

# Sécurité et sous-traitance

## *D'une logique de confrontation au partenariat*

**La sous-traitance prend une part croissante des activités des industries et elle s'avère indispensable.**

**Cependant, cela ne doit pas se faire au détriment de la sécurité.**

**Il convient alors de revaloriser le statut des personnels, d'organiser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et de structurer de façon intelligente ce métier à part entière.**

**Enfin, c'est le passage d'une logique de confrontation à un partenariat qui assurera la meilleure sécurité possible.**

**L**e 21 septembre 2001 à 10 h 17, le hangar 221 de l'usine AZF de Grande Paroisse près de Toulouse explose entraînant la plus grande catastrophe industrielle de ces trente dernières années en Europe. Le bilan officiel est de 30 morts et plus de 2200 blessés. Si l'enquête judiciaire ne permet pas aujourd'hui de connaître les causes exactes de l'explosion, une réaction rapide des pouvoirs publics était nécessaire pour répondre aux attentes de la population qui ne veut « plus jamais



ça, ni ici ni ailleurs ». Parmi les nombreux rapports d'enquête sur le sujet, la sous-traitance a été montrée du doigt à plusieurs reprises comme facteur aggravant en matière de sécurité.

Fort de ce constat, nous sommes interrogés dans le cadre de notre mémoire de troisième année du corps des Mines de savoir si la montée en puissance de la sous-traitance dans les activités de services dans les grands sites industriels à risques pouvait dégrader ou améliorer les conditions de sécurité des personnes et de sûreté des installations<sup>1</sup>.

Notre travail n'a pas eu pour objet de remettre en cause le développement de ces activités mais nous avons recherché les bonnes et les mauvaises pratiques en nous demandant ce qui pouvait être mis en avant et ce qui devait être évité.

Notre premier constat a en effet été la nécessité de la sous-traitance affirmée par tous les industriels et que les syndicats ne remettent pas fondamentalement en cause.

Que ce soit pour se recentrer sur son cœur de métier, pour avoir recours à un expert qualifié qu'une usine ne peut occuper tout au long de l'année, pour diminuer les coûts et rester compétitif ou pour faire face aux pics de charge comme les phases de grands arrêts pour maintenance, toutes ces raisons sont bonnes pour justifier le recours à la sous-traitance, faute de quoi le tissu industriel serait profondément déstabilisé. Néanmoins, il faut l'encadrer.

### Revaloriser la sous-traitance ?

Le suivi de la sécurité par les entreprises se base à la fois sur une étude des conditions de travail et de la culture de sécurité et sur des indicateurs chiffrés, souvent réalisée par le service sécurité.

L'indicateur le plus suivi est le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail, égal au nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail par million d'heures travaillées.

Au-delà du débat légitime sur la validité des indicateurs et de la mesure effectuée, un constat général s'impose à tous : les chiffres d'accidentologie sont plus élevés pour le personnel des sous-traitants que pour le personnel du donneur d'ordre. À la division de la production nucléaire d'EDF, le taux de fréquence chez les prestataires est de 7,3 par million d'heures pour l'année 2004, alors que le taux de fréquence du personnel EDF/Direction du parc nucléaire est de 4,1 sur la même période. Ce décalage est encore plus important dans d'autres industries (chimie, sidérurgie...).

Même s'il est important de souligner que la plupart des indicateurs sont en constante amélioration ces dernières années, et que les écarts se réduisent, ces différences créent un malaise et donnent l'impression qu'on sous-traite le risque.

À nos yeux, le facteur métier est plus significatif que le facteur sous-traitance : l'écart dans les chiffres sécurité entre les différents métiers présents sur un site est tout aussi important si ce n'est plus. Ainsi, Veolia Environnement, qui regroupe différents métiers de sous-traitance de service, présente des résultats de sécurité très différents selon les secteurs concernés : en 2003, la branche transport Connex obtenait un taux de fréquence de 25,2, alors que la branche Onyx spécialisée dans la collecte et le retraitement de déchets obtenait un taux de fréquence de 56,8.

C'est pourquoi il ne nous semble pas possible de dégager de ses chiffres une responsabilité incontestable du facteur sous-traitance.

Cependant il est indéniable que la sous-traitance traverse une crise sociale. Tous nos interlocuteurs et en premier lieu les

donneurs d'ordre ont souligné l'attrait du secteur comme un des défis à relever. Que ce soit du fait de la faible valeur ajoutée de certaines activités sous-traitées, d'une exposition au risque réputée plus élevée, ou bien encore d'une précarisation du statut social par une dilution du pouvoir syndical et par le remplacement d'un contrat de travail par un contrat commercial entre deux sociétés, la sous-traitance industrielle souffre aujourd'hui d'une perte d'attrait, qu'il faut enrayer pour maintenir la compétitivité du secteur.

