

# Travail & CHANGEMENT

## Les conditions de travail dans la sous-traitance

- Poser le périmètre
- Questionner les acteurs
- Expérimenter les règles sociales



### ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Daniel Raphoz et Daniel Naegelen  
(Commission paritaire de concertation du Pays de Gex)  
Thierry Charles (Cenast)  
Jean-Claude Volot (Médiation des relations inter-entreprises)  
Élisabeth Algava (Dares)  
Hugues Poissonnier (Grenoble École de Management)

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 14)

Gestion de l'énergie  
**Fournisseurs sous haute tension**  
Construction aéronautique  
**Des sous-traitants prennent de l'altitude**  
Propreté  
**Coup de balai sur les horaires décalés**  
Collecte des déchets  
**Les ripeurs feront-ils marche arrière ?**  
Industrie chimique  
**Une formule pour parer les risques chimiques ?**

# Les conditions de travail dans la sous-traitance

• Poser le périmètre • Questionner les acteurs • Expérimenter des règles sociales

Aujourd'hui généralisée, la sous-traitance évolue, avec le développement d'une organisation « en cascade ». Pour rendre ce système durable et assurer la qualité du travail, il est nécessaire d'articuler aspects techniques et sociaux en éclairant un paramètre essentiel : les conditions de travail.

**T**ravailler pour EADS, Peugeot, la SNCF ou toutes les grandes entreprises donneuses d'ordres est, de prime abord, le gage d'une sécurité économique et d'une pérennité des activités pour leurs PME sous-traitantes. Mais ce n'est pas de tout repos. C'est ce que montre une enquête de la Dares sur les conditions de travail des salariés des entreprises sous-traitantes, la seule chiffrée à ce jour (voir page 7). Flexibilité, innovation, réactivité, qualité... la liste des exigences des donneurs d'ordres s'allonge, à plus forte raison en période de crise. Elle pose une interrogation fonda-

d'outils techniques et gestionnaires (flux tendu, ERP\*, cahier des charges, normes techniques...) qui se diffusent le long de la chaîne de valeur\*\*. L'Europe s'est penchée sur ce dossier en finançant une étude permettant de poser un diagnostic sur cette relation et de proposer dix recommandations [voir encadré]. Cette étude montre que, pour que ce système fonctionne durablement, il faut améliorer la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants en articulant mieux les dimensions techniques et économiques avec la dimension sociale, le long de la chaîne de valeur ou sur la filière. On

d'une relation lui permettant d'agir plus efficacement sur les conditions d'emploi et de travail. »

## → Concurrence interne-externe

« Nous constatons, lors de nos interventions en entreprises, que la décision d'externaliser engendre une grande inquiétude face à l'avenir, remarque Clément Ruffier, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact. Cette inquiétude ne se situe d'ailleurs pas seulement chez les salariés des sous-traitants. Ceux des donneurs d'ordres y sont aussi confrontés : les emplois les plus intéressants et les plus porteurs ne finiront-ils pas par être externalisés ? Tel ou tel poste sera-t-il toujours considéré comme essentiel au sein de l'entreprise ? Il existe une sorte de concurrence entre donneurs d'ordres et sous-traitants qui, du point de vue du travail, est génératrice d'une grande pression. » Tout comme la pression sur les délais, la flexibilité — notamment en période de crise où certains sous-traitants peuvent, du jour au lendemain, se trouver



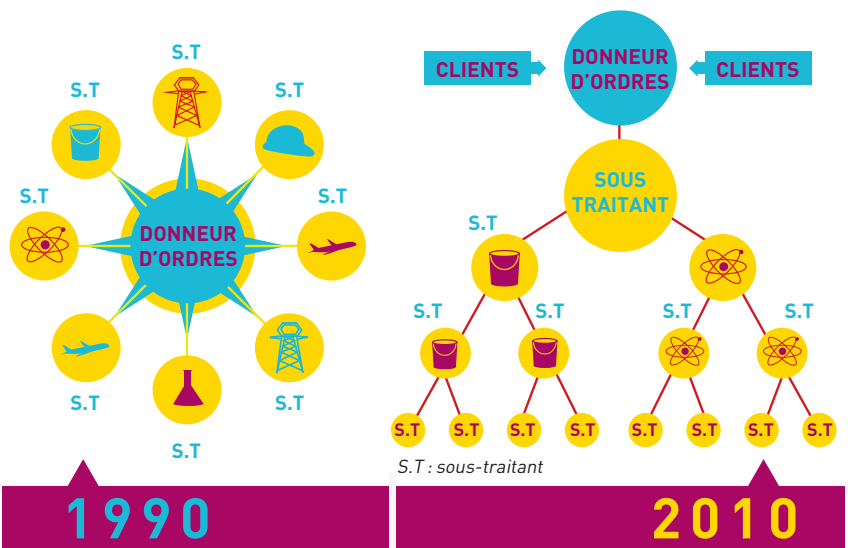
**« Il existe une sorte de concurrence entre donneurs d'ordres et sous-traitants qui, du point de vue du travail, est génératrice d'une grande pression. »**

Clément Ruffier, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

mentale pour les salariés : où sont prises en compte les conditions de réalisation du travail dans cette relation ? La question se pose à l'heure, bien sûr, de la crise. Mais à l'heure aussi où l'appel à la sous-traitance se généralise, au point de faire émerger un nouveau système d'organisation de la production interentreprises, loin d'être neutre sur le plan de la gouvernance des organisations et de leur impact sur les conditions de travail.

constate une importante variété de situations selon le secteur et la position du sous-traitant dans la chaîne de valeur : le sous-traitant de premier rang est en meilleure position pour négocier avec le donneur d'ordres et profite généralement

## D'UNE ORGANISATION EN ÉTOILE À LA SOUS-TRAITANCE EN CASCADE



## → Un système fragmenté

« D'un commanditaire qui faisait faire un certain nombre de ses activités à quelques sous-traitants avec lesquels il avait une relation directe, le système productif s'est fragmenté avec l'externalisation d'un grand nombre d'activités et le développement de la sous-traitance en cascade [voir infographie], explique Julien Pelletier, responsable de la veille et de la prospective internationale de l'Anact. Afin de faire "tenir ensemble" le système, les donneurs d'ordres utilisent une panoplie

Source : étude européenne sur la relation donneurs d'ordres - sous-traitants

sans activité ou extrêmement sollicités — est, du point de vue des conditions de travail, difficile à gérer. Chez les sous-traitants des entreprises où ce sont les activités pointues, plutôt dures voire dangereuses qui sont externalisées (maintenance de sites nucléaires, par exemple), la question de la prévention des risques se pose très fortement. C'est d'ailleurs après la catastrophe d'AZF que l'inspection du travail, l'Aract et la Drire d'Aquitaine ont monté le

sur le plan social ne produit pas du travail de qualité », complète Clément Ruffier. Comment serait-il possible d'éviter ces situations ? « La solution la plus tenable serait sans doute d'expérimenter des espaces de dialogue social sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il s'agit de s'inspirer des CHSCT de sites (existant déjà pour les sites classés Seveso) ou de développer des commissions paritaires (voir pages 4-5) au niveau des filières et des territoires »,



**« L'enjeu est bien de repenser la chaîne de valeur et l'efficacité interentreprises en sortant du périmètre de l'entreprise. »** Julien Pelletier,

responsable de la veille et la prospective internationale de l'Anact

projet Doris, une démarche de prévention conjointe et globale de l'ensemble des activités d'une usine prenant en compte les risques professionnels et technologiques pour les interventions sous-traitées (voir page 14).

## → « Régulation sociale »

Une certaine prise de conscience se fait cependant jour. Preuve en est l'étude européenne, mais aussi la nomination du médiateur des relations interentreprises (voir page 6) en 2010 et un intérêt grandissant chez les partenaires sociaux, notamment la CGPME, qui a émis cinq propositions pour améliorer ces relations. « Le critère qualitatif entre également en compte. Les donneurs d'ordres se rendent compte que cette relation mal maîtrisée

ajoute-t-il. Même conclusion pour Julien Pelletier : « les entreprises doivent trouver les moyens de la régulation sociale, au sens de la définition de règles communes sur le plan social. Il en existe des éléments embryonnaires dans la régulation juridique, les accords de branche ou les principes de la responsabilité sociale des entreprises. Mais il est possible de progresser en créant des pontages entre eux, en impliquant la fonction d'acheteur, celui qui "fait faire". L'enjeu est bien de repenser la chaîne de valeur et l'efficacité interentreprises en sortant du périmètre de l'entreprise pour retrouver une vision globale du système ».

**Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)**

\* Progiel de gestion intégrée.

\*\* Chaîne de valeur : ensemble des activités de l'entreprise, depuis la conception du produit jusqu'à son lancement, toutes activités créatrices de valeur.



