions, consignes, procédures, règlements, circulaires, directives, lois, ... Tâche conçue la plupart du temps par ceux qui ne font pas le travail. Or les sujets ne respectent jamais ce qui leur est prescrit – ce que l'on nomme le travail prescrit – et font tout à fait autre chose, que l'on nomme l'*activité*. Celle-ci se définit comme le travail réel, c'est-à-dire ce que les sujets font réellement.

L'expérience du réel est d'abord une expérience de souffrance. On est irrité, agacé, découragé, embêté, ... face à une situation que l'on n'arrive pas à résoudre. Tous ceux qui travaillent rencontrent cette mise en échec. Le travail se fait donc connaître au sujet par sa dimension sensible, affective, subjective. Toute la subjectivité de chacun est ainsi engagée dans le travail.

**Travailler, c'est « tricher ».** Si les sujets ne respectent pas ce qui leur est prescrit, ce n'est nullement par plaisir du non-respect du travail prescrit, par mauvaise volonté, par refus d'obéir ou par goût de la fraude, ... Il n'y a aucun plaisir à enfreindre. C'est même

le plus souvent source de peur, de crainte et de culpabilité. Ils ont fondamentalement le désir de faire du bon travail et d'apporter une contribution à leur entreprise. L'infraction est **au service du bien-faire**, de la gestion de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Et si le plaisir est au rendez-vous, il n'est pas dans l'infraction même, mais dans un second temps, parce que l'infraction a permis de surmonter la difficulté rencontrée, d'atteindre le résultat escompté.

Le travail prescrit contenant toujours des situations imprévues, inattendues, ... les sujets doivent trouver alors un autre chemin, c'est-à-dire redéfinir la tâche pour arriver au plus près du travail prescrit. Travailler, c'est toujours être amené à s'aventurer hors des procédures et du prescrit. Pour faire son travail le mieux possible, il faut constamment commettre des infractions, ... c'est-à-dire contrevenir, manquer à, tricher, ... En langage courant, c'est bidouiller, s'arranger, trouver des ficelles, ...

**Travailler, c'est déployer son intelligence.** C'est ici qu'intervient l'intelligence au travail, c'est-à-dire ce que le sujet se mobilise pour bien travailler : ne pas se décourager, insister, recommencer, chercher, inventer, imaginer, expérimenter, ... L'intelligence qu'il faut mettre en œuvre, pour faire face aux contraintes du réel, engage ainsi la personnalité entière.

Cette souffrance n'est pas qu'une conséquence des résistances rencontrées, c'est également la cause qui pousse le sujet, en échec par rapport à son savoir-faire, à la recherche de solutions afin de dépasser et de surmonter la difficulté. Elle est donc dépassement de soi et accroissement de la subjectivité.

Travailler est une activité créatrice. Ainsi l'intelligence qui invente, l'ingéniosité, l'habileté sont la créativité même, cette dernière étant fondamentalement enracinée dans la souffrance. Contrairement à ce que suppose le sens commun, la souffrance n'est pas seulement le terme d'un processus malheureux, elle est aussi point de départ et origine de l'ingéniosité, c'est-à-dire cette capacité d'inventer des solutions inédites à des situations jusqu'alors inconnues du sujet.

Or cette intelligence au travail est, socialement, injustement sous-estimée. Le sujet qui travaille ne peut être qu'un exécutant. Le travail n'est jamais uniquement qu'une activité de production ou de services, c'est aussi se transformer soi-même. le travail porte en lui la promesse de l'accroissement et de l'accomplissement de la subjectivité. Réciproquement, quand la subjectivité ne peut plus se déployer, le travail peut être un vrai malheur.

## C.2 Travailler ensemble ou l'intelligence au pluriel

**Organisation prescrite du travail et organisation réelle.** L'intelligence de chacun, qui se déploie dans la discrétion ou dans la clandestinité, est le plus souvent invisible. La somme des infractions ordinairement associées au travail comporte des risques de divergences et de conflits entre les modalités de travail des uns et des autres.