### La sous-traitance et le maintien des compétences

Le recours à la sous-traitance engendre une dépendance vis-à-vis de l'extérieur d'autant plus importante que la technicité de la tâche sous-traitée est importante. Sous-traiter entraîne une perte de savoir-faire d'exécution, qui peut dans un premier temps passer inaperçue : les anciens exécutants deviennent chargés d'affaires ou contrôlent le travail du prestataire. Mais avec le départ de ceux qui détenaient la connaissance du geste technique, le donneur d'ordre est fragilisé : il n'a plus au sein de son

personnel l'expérience technique d'exécution. Le problème devient plus grave aujourd'hui avec l'arrivée à l'âge de la retraite de la génération du baby boom. Selon les organisations syndicales et la direction d'EDF, environ 40 % du personnel du nucléaire partira à la retraite dans les six prochaines années. Le maintien des compétences en interne demande donc une capacité de planification à long terme de la part du donneur d'ordre pour éviter une fragilisation de son activité.

L'évolution naturelle du rôle du donneur d'ordre est cependant de contrôler plus que d'exécuter. À notre avis, la façon intéressante de s'assurer de la qualité du travail est de tester en amont les compétences de l'entreprise et donc de les sélectionner de manière appropriée. Ainsi la plupart des grands groupes ont constitué un vivier d'entreprises parmi lesquels leurs sites sont obligés de choisir pour faire un appel d'offres. Ce panel est

souvent réservé aux entreprises ayant passé un certain label : MASE (Manuel Assurance Sécurité Entreprise), UIC (Union des Industries Chimiques), qualification par EDF... Ces initiatives assez récentes, qui montent en puissance et deviennent obligatoires chez presque tous les grands donneurs d'ordre, sont à la base une assurance qualité. S'y ajoutent souvent la vérification de la qualification technique des personnels et une qualification sécurité : pour l'UIC, le candidat doit fournir un dossier de sécurité expliquant la politique et les résultats sécurité, l'analyse et le retour d'expérience d'incidents significatifs, les risques liés à l'activité professionnelle, les mesures de prévention pour les maîtriser et les protections individuelles et collectives. Il y a donc une volonté d'exhaustivité, le donneur d'ordre voulant s'assurer que le prestataire a de bonnes références en sécurité.

Les systèmes de qualification que nous avons étudiés reposent sur une évaluation *a priori* des performances du sous-

## Un des enjeux pour la sous-traitance est l'importance de construire un véritable partenariat entre les différents acteurs.

traitant. Ils doivent être complétés par une évaluation *a posteriori* des résultats. En cas de dysfonctionnements plusieurs sanctions peuvent être alors appliquées, allant jusqu'à l'exclusion des futurs appels d'offres.

Si ces systèmes présentent un intérêt certain, nous n'avons cependant pas pu confirmer leur efficacité par une démarche chiffrée. Les industriels que nous avons rencontrés ne nous ont pas montré de comparaisons entre les résultats des entreprises certifiées et celles non certifiées. Dans la mesure où le but est qu'une grande majorité des intervenants soit qualifiée, il faudrait comparer les résultats entre aujourd'hui et la situation dans quelques années, et vérifier l'intérêt de la démarche.

Nous ne pouvons qu'appeler de nos vœux un rapprochement de ces référentiels pour ne pas multiplier les efforts des petites entreprises qui pourraient percevoir ces labels comme des tests lourds et formels sans avoir le temps de s'investir sur le fond.

### Une structuration de la sous-traitance

Les donneurs d'ordre sous-traitent depuis longtemps, mais cette sous-traitance n'est pas figée dans son degré, sa forme ou son périmètre. Nous avons constaté une forte évolution en cours, vers des contrats plus importants en terme de volume, de durée et de tâches à accomplir. Ainsi, PSA a décidé d'externaliser les services relatifs à l'environnement pour ses trois usines de l'est de la France, Mulhouse, Sochaux et Vesoul auprès de Veolia Environnement (VE). Cette opération d'une valeur de 100 M€/an sur dix ans constitue le plus gros contrat d'externalisation pour VE. Ils gagnent aussi en durée: chez EDF les contrats pluriannuels deviennent la norme: « nous n'avons jamais eu une telle visibilité » selon M. Laforêt de BEA (sous-traitant d'EDF). On observe aussi des contrats étendus à plusieurs sites ou plusieurs branches de métiers.