## Une étude européenne et dix recommandations

**Des investigations sur les relations donneurs d'ordres - sous-traitants ont été réalisées dans le cadre d'une coopération entre cinq pays\*.**

**L'étude aboutit à dix recommandations :**

1. Structurer et piloter les filières.
2. Doter les fonctions d'achats d'une responsabilité grappe industrielle ou chaîne de valeur.
3. Encourager l'innovation organisationnelle « soutenable » au sein de l'entreprise élargie.
4. Créer un nouvel espace dialogue social autour des chaînes de valeur et des grappes industrielles.
5. Engager les parties prenantes dans les stratégies de formalisation RSE (responsabilité sociale des entreprises) au sein des chaînes de valeur.
6. Faire une priorité, au niveau européen, de l'amélioration des relations au sein de chaînes de valeur.
7. Réduire la discontinuité juridique entre droit du travail et droit commercial : aller vers un droit de l'entreprise.
8. Normaliser et harmoniser les définitions de la sous-traitance et de la chaîne de valeur.
9. Produire des indicateurs de référence du développement des chaînes de valeur.
10. Créer de nouveaux savoirs théoriques et pratiques sur le fonctionnement interentreprises.

\* Sous l'égide de la Commission européenne (France, Hongrie, Espagne, Royaume-Uni, Allemagne) et différents organismes (Anact, Astrées, Orse, Labour Asociados, Working Lives Research Institute, PCG - Project Consult, Hungarian Academy of Sciences), étude complète sur [www.anact.fr/dost](http://www.anact.fr/dost)

## ÉDITORIAL



**Jean-Baptiste Obéniche,**  
directeur général  
de l'Anact

**D'**après une enquête de la Dares, « les salariés des sous-traitants ont en moyenne davantage de contraintes que ceux des donneurs d'ordres en ce qui concerne les horaires et les rythmes de travail. Ils ont un travail plus prescrit et plus contrôlé et déclarent un peu plus souvent que l'ambiance de travail dans l'entreprise n'est pas bonne ». Des résultats d'enquête vérifiés par l'Anact dans le cadre d'une étude européenne : la nature de la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants produit des effets sur les conditions de travail des salariés de ces derniers. Il est donc légitime que le Réseau Anact se penche sur cette relation. Non pour s'immiscer dans ses

**« Le travail dans la sous-traitance soulève des enjeux économiques et sociaux contemporains significatifs de l'amélioration ou la dégradation des conditions de travail »**

aspects commerciaux, mais parce qu'il apparaît que les déterminants essentiels de l'organisation du travail ne dépendent plus seulement de l'entreprise elle-même sur son seul périmètre, mais de contraintes externalisées par les donneurs d'ordres. Il devient désormais utile de comprendre que le travail dans la sous-traitance soulève des enjeux économiques et sociaux contemporains. Ces enjeux ne peuvent être ignorés, tant ils sont significatifs de l'amélioration ou la dégradation des conditions de travail. Ce numéro propose donc de débattre des pistes possibles d'innovations pour améliorer cette relation du point de vue de l'organisation du travail.

# La nouvelle aire du Cern

L'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (Cern) a désormais trouvé à qui parler santé, sécurité et conditions de travail : la Commission paritaire de concertation du Pays de Gex, une instance de dialogue social réunissant les représentants des employeurs et des salariés de ses sous-traitants.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin



**L**e Cern est l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire, foyer d'une communauté d'environ 8 000 scientifiques de 85 nationalités. Il emploie près de 6 500 personnes dont, selon les périodes, 2 500 à 4 000 sont salariées d'entreprises sous-traitantes. Il est doté de plusieurs accélérateurs de particules, le plus puissant est le LHC, un anneau de 27 kilomètres de circonférence enfoui à 100 mètres sous terre.

puis uniquement français. Nous avons abouti en 2009 à la Commission paritaire de concertation dont l'objectif premier est clair : il s'agit de parler un langage commun entre donneur d'ordres et entreprises sous-traitantes. Pour concrétiser cette ambition, nous avons choisi de travailler sur la radioprotection. Nous avons été formés par un organisme spécialisé pour permettre aux partenaires de se rejoindre et au donneur d'ordres d'évoluer.

**La santé et la sécurité des salariés parviennent donc à devenir un axe central du dialogue social avec le Cern ?**

De manière très concrète, puisque la sécurité des salariés entre désormais en compte lors des appels d'offres. Ce n'est plus le moins-disant qui l'emporte mais le mieux-disant. Pour cela, nous avons réalisé un inventaire des règles européennes pour aboutir à des règles propres au Cern en matière de radioprotection. Notamment la clarification des responsabilités respectives, l'obligation de procéder à une double mesure de la dose de radiations nucléaires absorbées, la création de postes de personnes compétentes en radioactivité (PCR), la création d'un référentiel sécurité applicable à l'ensemble des entreprises sous-traitantes et l'obligation de mieux former leur personnel.

**Est-ce énoncé dans les cahiers des charges ?**

Oui, une notice est désormais intégrée aux cahiers des charges, avec les nouvelles règles de radioprotection. *Idem* du côté des salariés qui bénéficieront en 2012 d'une formation d'une journée. C'est extrêmement concret. Nous poursuivrons avec une phase d'évaluation et de suivi pour que la dynamique ne retombe pas. De son côté, le Cern a accepté le surcoût lié à la sécurité dans ses appels d'offres. Avec ce premier dossier, nous avons assis le rôle de la commission et fait sauter de nombreux verrous.

**DANIEL RAPHOZ,**  
vice-président de la Commission paritaire de concertation du Pays de Gex, secrétaire adjoint de l'union départementale de la CFDT



traitants. La présence d'une entreprise de maçonnerie, par exemple, n'est pas nécessaire sur la durée. En revanche, une fois l'ouvrage construit, il faut en assurer l'entretien et la maintenance et savoir travailler en présence de toutes sortes de fluides, gaz, électricité... Nous essayons de garder des ouvriers spécialisés dans ces secteurs, sachant que nous sommes entre Suisse et France. Cela complique la donne. C'est en cela que nous avons besoin d'une instance de concertation pour réguler ce système complexe.

**Comment, dans les conditions que vous décrivez, êtes-vous parvenus à faire fonctionner une commission paritaire intégrant votre client ?**

Il y a une histoire qui mène à cette création. Il fallait trouver des règles du jeu, car nous étions confrontés à des situations incroyables. Comme des personnes qui changeaient de contrat, d'entreprise, de pays, de droit et de législation tout en restant au même poste de travail ! Nous avons cherché des conventions de sites, conventions collectives particulières... en nous heurtant à des refus d'un côté ou l'autre de la frontière. En 2002, nous avons saisi l'État français et l'État suisse qui ont réagi en 2004 en installant quelques groupes de travail. Cela a lancé la dynamique avec les partenaires sociaux, français et suisses,

**Que signifie être salarié d'une entreprise sous-traitante du Cern ?**

Le Cern est une entreprise immense qui mène des appels d'offres tous les trois ou quatre ans sur différents travaux, au niveau européen. C'est un laboratoire de recherche qui passe par des phases de construction, de fonctionnement et de déconstruction de ses machines. Ce qui crée une forte fluctuation de personnels différents, avec des pics d'activité. Il existe un personnel constant de fonctionnement qui est de l'ordre de 1 500 à 2 000 personnes mais peut monter à 3 000 ou 4 000 lors des périodes de construction.

**Quels métiers cela recouvre-t-il ?**

Le spectre est large. De la chimie à la métallurgie en passant par la construction... Tous les secteurs d'activité sont impliqués. Énormément de métiers et de situations de travail apparaissent chez les sous-

## ENTRE SUISSE ET FRANCE, UNE VOLONTÉ D'AGIR ENSEMBLE

**C'**est une position géographique particulière qui caractérise le Cern, implanté à la frontière franco-suisse. Une spécificité qui a des effets : quel droit du travail s'applique ? Quelle législation opère pour les dirigeants et salariés de ses sous-traitants ? « La survenue d'incidents, l'augmentation des contentieux prud'homaux, la récurrence des incertitudes sur la politique d'emploi du donneur d'ordres ont poussé les partenaires sociaux du Pays de Gex à se concerter. En 2008, les services du travail de l'unité territoriale de l'Ain (Directcte) demandent à Aravis [Aract Rhône-Alpes] d'accompagner la concertation entre eux. L'objectif est de prendre en compte les attentes divergentes des organisations de salariés et d'employeurs tout en construisant un cadre favorable aux échanges et aux actions. Le constat partagé des dysfonctionnements liés au travail chez le donneur d'ordres et la volonté d'agir ensemble conduisent à la création de la Commission paritaire de concertation du Pays de Gex en 2009 », explique Alain Charvet, chargé de mission d'Aravis, qui en deviendra par la suite l'animateur, tenant un rôle de tiers facilitant les échanges et le questionnement. « Avec l'aide financière de l'État et de la région, la Commission paritaire réunit des représentants syndicaux d'entreprises et du territoire, ainsi que des employeurs et le Medef. Elle poursuit plusieurs objectifs : analyser la situation du territoire en matière de conditions de travail, de formation et d'emploi des salariés des entreprises locales sous-traitantes, alerter sur les dysfonctionnements et faire des propositions d'amélioration motivées et crédibles. »

### Comment Spie Suisse travaille-t-elle avec le Cern ?

Nous sommes depuis trente ans sous-traitant du Cern, avec des contrats pluri-annuels courant sur trois à sept ans. Nos salariés sont des professionnels des installations électriques et de services multitechniques : le panel de compétences est large, couvrant l'ensemble du domaine industriel. Lors des périodes de construction, nous pouvons faire travailler jusqu'à 250 salariés. Certains sont complètement intégrés au Cern. Cela signifie, en tant qu'employeur, qu'il nous faut parvenir à maintenir un contact régulier avec eux.