Comment alors travailler ensemble ? Ceci pose la question du décalage irréductible existant entre l'organisation prescrite du travail et l'organisation réelle du travail. Ce décalage est source de souffrance individuelle et se gère selon les équipes et les collectifs de travail. Les sujets doivent coopérer, la coopération est le fait de travailler ensemble.

*On sait prescrire la coordination des tâches, mais on ne sait pas prescrire la coopération*

**La coopération dans le travail.** On sait prescrire la coordination des tâches, mais on ne sait pas prescrire la coopération car celle-ci repose sur la volonté de ceux qui travaillent. Quelles sont alors les conditions pour qu'une coopération soit possible ?

La coopération nécessite :

- La **mise en visibilité** de son travail, c'est-à-dire l'effort déployé et constant du sujet pour rendre intelligible aux autres le travail qu'il fait réellement <sup>1</sup> ;
- La **confiance** : on ne peut rendre son travail visible que si on a confiance dans le regard de l'autre. La confiance est fondamentale puisqu'en montrant son travail, on montre aussi des situations que l'on ne maîtrise pas, où l'on rencontre des difficultés, des choses que l'on ne sait pas faire ... ;
- La **discussion et l'arbitrage** : apparaissent alors des façons de travailler et des habiletés propres à chacun. Il va falloir ainsi débattre, argumenter, se justifier quant à sa façon de travailler et considérer qu'il y a des façons acceptables ou non de travailler. Il devient donc nécessaire de procéder à des arbitrages et de parvenir à des accords. Les sujets se mettent d'accord entre eux sur une méthode de travail qui soit juste et efficace.<sup>2</sup> La somme de ces accords normatifs conduit à des règles de travail, des règles de métier ;
- Les **règles de travail** portent sur :
  - ▷ la dimension technique du travail : comment travaille-t-on ?,
  - ▷ la dimension psychique du travail, compte tenu de l'âge, du sexe, des enjeux de santé, de l'histoire de travail de chacun,
  - ▷ la dimension sociale du travail : les règles relatives aux rapports de pouvoir, au savoir-vivre, au respect dû aux autres,
  - ▷ la dimension éthique du travail : ce qui est juste ou injuste, bien ou mal... Cette dimension s'inscrit donc dans le registre des valeurs.

Ces règles de travail, élaborées ensemble, constituent une seconde organisation du travail, l'organisation réelle du travail. La coopération est donc la transformation de la prescription, construite par tous les sujets ensemble. Elle repose sur leur volonté et leur liberté.

- Un **espace de communication** : celui-ci n'est possible que s'il existe un espace public où les sujets peuvent discuter, formuler ou défendre des opinions sur leur lieu de travail. <sup>3</sup>

**La dynamique de la reconnaissance.** Pourquoi les sujets coopèrent-ils, s'engagent-ils dans cet espace de discussion alors que celui-ci comporte de nombreux risques ?

Ils ne peuvent s'engager dans cet espace que, si en échange de leur **contribution** à cette discussion – en fait à l'organisation du travail et à son évolution et sa transformation – ils peuvent attendre une **rétribution**. Ils attendent une reconnaissance, celle

<sup>1</sup>Elle suppose donc de prendre des risques, en se montrant aux autres, en montrant son intelligence mais aussi en montrant ses propres difficultés ou incompétences dans certaines situations. Le sujet peut ainsi devenir la cible d'une contestation de la part des autres. Mais il y a aussi prise de risque pour ceux qui écoutent, c'est-à-dire qu'ils peuvent être amenés à remettre en question leurs propres pratiques et leur jugement sur le travail. Les sujets passent beaucoup plus de temps qu'ils n'en ont conscience à rendre visible leur travail, sinon ils passeraient pour des paresseux. Sans cet effort constant, il ne peut y avoir de coopération.

<sup>2</sup>Ces accords passés prennent alors une valeur normative, c'est-à-dire que la somme de ces accords s'impose, non seulement pour réguler les modes de travail du côté de l'efficacité, mais surtout s'impose aux personnes comme des obligations.