Ces nouvelles dispositions induisent obligatoirement l'existence de sous-traitants de second rang, voire plus. La plupart de nos interlocuteurs ont cependant qualifié d'impossible l'existence de sous-traitance de rang six ou sept qui serait considérée par tous comme une dérive des règles.

La nouveauté est aussi le transfert au sous-traitant de rang un de la gestion des interfaces. Il ne nous semble pas que cela

introduise un risque supplémentaire s'il est suffisamment compétent en la matière et a les moyens humains de cette gestion, notamment un management local sur le site du donneur d'ordre. Un apport très important de ces nouveaux contrats est la possibilité de créer une telle structure, capitale à nos yeux pour la sécurité. Ce management local joue un rôle d'interface entre les équipes locales et les autres sites, tout en assurant une prise d'initiative rapide et adaptée sur place: en son absence, il y a un risque d'une trop grande dilution de l'information entre les intervenants.

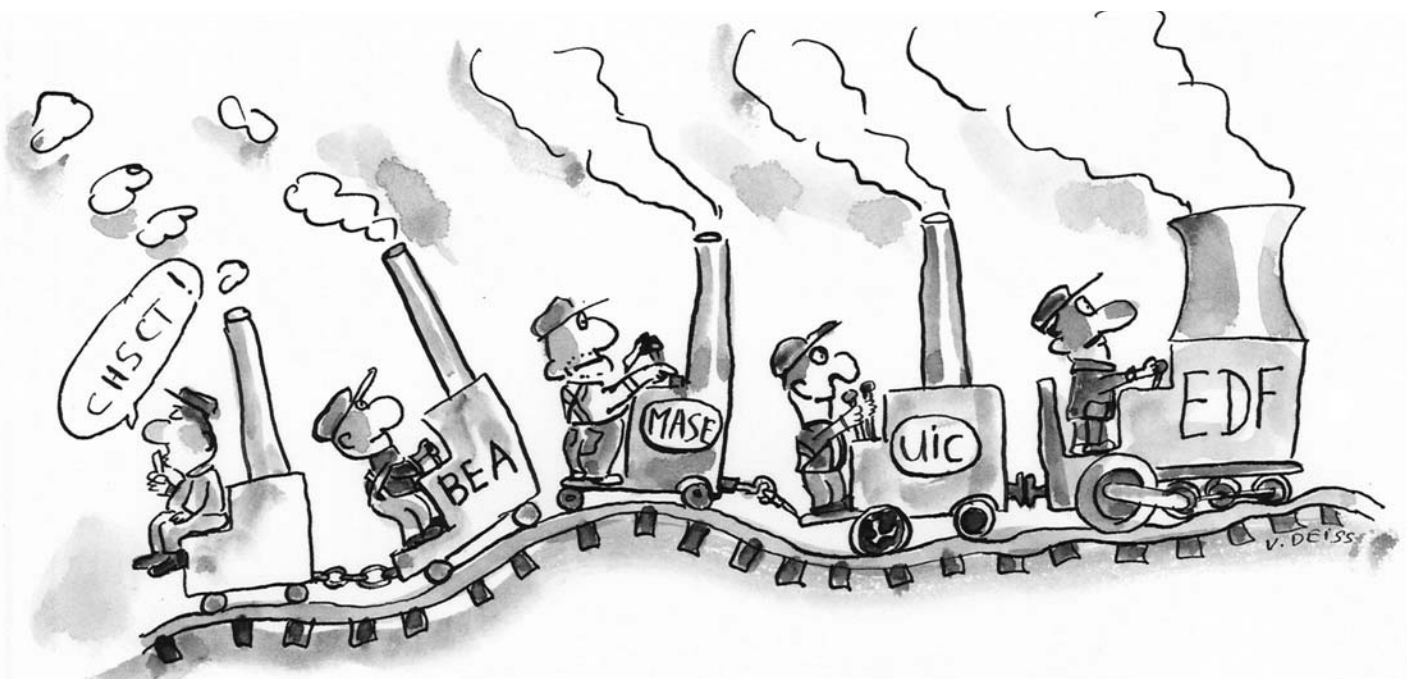
L'entreprise prestataire principale peut aussi embaucher des gens mieux formés et leur offrir un parcours de carrière. Ainsi, pour BEA, la robinetterie représente 40 % de l'activité, avec des personnes ayant un CAP et de l'expérience. C'est donc une mission orientée main-d'œuvre. L'entreprise commence cependant à recruter des BTS et des DUT, en collaboration avec l'Éducation nationale, surtout pour assurer l'interface avec EDF.