### D'où votre implication dans la commission paritaire...

Je suis effectivement de l'aventure depuis trois ans. En tant qu'employeur d'un sous-traitant presque historique, je connais bien les problématiques auxquelles sont soumis les fournisseurs : nature des travaux qui évolue, besoin de compétences différentes, pics d'activités et fluctuation des personnels... la commission paritaire a eu une genèse assez longue avec, à son origine, un besoin de clarifier le statut des salariés oscillant entre contrats suisses et français, appartenant à diverses entreprises européennes. Une première tâche a été de trouver un accord entre les autorités françaises, suisses et le Cern pour lever ces ambiguïtés. C'est en cours de ratification entre les États.

### Comment avez-vous réussi à faire reconnaître cette commission ?

Simplement en partant d'un sujet consensuel et concret comme celui de la santé et la sécurité des salariés. La commission a pu jouer pleinement son rôle et être officialisée il y a trois ans, la région et l'État ayant décidé de la financer. Nous avons aussi profité d'une période particulière : le Cern avait terminé la construction de la machine et entrait dans la phase d'exploitation.

### Comment définiriez-vous cette forme de dialogue social ?

Nous ne sommes pas dans un cadre normatif, c'est important de le préciser. Nous sommes un organe de surveillance et des conseillers capables de décrypter la loi et la réglementation pour susciter des arbitrages partagés et débattus avec le Cern. Car la loi dit bien ce qu'il faut faire mais ne donne pas d'indications sur les mises en œuvre. Nous ne sommes pas dans la

**DANIEL NAEGELEN,**  
président de la Commission  
paritaire de consultation  
du Pays de Gex, directeur  
commercial de Spie Suisse SA



contrainte mais dans la définition de sujets communs préoccupants que toutes les parties ont intérêt à voir aboutir. C'est bien ce qui s'est produit pour notre premier travail sur la radioprotection. Il est important de préciser que le Cern n'étant pas classé comme « installation nucléaire de base », il existait un flou réel sur les responsabilités des uns et des autres... Une situation peu tenable sur le long terme.

### Pointez-vous des difficultés de mise en œuvre face à un client aussi important ?

Le Cern a compris son intérêt et a participé pleinement à ce travail, y compris ses services spécialisés en radioprotection. En revanche, il faut du temps pour que toutes les entreprises bénéficient de cette réflexion. Nous avons également un très fort enjeu de communication auprès de tous les salariés et entreprises sous-traitantes pour que s'appliquent les nouvelles règles de la radioprotection. Pour que la dynamique ne tombe pas, nous allons également mettre en place un suivi et une évaluation des formations qui seront faites. Le fonctionnement de la commission est optimal, avec un bureau et des groupes de travail dans lesquels les sujets émergent. Les entreprises commencent à nous connaître et demandent à participer à nos travaux, selon les sujets traités.

### Quelles sont vos prochaines réflexions à partager avec le Cern ?

Il s'agira de nous préoccuper du prochain arrêt de machine en 2013 : nous sommes tous conscients qu'il faut anticiper cela en termes de gestion des compétences. Notre autre souci, en tant qu'employeur sous-traitant, est de parvenir à gérer du personnel en détachement. Si le client aime bien fidéliser les salariés sous-traitants en les employant plusieurs fois au même poste, nous avons besoin, de notre côté, de lui faire comprendre qu'ils doivent évoluer et que nous devons construire les parcours professionnels. C'est une vraie problématique de territoire qui intéresse aussi la région. Nous allons donc accorder une place de choix à ce sujet.

# Oser poser la question sociale

Initialement construite dans un rapport de force économique, la relation entre donneur d'ordres et sous-traitants s'ouvre peu à peu aux questions sociales et sociétales. Afin d'améliorer les conditions de travail des salariés sous-traitants. Et d'établir des partenariats durables.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaoüen (journaliste)

## La dimension sociale apparaît-elle comme une problématique centrale de la sous-traitance ?

Comme tous les éléments d'une économie de marché, la sous-traitance est avant tout un rapport social. Dans le secteur industriel, ce rapport social est indissociable de la baisse d'attractivité des donneurs d'ordres. Depuis la fin des grands programmes industriels qui ont marqué les Trente glorieuses, l'image de l'industrie s'est en effet fortement dévalorisée.

## Comment se traduit cette baisse d'attractivité pour les conditions de travail chez les sous-traitants ?

Les entreprises rencontrant des difficultés à recruter, elles ont de plus en plus fait appel à la sous-traitance. Et les sous-traitants ont dû s'adapter aux grandes mutations du secteur industriel, en mettant en place de nouvelles organisations du travail, plus tournées vers le client, avec un développement accéléré de fonctions supports (qualité, commerciale, conception) et donc une décentralisation des responsabilités. À cela, se sont ajoutés le développement du management de projet

**THIERRY CHARLES**, docteur en droit, directeur des affaires juridiques d'Allizé-Plasturgie, membre du Centre national de la sous-traitance (Cenast)



chez les cadres et celui de l'autonomie au niveau du management de maîtrise, qui se sont traduits par la nécessité de renforcer la polyvalence et la pluri-compétence. Les sous-traitants sont aujourd'hui contraints à une très forte compétitivité industrielle, où la mobilité de salariés et la formation professionnelle sont devenus des éléments clés. Encore faut-il, dans le rapport de force avec les donneurs d'ordres, qu'ils aient suffisamment de marge.

## Comment améliorer la qualité de la relation donneurs d'ordres - sous-traitants ?

La plus riche dot des sous-traitants, c'est la vertu des donneurs d'ordres. Alors, pourquoi ne pas imaginer des clauses de responsabilité sociale et sociétale de

la part des donneurs d'ordres ou, tout le moins, la création d'une mesure de satisfaction des fournisseurs pour une nouvelle certification ? Par ailleurs, rééquilibrer les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ne signifie en aucune façon qu'il faille opposer les uns aux autres. Il s'agit plutôt d'ouvrir de nouvelles voies de coopération entre PME et grands groupes, en faisant figurer, par exemple, dans les contrats, un volet GPEC [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences], afin de donner davantage de cohérence et d'efficacité aux actions de formation pour garantir l'évolution conjointe des compétences des salariés. Enfin, trop de charges fixes pèsent sur les entreprises industrielles. En tout état de cause, si les relations interentreprises nécessitent une culture partagée au sein des filières, elles doivent, plus que jamais, mettre l'homme au cœur de la démarche.

*Thierry Charles est l'auteur de Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle, voir références p. 16.*

*Retrouvez l'intervention de Thierry Charles au colloque « Améliorer les relations donneurs d'ordres - sous-traitants dans le secteur industriel » sur [www.anact.tv](http://www.anact.tv)*

**JEAN-CLAUDE VOLOT**, médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance



## Quelle est précisément votre mission ?

J'ai été nommé le 8 avril 2010 par décret pour contribuer à l'émergence d'un meilleur équilibre dans les relations inter-entreprises. La Médiation inter-entreprises a pour mission d'instaurer une vraie politique de filière industrielle décloisonnée, où donneurs d'ordres et sous-traitants doivent s'inscrire dans une logique partenariale durable. Un médiateur peut intervenir dans le cadre d'une médiation individuelle ou collective. Dans huit cas sur dix, nous

parvenons à un accord entre les parties et, bien souvent, à l'issue d'une médiation, les relations commerciales se trouvent renforcées.

## Quel est votre pouvoir : rappeler la loi ? lancer des avertissements ? contraindre des entreprises à l'appliquer ?

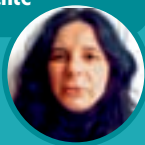
De recours, la Médiation inter-entreprises s'est progressivement instaurée en instance de régulation : nous rappelons la loi et invitons ses transgresseurs à revenir dans le droit chemin. Combattre la loi arbitraire du plus fort, trouver un terrain d'entente négocié et, ainsi, mettre un terme aux pratiques illégales, voilà la tâche de mes équipes. Pillage de la propriété intellectuelle, non-respect des contrats

commerciaux, désengagement brutal de contrat, non-respect des délais de paiement sont autant de pratiques abusives qui ne favorisent pas de bonnes conditions de travail. Nous avons à ce jour recensé trente-six mauvaises pratiques qui constituent toutes des entorses à la loi.