<sup>3</sup>Ainsi les règles de travail, élaborées ensemble sont aussi des règles sociales qui confèrent à l'espace de communication des prérogatives d'apprentissage et d'exercice de la démocratie dans l'entreprise. Il n'y a donc pas de neutralité du travail par rapport au politique car plus les sujets sont engagés dans l'espace public interne à l'organisation du travail, plus ils sont impliqués dans la vie de la cité et s'ouvrent aux questions qui mettent en jeu autrui et le bien commun. Lorsque cet espace de communication n'existe plus, ou lorsque les sujets renoncent à l'investir, la voie est alors ouverte à l'individualisme, à la soumission, au consentement à des actes que l'on réprouve, à l'injustice.

de la réalité de leur prise de risques et de leur souffrance. C'est cette reconnaissance qui engage la question de l'identité et de la santé. En effet, le sujet ne tient pas son identité de lui-même mais du regard d'autrui. C'est dans ce regard que se construit, se développe, se confirme, s'accomplit le sentiment d'identité.

Cette reconnaissance passe par des formes de jugement spécifiques de la part d'autrui :

- Le **jugement d'utilité** qui porte sur l'utilité du travail accompli, jugement proféré par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par les subordonnés ou encore par les clients, les usagers ... Les subordonnés savent très bien si le travail de leur supérieur hiérarchique est utile ou non : « c'est quelqu'un qui fait du bon travail, qui prend ses responsabilités » par exemple. Cette utilité indexe le travail du sujet comme une contribution à l'organisation du travail mais aussi à la société tout entière.
- Le **jugement de beauté** qui porte sur la conformité, suscitant ainsi le respect du travail effectué. Il porte aussi sur l'originalité, le style singulier du travail qui le distingue des autres. Ce jugement est proféré par les collègues, eux seuls pouvant reconnaître les règles de conformité d'un travail, puis son originalité. « *C'est du beau travail!* »

Ces jugements confèrent au sujet l'appartenance à une communauté de travail, à un collectif de travail, à un métier, à la société.

- Lorsque le sujet bénéficie de reconnaissance, il découvre le plaisir dans le travail. Il y a accomplissement et accroissement de la subjectivité. La souffrance dans le travail prend alors un sens puisqu'elle a permis au sujet de prendre place dans sa communauté de travail et, au-delà, dans la société.
- *A contrario*, quand il ne peut en bénéficier, le sujet ressent douloureusement l'injustice. Il ne reste alors que la souffrance qui s'accroît et le conduit lentement à la déstabilisation, à l'« épuisement professionnel », à l'épuisement des capacités émotionnelles, au découragement, à la perte de l'estime de soi jusqu'à la désorganisation des relations familiales, voire à la maladie. En effet, le sujet est alors atteint dans son identité, dans son sentiment d'appartenance au social. Il y a perte du sens du travail.

Il est très important de souligner que cette reconnaissance porte **sur le faire**, sur le travail accompli et non sur le soi, sur la personne<sup>4</sup>. Ce n'est que dans un second temps que le sujet peut rapatrier cette reconnaissance dans le registre de l'être, de l'accomplissement de soi dans le travail.

---

<sup>4</sup>Le jugement sur la personne est le point de départ de toute injustice. La reconnaissance du travail permet justement d'éviter ces jugements. Par exemple : « Je n'apprécie pas cette personne mais elle fait un bon travail, je peux travailler avec elle. »

## Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence [BY-NC-ND du Creative Commons](#). Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- ◇ **Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- ◇ **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- ◇ **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.

Vous pouvez télécharger le document (et d'autres versions des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*) au format PDF depuis le site web de l'ICSI.



**Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle**

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
France

Téléphone : +33 (0) 534 32 32 00  
Fax : +33 (0) 534 32 32 01  
Courriel : [contact@icsi-eu.org](mailto:contact@icsi-eu.org)





6 ALLÉE EMILE MONSO  
ZAC DU PALAYS - BP 34038  
31029 TOULOUSE CEDEX 4  
[www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)