## Au-delà de la médiation, quelles seraient les conditions d'une amélioration de la relation donneur d'ordres - sous-traitant ?

Une vraie culture de la « cotraitance » émerge peu à peu dans notre pays. Des écosystèmes intelligents voient peu à peu le jour. Le sens du collectif et des intérêts communs de filière doit réapparaître. De surcroît, il est dans l'intérêt de tous de comprendre que de bonnes relations

**ÉLISABETH ALGAVA,**  
adjointe au chef du département Conditions  
de travail et santé, Dares, ministère du  
Travail, de l'emploi et de la santé



**Vous êtes l'auteur avec Selma Amira  
d'une analyse des conditions  
de travail dans la relation donneurs  
d'ordres - sous-traitants\*. Quelle  
est votre source principale ?**

L'enquête « Changements organisationnels et informatisation »\*\* 2006-2007, qui vise à mesurer les changements organisationnels et l'évolution de l'informatisation entre 2003 et 2006 côté employeurs et côté salariés. Elle évalue à 18 % la part des entreprises d'au moins 20 salariés en situation de « donneurs d'ordres » exclusifs, 4 % des sociétés étant à la fois donneurs d'ordres et sous-traitants et 7 %, en situation de sous-traitants exclusifs.

**Quels sont les enseignements  
majeurs de cette étude quant aux  
conditions de travail des salariés ?**

Il apparaît que les conditions de travail sont un peu plus difficiles chez les preneurs d'ordres. Les salariés des sous-traitants ont, en moyenne, davantage de contraintes que ceux des donneurs d'ordres en ce qui concerne les horaires et les rythmes. En outre, leur travail s'avère plus prescrit et plus contrôlé. Pour autant, les salariés des entreprises sous-traitantes semblent aussi disposer de certaines marges de manœuvre particulières : ils disent plus

interentreprises et de bonnes conditions de travail sont indispensables si l'on souhaite améliorer la compétitivité de nos entreprises.

**Y a-t-il une réalité spécifiquement  
française de cette relation donneur  
d'ordres - sous-traitant ?**

Les Français ont construit tout au long de leur histoire, une structure économique principalement fondée sur de grands projets et de grandes entreprises. Les grandes entreprises sont aujourd'hui plus nombreuses en France que nulle part ailleurs. C'est donc tout naturellement que le pays s'est organisé en réseaux de fournisseurs sous-traitants, instaurant petit à petit un rapport de force qui n'est plus tolérable aujourd'hui.

souvent contrôler le travail des collègues ou prendre des initiatives pour améliorer le poste de travail.

**Qu'en est-il précisément  
des rythmes de travail ?**

C'est sans doute l'un des éléments majeurs de caractérisation des conditions de travail chez les sous-traitants. Ainsi, 36 % des salariés des preneurs d'ordres de dernier rang (c'est-à-dire des entreprises qui n'ont pas elles-mêmes recours à la sous-traitance) ont au moins trois contraintes sur leur rythme de travail parmi les suivantes : demande interne ou extérieure obligeant à une réponse immédiate, dépendance vis-à-vis du travail des collègues, délais de production ou normes à respecter en une heure au plus, déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, pointes d'activité quotidiennes et imprévues.

**Les conditions de travail  
constituent-elles un élément  
central de la relation donneurs  
d'ordres - sous-traitants ?**

On ne peut pas dire qu'elles soient un angle prioritaire d'étude et d'exercice de cette relation. Cela dit, les choses évoluent, de manière plutôt indirecte, notamment avec le développement des achats responsables. Opter pour une relation donneur d'ordres - sous-traitants responsable, c'est favoriser les pratiques collaboratives et, indirectement, améliorer la donne sociale. Une enseigne textile comme Un jour ailleurs réunit régulièrement ses fournisseurs concurrents autour d'une même table pour échanger des bonnes pratiques, sur le plan des processus mais aussi des conditions de travail.

**Quel peut être le rôle des  
fournisseurs dans le rééquilibrage  
du rapport de force ?**

Les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaires des entreprises, et parfois jusqu'à 80 %. C'est dire si les fournisseurs concentrent une grande partie de la chaîne de valeur. Il y a chez eux un formidable potentiel d'innovation. Au Maroc, on voit des fournisseurs qui auraient été trop petits pour répondre individuellement à des commandes s'associer pour apporter une offre adaptée, créant ainsi des coopérations de concurrents. Reste que si les donneurs d'ordres veulent profiter de cette capacité

**La pression sur les rythmes  
de travail est généralement  
un facteur d'augmentation  
des risques d'accidents...**

« En cas d'erreur dans leur travail », les salariés des sous-traitants, qui sont plus souvent ouvriers, disent craindre plus souvent que ceux des donneurs d'ordres (51 % contre 36 %) des conséquences négatives pour leur sécurité ou celle d'autrui. Au demeurant, les statistiques administratives confirment que le taux de fréquence moyen des accidents du travail sur la période 2003-2006 est plus important chez les sous-traitants de dernier rang (37,6 par million d'heures travaillées) que chez les donneurs d'ordres exclusifs (29,1).

\* voir référence p.16

\*\* [www.enquetecoi.net](http://www.enquetecoi.net)

**HUGUES POISSONNIER,**  
professeur, Grenoble École de  
Management, directeur de recherche  
de l'Institut de recherche et d'innovation  
en management des achats



d'innovation, ils doivent donner aux meilleurs sous-traitants l'envie de travailler avec eux.

**Quels sont les leviers permettant  
d'agir sur l'amélioration des conditions  
de travail des sous-traitants ?**

La pression que les donneurs d'ordres font peser sur les fournisseurs tient en grande partie à des délais ultra-compressés. En travaillant sur les calendriers, on peut directement lever la pression, agir sur les conditions de travail et donc la qualité du travail. On peut, en changeant de positionnement et en n'entrant pas dans la logique du réassort permanent, relâcher la contrainte de réactivité. Il est également possible de lisser les achats sur l'année, on favorise la stabilité de l'emploi. Bien sûr, cela a un coût : pas de gestion optimale des stocks, moins de trésorerie... Mais en relâchant les délais, les fournisseurs se donnent les moyens de travailler avec des sous-traitants plus sereins, plus prompts à réserver leurs lignes de production. Tout est question de positionnement. On s'aperçoit alors qu'il est possible d'augmenter la marge par le haut (en créant plus de valeur) plutôt que par le bas (en tentant de réduire les coûts).

Retrouvez l'intervention d'Hugues Poissonnier au colloque « Améliorer les relations donneurs d'ordres - sous-traitants dans le secteur industriel » sur [www.anact.tv](http://www.anact.tv)

# Fournisseurs sous hau

Schneider Electric définit les relations avec ses fournisseurs selon de forts critères sélectifs, dans le cadre de ses programmes d'entreprise. Plutôt que de décider elle-même ce que recouvre le respect de normes sociales et environnementales, l'entreprise préfère s'adosser à des référents reconnus.

**A**vec plus de 40 000 fournisseurs dans le monde – dont 5 000 stratégiques –, une politique de croissance fondée sur l'acquisition de sociétés et un fort ancrage à l'international, Schneider Electric, spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, accorde une place centrale à la relation avec les sous-traitants. « Une politique de développement durable doit se définir et progresser en cohérence avec le mode d'animation de l'entreprise »,

il compte 20 % de ses fournisseurs. « Le volume d'achats est supérieur à la cible "vente" en France. De ce point de vue, entretenir des relations durables et saines avec les sous-traitants est primordial. Notre intention est avant tout de nouer des partenariats.

beaucoup sur le développement de produits nouveaux. » Et de poursuivre : « Il faut considérer l'ensemble des critères. Nous ne travaillerons jamais avec un fournisseur très bon sur certains aspects et inadmissible sur d'autres ». Le directeur des achats

## → SCHNEIDER ELECTRIC

**Secteur :** industrie

**Activité :** gestion de l'énergie

**Effectif :** plus de 100 000 employés dans le monde



« Nous considérons que cet engagement de signer le Pacte mondial de l'ONU pousse les PME fournisseurs à prendre conscience des enjeux de développement durable, notamment sur le droit à la négociation collective. »

Gilles Vermot Desroches, directeur du développement durable

soutient Gilles Vermot Desroches, directeur du développement durable du groupe, entité créée dès 2002 lors du projet « New Electric World ». Tous les trois ans, Schneider se dote en effet d'un programme d'entreprise qui fixe le cap et les transformations pour les années à venir. « C'est dans ce cadre que s'inscrivent les objectifs avec les fournisseurs et les sous-traitants, aussi bien nationaux qu'étrangers, relève Gilles Vermot Desroches. Ce n'est donc pas quelque chose qui se fait en dehors de l'animation de l'entreprise. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de Schneider est redistribué aux fournisseurs, c'est dire l'importance de les associer à notre démarche d'entreprise et de développement durable. »

### Des relations durables

De son côté, le directeur des achats Europe, Juan Molina, insiste sur l'importance pour le groupe du tissu industriel français. Schneider Electric

Nous sommes en permanence à la recherche de performance et de compétitivité », indique-t-il.

### Des critères très sélectifs

Schneider Electric prend soin de préserver l'indépendance économique de part et d'autre, en établissant une limite de 25 % du chiffre d'affaires des fournisseurs occidentaux (la proportion monte jusqu'à 50 % dans les autres cas). Le groupe sélectionne tous ses fournisseurs en appliquant un ensemble de critères sévères, à commencer par la qualité des produits et des services, le savoir-faire, un coût aligné sur les standards des différents marchés et le respect des normes environnementales et sociales. L'innovation figure également en bonne place. « De plus en plus, la politique industrielle de Schneider Electric est de faire faire plutôt que de produire en interne, indique Juan Molina. Nous comptons ainsi

Europe reconnaît « qu'il est rare qu'un fournisseur soit parfait du premier coup sur l'ensemble des critères ». « La procédure de qualification est très exigeante, dit-il. Au besoin, nous nous accordons sur un plan d'action pour améliorer tel ou tel point. Il y a des relations quotidiennes entre les services achats et les fournisseurs. Quand on passe commande, on fait des visites régulières sur site. À travers cette relation, la fonction achat est au courant de ce qui se passe chez les fournisseurs. »

### Le Pacte mondial de l'ONU

Au fur et à mesure des programmes d'entreprise engagés depuis 2002, la relation avec les sous-traitants s'est précisée. C'est ainsi que ces derniers doivent désormais s'engager officiellement à signer le Pacte mondial de l'ONU, qui énonce dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux conditions de travail,



# te tension

à l'environnement et à la lutte contre la corruption. « Souvent les PME ne sont pas invitées à prendre la parole sur les enjeux de développement durable, affirme Gilles Vermot Desroches. Nous considérons que cet engagement les pousse à prendre conscience de ces enjeux, notamment sur le droit à la négociation collective. Et ce d'autant plus que, pour rester en liste sur le site de l'ONU, les

terme, s'alignent sur cette norme, précise Gilles Vermot Desroches. Notre souhait est, dans un premier temps, c'est-à-dire à l'horizon fin 2012, de voir environ mille de nos fournisseurs représentant la moitié de notre chiffre d'affaires suivre cette norme. »

Sur l'absence, au sein du groupe, de structure spécifique de dialogue social avec les fournisseurs, le

le fournisseur signe. Nous restons dans ce cadre-là. » Cette norme ISO 26000 est un « référentiel externe et "auditable" », ajoute Juan Molina. « Toute défaillance d'un fournisseur sur un des critères essentiels de respect des droits sociaux et environnementaux serait rédhibitoire. »

Ainsi la classification des fournisseurs évolue-t-elle. Pour faire partie des « fournisseurs préférés », c'est-à-dire ceux sur lesquels s'appuie Schneider Electric dès qu'un projet nouveau est développé, les prétendants devront

donc suivre ce guide de responsabilité sociétale. À terme, même si aucun objectif numérique n'est véritablement posé, le groupe escompte intégrer dans ce classement de 2000 à 3000 fournisseurs. La garantie pour lui de nouer des partenariats privilégiés et efficaces. Car avec plus de 40000 fournisseurs, il reconnaît qu'il est difficile d'entretenir une relation de proximité avec chacun d'eux.

Caroline Delabroy (journaliste)



**« La procédure de qualification des fournisseurs est très exigeante. Au besoin, nous nous accordons sur un plan d'action pour améliorer tel ou tel point. »**

Juan Molina, directeur des achats Europe

entreprises signataires doivent tous les ans publier une bonne pratique. En 2002, la part de nos fournisseurs ayant signé le pacte était de 3%. Fin 2011, elle était de 50%. » Les actions ensuite diffèrent selon que l'on considère les anciens ou les nouveaux fournisseurs. Pour ces derniers, déclare Gilles Vermot Desroches, « il est plus simple de vérifier le respect des engagements de qualité et de responsabilité sociale ». Pour les relations plus anciennes, le groupe fera davantage appel à un audit réalisé par un tiers externe.

## Objectif : responsabilité sociétale

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Schneider Electric est entré dans un nouveau programme d'entreprise avec, affiche celui-ci, un engagement renouvelé et accru sur les enjeux de développement durable. Une nouvelle démarche va ainsi être déployée dans l'entreprise conformément à la nouvelle norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Celle-ci présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. « L'objectif est de s'assurer que nos fournisseurs dits "préférés", ceux avec lesquels nous entretenons une relation de confiance et de long

directeur du développement durable réaffirme la volonté du groupe de s'inscrire dans une démarche d'ensemble. « Nous considérons que ce n'est pas à nous de fixer la barre ni les standards, explique-t-il. Schneider Electric préfère adosser sa politique à des normes communément admises, pour être plus transparent et pour se placer dans une logique collective et non stricte à l'entreprise. Le dialogue social fait partie des engagements du Pacte mondial que

## Une charte de bonnes pratiques

Schneider Electric est signataire de la charte de bonnes pratiques entre grands donneurs d'ordres et PME, élaborée par la Médiation du crédit aux entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France et adoptée en février 2010. L'objectif : mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis des fournisseurs et notamment des petites et moyennes entreprises. Parmi

les différents engagements, figure celui de désigner un correspondant PME pouvant être saisi par les fournisseurs de façon à privilégier la médiation. « Cette charte, que nous appliquons chez Schneider Electric, a en particulier permis d'apporter une méthodologie sur les bonnes pratiques en matière de médiation », estime Juan Molina, directeur des achats Europe chez Schneider Electric.

Pour télécharger le texte de la charte :

[www.mediateur.industrie.gouv.fr/pratique/charte-bonne-pratique.php](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pratique/charte-bonne-pratique.php)

Pour en savoir plus sur la politique de Schneider Electric à ce sujet, téléchargez l'étude de cas réalisée par ASTREES sur cette entreprise sur [www.anact.fr/dost](http://www.anact.fr/dost).

# Des sous-traitants prennent de l'altitude

Exemple de relations sociales et collectives prises en compte dans la relation entre un donneur d'ordres et ses sous-traitants, Airbus Espagne trace la voie des bonnes pratiques en matière de régulation sociale, selon une enquête européenne.

**C'**est l'exception qui confirme la règle. Mais donne surtout l'espoir qu'il est possible pour un donneur d'ordres de mettre en place les nouvelles règles du jeu de la sous-traitance en concertation avec les entreprises concernées. Rare cas de régulation sociale effective déniché par les chercheurs de l'enquête européenne sur l'amélioration des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants (voir page 2), Airbus

## → AIRBUS

**Secteur :** industrie

**Activité :** construction aéronautique, production de fibres de carbone et composites

**Effectifs :** 10 000 salariés

**Espagne**

« Les représentants du personnel ont pu valider les documents demandés aux prestataires lors des appels à la sous-traitance. » Ricardo Rodriguez, responsable du Labor Asociados

Espagne n'en est pas moins parti, avant tout, de considérations économiques. Principal objectif : rester dans la compétition à long terme.

### Moins nombreux...

Si l'entreprise ne souffre pas des effets de la crise, elle est en perpétuelle bataille de marché face à Boeing, son concurrent historique. Aussi, en 2008, décide-t-elle de réor-

ganiser sa chaîne de sous-traitance, soutenue par le groupe EADS auquel elle appartient. L'objectif est une rationalisation de la chaîne d'approvi-

sionnement visant à baisser le nombre de sous-traitants de rang un en leur assurant, en contrepartie, un volume de travail important et régulier.

Emblématique de relations plus soutenables en termes de conditions de travail et d'emploi, la confiance qu'a voulu instaurer Airbus avec ses sous-traitants de premier rang a bénéficié d'un contexte favorable. L'entreprise s'engageait dans la construction du nouvel Airbus 350 qui donnait l'occa-

sion de mettre en œuvre de nouveaux programmes et de définir une nouvelle organisation de la production appelée « Power 8 » (voir encadré).

### ... mais plus responsables

En diminuant le nombre de ses sous-traitants directs, Airbus Espagne dialogue désormais avec trois sous-traitants de premier rang. Cela a nécessité un processus de réorganisation pour donner plus de responsabilités à ces prestataires, impliquant qu'eux-mêmes restructurent leur propre chaîne de valeur.

« En janvier 2012, la convention collective de groupe en Espagne est arrivée à terme, explique Ricardo Rodriguez, responsable du Labor Asociados, l'entreprise de conseil spécialisée dans les ressources humaines et les relations industrielles qui a étudié ce cas. Il s'agit donc de trouver un nouvel accord. La réorganisation de la *supply chain* est un sujet de négociation à part entière. Les managers ont été impliqués dans ce travail qui a aussi permis un élargissement des droits à l'information des représentants du personnel. Ceux-ci ont pu valider les documents demandés aux prestataires lors des appels à la sous-traitance. Ils ont ainsi défini les conditions dans lesquelles les services sont sous-traités. Cette approche est la preuve que la politique sociale d'une grande entreprise peut fonctionner sur la confiance mutuelle et le partage d'informations. »

## Power 8 : la nouvelle organisation industrielle chez Airbus

- Un recentrage des activités sur le cœur de métier de l'entreprise. Airbus accélère le passage du statut industriel de « constructeur aéronautique » à celui d'« architecte-intégrateur de systèmes ». Ce statut permet un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mais a des conséquences sur les métiers et les conditions de réalisation de l'activité.
- L'externalisation des activités non stratégiques, qui concerne de nouvelles activités et/ou porte sur des volumes de plus en plus importants.
- Le renforcement du rôle des partenaires majeurs qui se constituent en véritables firmes-pivots articulant les relations avec les autres sous-traitants de rangs inférieurs. Ces entreprises jouent à leur tour un rôle de firme architecte-intégrateur pour les ensembles qui leur sont confiés et de pivot pour articuler les relations avec d'autres entreprises impliquées dans la réalisation du produit.
- La décomposition de l'avion en « paquets technologiques » de plus en plus importants engendre une baisse du nombre de contractants directs d'Airbus. Il s'agit d'une reconfiguration de la pyramide de sous-traitance, qui va nécessairement faire glisser des entreprises vers des rangs inférieurs dans lesquels il est moins facile d'agir sur les conditions de travail.

Source : « Modularité, firme-pivot et innovations : quels impacts sur l'organisation de la supply chain chez Airbus ? », Med Kechidi, Université de Toulouse-Le Mirail, 7<sup>es</sup> Rencontres internationales de la recherche en logistique, Avignon, 24-26 sept. 2008.

Béatrice Sarazin

Face à l'absentéisme de son équipe sur un site, une entreprise de nettoyage a travaillé main dans la main avec son client pour trouver une nouvelle organisation permettant de fidéliser ses salariés et d'apporter, du même coup, une prestation de meilleure qualité.

# Coup de balai sur les horaires décalés

La première expérience fut concluante et, depuis, la société de nettoyage Serviclean promeut le travail en journée auprès de l'ensemble de ses donneurs d'ordres. « En 2005, nous étions confrontés à un important *turn-over*, de l'ordre de 30%, sur un effectif d'une trentaine de personnes intervenant au siège social d'un groupe de télécommunications, explique Miguel Gomes, président-directeur général, ce qui engendrait des dysfonctionnements dans la qualité des prestations ainsi que l'insatisfaction du client. Il a fallu trouver une solution. » Dès lors, comment se réorganiser afin que les salariés soient mieux fidélisés et la prestation, de qualité ? Le travail de jour s'est vite imposé comme une réponse possible.

## Une prestation repensée

« Avec le client, nous avons d'abord repensé la prestation, indique Miguel Gomes. Sur ce site, les agents travaillaient de 6h30 à 8h30. Nous avons fait le point sur les besoins prioritaires – les endroits stratégiques devant être propres quand les collaborateurs arrivent – et ceux pouvant attendre. À partir de là, nous avons pu définir une nouvelle organisation. »

Dans un second temps, la réflexion a porté sur l'aspect social. Comme le rappelle le consultant Patrice Vuidel, qui a beaucoup travaillé sur le sujet avec la Fédération des entreprises de propreté et services associés (*lire l'encadré*), « il ne suffit pas au donneur d'ordres de dire : "venez à présent travailler en journée" ». « Le prestataire doit, de son côté, complètement réorganiser ses équipes, poursuit-il. On ne passe pas de façon anodine d'un temps de travail morcelé (deux heures le matin et deux heures

le soir, par exemple) à un travail en continu. Cela peut impliquer de redéployer les gens. Il faut donc que le donneur d'ordres laisse du temps à l'entreprise afin qu'elle trouve une solution pour ces personnes. » Serviclean estime ainsi entre quatre et six mois la durée nécessaire pour changer d'organisation.

Mais à la clé, chacun semble y trouver son compte. Le donneur d'ordres, qui voit l'absentéisme diminuer et concourt au développement durable. L'entreprise de propreté, qui apporte

## → **SERVICLEAN**

**Secteur :** services

**Activité :** propreté

**Effectif :** 650 salariés

**Région :** Île-de-France

plus perçus comme des salariés qu'on ne veut pas voir travailler », souligne Patrice Vuidel.

Quant aux collaborateurs du client, souvent avancés comme un frein à la mise en place du nettoyage en journée, ils s'adaptent plutôt bien. « Au contraire, les éventuelles remarques



**« Les éventuelles remarques peuvent se faire en direct et non plus via un cahier de liaison. Il y a un plus grand respect mutuel. »**

Miguel Gomes, président-directeur général

un service de qualité et fidélise ses salariés en améliorant leurs conditions de travail. Les salariés également, tout du moins ceux pour qui le temps partiel n'était pas choisi : le moyen de transport n'est plus un frein pour un emploi dans le secteur et le travail en journée permet de mieux concilier vie professionnelle et personnelle, outre la levée de la contrainte liée aux horaires décalés. « Ils sont aussi valorisés, car ils ne sont

peuvent se faire en direct et non plus via un cahier de liaison, observe Miguel Gomes. Il y a un plus grand respect mutuel. » S'il convient que certains secteurs exigent, par nature, des horaires décalés – notamment dans l'industrie ou le commerce –, il affirme « qu'il n'est pas difficile de convaincre les clients ». Plus de 40% d'entre eux sont passés en horaires de journée.

Caroline Delabroy

**PATRICE VUIDEL**, consultant du cabinet Atemis

## L'instauration du travail en journée nécessite un réel partenariat

La Fédération des entreprises de propreté et services associés (FEP) a inscrit le travail en journée parmi ses objectifs de développement durable. Sous la houlette de la FEP Ouest et avec l'appui de Patrice Vuidel\*, consultant du cabinet Atemis, un groupe de travail a réuni à Nantes prestataires et donneurs d'ordres. La démarche a abouti à l'élaboration d'une charte régionale pour le travail en journée, signée par une soixantaine de clients et d'entreprises de

propreté. Une boîte à outils, appui méthodologique pour les entreprises souhaitant franchir le pas, capitalise les expériences. « Une dynamique régionale s'est instaurée, se félicite Patrice Vuidel. Le changement d'horaires nécessite un réel partenariat entre donneurs d'ordres et sous-traitants, qui vont devoir définir en commun une nouvelle organisation et parfois même des niveaux différents de qualité exigée. »

\* Consultez aussi le site [www.proprenjour.fr](http://www.proprenjour.fr)



Les conditions de travail des ripeurs, chargés de la collecte des déchets, sont très déterminées par leurs donneurs d'ordres, communes et communautés de communes. En Lorraine, une action territoriale pointe ces déterminants et propose un travail commun aux acteurs concernés.

# Les ripeurs feront-ils ma

**@CONTACT**  
Aline Dronne,  
Aract Lorraine  
a.dronne@anact.fr

Ce n'est pas une mince affaire. Décharger des conteneurs, tirer des bennes à ordures, respecter un parcours, rester à l'arrière du camion sous les gaz d'échappement... les ripeurs, ces salariés qui réalisent chaque jour ce travail, ont une activité que l'on peut qualifier de pénible. Et surtout, ils sont soumis à des risques, voire des dangers, lorsqu'il arrive de devoir manœuvrer dans des impasses et effectuer des marches arrière délicates. Qu'à cela ne tienne : ne pourraient-ils pas modifier leurs parcours et progresser selon des conditions plus appropriées sans risquer d'accident ? Pas vraiment. Car ce ne sont pas eux qui décident de cela. Ni même leurs employeurs, des entreprises privées qui ont répondu à un marché passé par une commune ou une communauté de communes. Celui qui décide porte un nom commun et sa responsabilité n'est jamais réellement établie : le cahier des charges.

## → ACTION TERRITORIALE ET SECTORIELLE

**Activité** : collecte des déchets et ordures ménagères

**Partenaires** : Fédération nationale des activités de la dépollution et de l'environnement (Fnade) Est, services de santé au travail, Carsat, associations départementales des maires, CFDT, Direccte, Aract

**Région** : Lorraine

En Lorraine, après une première intervention dans une PME du secteur, l'Aract se heurte à une difficulté : les risques professionnels ne pourront pas être l'objet d'une démarche de prévention si celle-ci n'implique pas tous les décideurs des conditions de travail de ces salariés, en particulier les donneurs d'ordres rédigeant les marchés.

### Les contrats en question

Une action territoriale d'envergure est alors lancée, réunissant les principaux acteurs institutionnels et professionnels du secteur (voir *Travail & Changement* n° 338, p. 9).

L'Aract Lorraine en prend les rênes pour animer un dispositif qui, durant trois années, va permettre d'aller au plus profond du sujet : « Il y a eu une forte mobilisation des entreprises et des autres acteurs. Des communautés de communes se sont impliquées à plusieurs reprises », explique Aline Dronne, chargée de mission de l'Aract Lorraine et animatrice du projet.

« Trois cellules techniques ont échangé sur différents sujets, détaille Aline Dronne. Entre 2009 et 2010, un des groupes appelé "donneurs d'ordres/prestataires" a produit des repères concrets. En 2011, trois sujets méritant un travail

« **ALINE DRONNE**, chargée de mission de l'Aract Lorraine

## Six déterminants de risques

La cellule technique « donneurs d'ordres/prestataires » a identifié des enjeux de prévention dans la relation triangulaire entre le producteur d'ordures ménagères, le donneur d'ordres et le prestataire. La qualité de cette relation joue un rôle déterminant sur la santé et la sécurité des ripeurs. Précisément, le groupe a mis au jour six déterminants qui concourent à l'exposition aux risques dans la profession :

- **Contenant** : nature, maniabilité, qualité...
- **Itinéraire** : plan de collecte, trajet, manœuvre, demi-tour, présence publique et qualité de la voirie...
- **Conformité des ordures ménagères** : objets indésirables...
- **Aléa dans la programmation** : jour férié, intempérie...

- **Infrastructure** : urbanisme, voirie, mobilier urbain...
- **Information et implication des usagers** : horaire, remplacement...

Les trois premiers ont été repérés comme étant prioritaires dans l'exposition aux risques. Le groupe a alors proposé des leviers d'action permettant d'influer sur la relation avec les donneurs d'ordres dans la prise en compte de l'enjeu « prévention », notamment dans la passation et la gestion du contrat :

- modalités plus claires de passation des contrats ;
- implication des bureaux d'étude ;
- construction d'un outil d'évaluation du contrat au quotidien sur les six déterminants.

# Marche arrière ?

particulier et plus approfondi ont émergé dont un sur le marché et la passation de contrats. Le cœur de la problématique des conditions de travail des ripeurs se trouve en effet là. Une enquête de la médecine du travail montre d'ailleurs que certaines pratiques, jugées dangereuses, sont pourtant clairement énoncées dans les marchés et contrats. » Une des actions engagées avec toutes les parties prenantes : définir quels sont les risques déterminés par la relation donneurs d'ordres-sous-traitants. Ils sont au nombre de six et impliquent un travail commun engagé en 2011 (voir encadré). Concrètement, les discussions avancent entre donneurs d'ordres et sous-traitants, mais demeure un point d'achoppement : la marche arrière des camions dans certaines zones.

## Marche arrière : danger !

« La conteneurisation, la suppression des caissettes et des sacs sont autant d'éléments sur lesquels donneurs d'ordres et prestataires ont réussi à progresser, précise encore Aline Dronne. Mais le point dur reste les marches arrière sur lesquelles ils ne parviennent pas à trouver un terrain d'entente. Lors de la réponse aux appels d'offres, la négociation des suppressions des marches arrière est très compliquée. Car les administrés se trouvent contraints à descendre leur conteneur jusqu'à un point de regroupement. Cela peut poser problème aux personnes âgées ou en situation de handicap et, pour d'autres raisons, au propriétaire de la maison à proximité du point de regroupement. Le thème des marches arrière est donc difficile à résoudre, même au regard des quelques accidents mortels

ces dernières années. Mais les discussions continuent et certains élus se montrent sensibles à ce problème. »

## La sécurité pas encore prioritaire

« Les prestataires que nous avons rencontrés reconnaissent que le critère économique prime dans la réponse aux appels d'offres, poursuit Aline Dronne. Tous les dossiers auxquels ces prestataires répondent ne font plus ou très peu référence

Côté élus et rédacteurs des cahiers des charges, est-on conscient des enjeux de conditions de travail qui se jouent à travers ce document ? De manière générale, les petites communautés de communes ont pour principal souci la qualité du service, tout en impliquant le moins possible leurs administrés dans la gestion des ordures ménagères. « Seuls les élus sensibilisés "mouillent leur chemise" et sont prêts à aller au conflit avec leurs administrés pour prendre en compte les conditions de travail des ripeurs, reconnaît Aline Dronne. »



**« Le cœur de la problématique des conditions de travail des ripeurs se trouve dans la passation des contrats. [...] Certaines pratiques jugées dangereuses sont pourtant clairement énoncées dans les marchés et contrats. »**

Aline Dronne, chargée de mission de l'Aract Lorraine

à des éléments de sécurité, malgré l'apparition de la R437, cette recommandation sur la responsabilité des donneurs d'ordres dans l'obligation de sécurité. Ses éléments ne sont pas explicités et sont même cachés lors de la réponse à un appel d'offres. Les bureaux d'étude, quant à eux, sont aussi des parties prenantes qui doivent être davantage intégrés en amont de la réponse et sensibilisés à la notion de prévention de la santé dans l'organisation du travail... »

2012 sera une année décisive pour la suite de la démarche. Mais l'innovation sociale passera incontestablement par la Lorraine. Car devrait être corédigée une charte ou un engagement entre la Fnade Est, les quatre associations départementales des maires de Lorraine et la CFDT pour décliner dans les appels d'offres les éléments constitutifs de la prévention. Et ainsi améliorer les conditions de travail des ripeurs.

Béatrice Sarazin

## La sécurité des ripeurs fait son chemin

Dans le sud de la Sarthe, le syndicat mixte du Val de Loir chargé de la collecte et du traitement des déchets se préoccupe de la sécurité des ripeurs. La collecte des ordures ménagères va prochainement être modifiée afin de respecter l'interdiction des marches arrière et celle du ramassage simultané des deux côtés de la voie. Les trajets vont être revus et les habitants sont désormais appelés à tous déposer leurs poubelles du même côté de la rue.

Source : Objectif environnement, lettre d'information du Syndicat mixte du Val de Loire pour collectes et traitement des déchets, mars 2012.

# Une formule pour parer les risques chimiques ?

Quand des entreprises chimiques d'Aquitaine participent à la synthèse d'une démarche de prévention des risques en sous-traitance industrielle, cette dernière prend pour prénom Doris. Pour anticiper à la fois les risques professionnels et technologiques.

**@CONTACT**  
Xavier Merlin, Aract  
Aquitaine,  
x.merlin@anact.fr

L'accident d'AZF en septembre 2001 avait agi comme un révélateur. Comme anticiper au mieux les risques professionnels et technologiques sur l'ensemble des activités d'un site, *a fortiori* lorsque celui-ci est un établissement classé Seveso ? La problématique se posait avec d'autant plus d'acuité en Aquitaine que la région compte de nombreux sites dans le domaine de la chimie ou des dépôts pétroliers. Des entreprises qui font régulièrement appel aux services d'autres entreprises, sous-traitantes, notamment pour des opérations de maintenance. À l'initiative de la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP, devenue aujourd'hui Direccte), l'Aract Aquitaine a animé la construction d'une démarche intitulée « Doris », acronyme de « démarche opérationnelle de prévention des risques professionnels et technologiques pour les interventions sous-traitées ».

## Un document de « préparation sécurité »

Menée en collaboration avec l'inspection du travail, la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement et plusieurs entre-

→ **DORIS, démarche opérationnelle de prévention des risques professionnels et technologiques pour les interventions sous-traitées**

**Secteur :** industrie chimique

**Région :** Aquitaine

prises partenaires, Doris entend répondre à la question : comment faire en sécurité ? « Il y a, d'un côté, le donneur d'ordres qui connaît bien les risques de son site, de l'autre, les entreprises sous-traitantes qui connaissent bien les risques du métier, rappelle Xavier Merlin, chargé de mission à l'Aract Aquitaine. L'objectif de la démarche était de faire se rencontrer ces deux risques, et cela, le plus en amont possible, dès la phase de consultation, pour réduire leurs interférences. » Un document intitulé « Préparation sécurité » accompagne ainsi l'offre formulée par les sous-traitants après la visite du site pour analyser les travaux à faire.

Entreprise spécialisée dans la maintenance électrique, Actemium a apprécié la démarche. « Le client peut ainsi valider que l'entreprise a anticipé une bonne organisation du chantier et une prise en compte des différents risques », analysait Gilles Saint-Germès, chef d'entreprise\*. Pour lui, le document préparatoire est

un bon moyen de conserver une trace de cette approche « sécurité » menée en amont.

Entreprise donneuse d'ordres, Eka Chimie fabrique à Bordeaux des produits chimiques pour l'industrie papetière. Classée Seveso seuil haut, elle a contribué à la démarche Doris.

## Tous autour de la même table

« L'intérêt était d'avoir autour de la table les utilisateurs du site et les entreprises intervenantes et de discuter ensemble des différentes problématiques que chacun rencontrait, témoigne Thierry Caussan, responsable sécurité. Il nous arrivait auparavant de voir des chargés d'offre venir faire une cotation d'un projet d'intervention et, le jour des travaux, des personnes différentes ne connaissant pas bien le site ni ses risques. » Depuis, l'industrie chimique s'est dotée d'un référentiel sur la sécurité : Mase, manuel d'amélioration sécurité des entreprises. « En tant que site Seveso, nous avons l'obligation de travailler avec des entreprises certifiées par ce label, indique Thierry Caussan. On retrouve la même démarche qu'avec Doris, celle d'échanger et de bien prendre en compte l'ensemble des problématiques sécurité, professionnelle comme technologique. Il importe ensuite que les consignes soient bien communiquées au sein des entreprises intervenantes », précise-t-il.

**Caroline Delabroy**

\* Lire aussi Travail & Changement n° 330 (mars/avril 2010), p. 9.

**XAVIER MERLIN**, chargé de mission de l'Aract Aquitaine

## Doris a été une impulsion

Doris a réussi à mettre beaucoup d'acteurs autour d'une table et a été une impulsion qui a conduit les entreprises et les autorités de contrôle à s'interroger sur la sécurité. Dans ce secteur, les relations entre donneurs d'ordres, sous-traitants et inspecteurs ne sont pas évidentes. Les pratiques de prévention sont soumises à des enjeux parfois contradictoires entre les « réalités du terrain » et le respect de la réglementation. Pour se couvrir au mieux

face aux risques, les entreprises peuvent être tentées de s'engager dans des procédures de formalisation longues, qui ne sont pas forcément opérationnelles. Par exemple, la rédaction de documents tellement denses et éloignés des situations de travail que les intervenants ne peuvent se les approprier. Dans ce contexte, Doris a été coconstruite dans un souci de pragmatisme, d'efficacité et de conformité réglementaire.





## Agir sur les conditions de travail dans la sous-traitance

Comment améliorer les conditions de travail lorsqu'une entreprise sous-traitante a besoin d'agir sur ce levier mais que celles-ci sont tout ou partie déterminées par les décisions du donneur d'ordres ? Quelques grands principes posent les bases d'une intervention dans laquelle sont rendus tangibles la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants et ses effets sur les conditions de travail.

*Fiche réalisée par Clément Ruffier  
c.ruffier@anact.fr*

### PHASES

### ILLUSTRATIONS

### REPÈRES

#### DÉTERMINER LE PÉRIMÈTRE DE L'ACTION

- Binôme donneur d'ordres (DO) et sous-traitant (ST)
- Plusieurs niveaux de sous-traitance
- Filière
- Réseau de sous-traitants sur un territoire

Considérer le niveau interentreprises comme levier stratégique de l'intervention

#### DÉFINIR LES SUJETS D'INVESTIGATION

- Risques professionnels
- Parcours professionnels
- Difficultés de recrutement
- Organisation du travail de la production
- Coordination DO-ST

Articuler les questions de conditions de travail avec la relation DO-ST

#### CONSTRUIRE UN ESPACE DE DIALOGUE AU NIVEAU DE LA CHAÎNE DE VALEUR (OU DU PÉRIMÈTRE DE L'ACTION) POUR PILOTER L'INTERVENTION

- Impliquer les parties prenantes dont les salariés et leurs représentants, à la fois du côté de l'entreprise donneuse d'ordres et du côté de ses sous-traitants, et monter des groupes de travail commun entre DO et ST
- Réaliser des activités d'objectivation (diagnostic sur quelques sites, analyses statistiques, recueil d'informations) et remettre les résultats aux différents groupes de travail

Définir des améliorations concrètes sur le terrain du travail, en particulier pour les tâches non définies dans les cahiers des charges mais nécessaires à la réalisation du marché

#### FORMULER DES RECOMMANDATIONS EN TENANT COMPTE DE L'EXPERTISE DES SALARIÉS

Décider des actions communes de prévention et des indicateurs de suivi, modifier les cahiers des charges, transformer la logistique entre DO et ST...

- Mettre en place les recommandations
- Mener des expérimentations

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Plaidoyer pour la sous-traitance industrielle**, Thierry Charles, L'Harmattan, 2011, 360 p.

**Charte de la Médiation du crédit et de la CDAF, l'association des acheteurs de France, régissant les relations entre grands donneurs d'ordre et PME**, Ministère de l'Economie, février 2011, 12 p.

**Des travailleurs à protéger. L'action collective au sein de la sous-traitance**, Michèle Descolonges, Hermann-Adapt, 2011, 153 p.

**Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance**, Jean-Claude Volot, Ministère de l'Economie, 30 juillet 2010, 52 p.

**Risques de la sous-traitance**, Hubert Seillan, Editions Préventique, 2009, 207 p., coll. Les Cahiers de Préventique.

**Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes**, Jacques Igalens et Sébastien Point, Dunod, 2009, 211 p.

## ENQUÊTE

**Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres**, Elisabeth Algava et Selma Amira, Dares Analyses, n°11, février 2011, 8 p.

## ARTICLES

« Démarche d'amélioration des conditions de travail : les pratiques systémiques de l'école de Palo Alto dans une PMI de sous-traitance automobile », Charles Parmentier (Anact), *Hygiène et sécurité du travail, Cahiers de notes documentaires*, n°222, mars 2011, pp. 9-17.

« Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordre », Clément Ruffier et Thierry Rousseau (Anact), Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, 2011, 20 p.

## INSCRIPTIONS OUVERTES POUR LE MASTER ANACT-DAUPHINE « MANAGEMENT, TRAVAIL ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL »

« Faire » ou « faire faire » le travail, c'est avant tout s'immerger dans les organisations et les activités de travail. Pour aider les acteurs de l'entreprise à s'y retrouver, l'université Paris-Dauphine et l'Anact proposent le master « Management, travail et développement social », dispensé en formation continue. Cette formation s'articule autour de trois piliers d'enseignement : le contrôle de gestion, la sociologie des organisations et l'ergonomie du travail. Elle associe la logique

gestionnaire et les conditions de travail afin d'améliorer la performance de l'entreprise, du point de vue économique et social. Ce master s'adresse aux professionnels soucieux du développement social des entreprises : managers confrontés aux dynamiques de changement, DRH, acteurs de la prévention, partenaires sociaux et consultants... Les inscriptions à la cinquième promotion sont ouvertes.

Plus d'informations sur [www.management-travail.dauphine.fr](http://www.management-travail.dauphine.fr)

« Les chaînes globales de valeur », Florence Palpacuer, Nicolas Balas, *Revue française de gestion*, n°201, février 2010, pp. 89-195.

« Sous-traitance et prévention : faire évoluer les pratiques », Antoine Bondéelle, Grégory Brasseur, Joël Clergiot et Céline Ravallec, *Travail et Sécurité*, n°720, sept. 2011, pp. 16-31.

« Responsabilité sociale. Vers un partenariat durable avec les sous-traitants », Caroline Fornieles, *Entreprise & Carrières*, n°1045, 19 avril 2011, pp. 20-29.

« Management des achats », Richard Calvi, Gilles Pache, *Revue française de gestion*, n°205, juin 2010, pp. 89-190.

« Virilité, métier et rapport aux risques professionnels : le cas de travailleurs de la sous-traitance », Paul Bouffartigue, Jean-René Pendariès, Jacques Bouteiller, *Pistes*, vol. 12, n°3, novembre 2010, 21 p.

« Sous-traitants au bord de la crise de nerfs », *L'Usine nouvelle*, n°3076, 8 novembre 2007, pp. 14-29.

« La sous-traitance sous la dictature des prix », Pierre-Olivier Rouaud *et al.*, *L'Usine nouvelle*, n°2985, 10 nov. 2005, pp. 63-106.

sur le web ← sur anact.fr ←

En février 2012, l'Anact organisait le colloque « Améliorer les relations donneurs d'ordres/sous-traitants dans le secteur industriel » : retrouvez toutes les interventions en vidéo et téléchargez la boîte à outils DO-ST sur :

[www.anact.tv](http://www.anact.tv) et [www.anact.fr/dost](http://www.anact.fr/dost)

Retrouvez le site des acheteurs de France sur [www.cdaf.fr](http://www.cdaf.fr)

Le site de la sous-traitance industrielle avec une enquête sur les donneurs d'ordres, la sous-traitance en France et en Europe, la conjoncture industrielle : [www.sous-traitance-industrielle.fr](http://www.sous-traitance-industrielle.fr)

L'enquête « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres » est téléchargeable sur [www.travailemploi-sante.gov](http://www.travailemploi-sante.gov)



**TRAVAIL ET CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche - directeur de la rédaction : Dominique Vandroz - directrice technique et scientifique : Pascale Levat - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr).

Contributeurs au dossier : Alain Charvet, Aline Dronne, Xavier Merlin, Julien Pelletier, Clément Ruffier.

Réalisation Reed Contents - chef de projet : C. Bauden ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M.-N. Faroux - 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux Cedex - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2012. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.