Les contrats pluriannuels facilitent enfin l'anticipation synonyme de meilleure préparation et réalisation des opérations. La logistique n'est plus traitée en temps réel mais suivant le plan établi. Le réalisé sera donc d'autant plus proche du prévu et le contrôle par les surveillants s'en trouve facilité. En matière de sécurité, cela permet une amélioration du retour d'expérience et de son analyse dans la préparation des futures interventions. En fidélisant les prestataires, ces contrats long terme renforcent aussi leur connaissance du site.

### Passer d'une logique de confrontation à un partenariat

Fondée sur un contrat commercial, la relation de sous-traitance doit concilier des impératifs parfois contradictoires, les exigences économiques et les aspects sociaux ou de sécurité. Le contrat, et par extension tout le processus de construction de la relation est donc essentiel pour définir un équilibre sain. Un des enjeux pour la sous-traitance que nous avons pu mettre en évidence est l'importance de construire un véritable partenariat entre les différents acteurs.

Cet équilibre précaire est illustrée par la question de la mieux-disance: comment sélectionner, non pas le prestataire



qui propose l'offre la moins chère, mais celui qui propose l'offre la plus performante? Les expérimentations que nous avons rencontrées semblent encore embryonnaires, cependant il faut noter l'importance d'une telle réflexion car c'est la seule méthode, ou tout au moins le seul état d'esprit, qui permet d'éviter des travers qui ont beaucoup été reprochés à la sous-traitance industrielle, c'est-à-dire la course à la moins-disance.

Les donneurs d'ordre sont nombreux à souligner l'importance actuelle d'établir une relation de partenariat avec leurs sous-traitants devenus prestataires ou partenaires. Contractuellement et financièrement, ceci passe par un intéressement des deux contractants à la réussite du chantier sur lesquels ils travaillent. Cette politique se matérialise par les clauses de bonus/malus que l'on peut voir figurer dans les contrats.

Elle est très bien illustrée par les pénalités qui peuvent être imposées en cas de retard des prestations. En effet, ce retard va avoir un coût pour l'exploitant, particulièrement dans les grandes industries chimiques et nucléaires, ou l'installation tourne généralement en continu: l'arrêt de maintenance est un coût, et chaque heure perdue constitue un manque à gagner.

Poussées à l'excès ou élargies à des problèmes de sécurité, ces clauses ont cependant des effets pervers, comme la dissimulation ou une collaboration moins importante. Sans tomber dans l'excès inverse d'un laxisme trop important, il est essentiel que ces pénalités soient constructives et qu'elles ne soient appliquées que raisonnablement. La menée d'audits par EDF et une série d'avertissements avant l'application de sanctions donne une marge temporelle à l'amélioration.

Dans la même optique, la direction de la DPN a demandé de ne plus appliquer les pénalités encourues par des entreprises prestataires dont les employés déclenchent un portique C3. Ces portiques de contrôle de la radioactivité en sortie de site (troisième barrière de protection) contrôlent la sortie éventuelle de sources radioactives. Des pénalités trop fortes appliquées dans ce domaine auraient pour effet d'entraîner un phénomène de dissimulation. Le sujet de la radioprotection, tout comme celui de la sécurité, est dans ce contexte de la sous-traitance particulièrement sensible comme nous l'avons évoqué dans notre travail. La politique d'EDF est alors d'inciter à la transparence afin de faciliter le retour d'expérience et de créer un climat de collaboration, pour que ceux qui sont sur le terrain comme exécutants (les prestataires) puissent faire remonter leur connaissance et les améliorations qu'ils peuvent envisager en matière de sécurité notamment.

Ce dialogue a été institué par la loi au sein des CHSCT de site (loi du 30 juillet 2003). L'intention est de permettre aux salariés des entreprises prestataires de faire part de leurs remarques, besoins ou revendications en matière de sécurité et de conditions de travail en ce qui concerne le site. Il est encore trop tôt pour juger de l'impact de ces structures, même si nos interlocuteurs ont jugés les premières séances prometteuses.

## Le rôle des puissances publiques

La sous-traitance industrielle et son impact en matière de sécurité constituent une priorité pour les puissances publiques qui sont en charge de la sûreté des installations industrielles. Pour les organismes de contrôle, « *L'exploitant est responsable de la sûreté des installations.* » L'État et ses bras armés ont un rôle de contrôleur et ne prennent pas de décision à la place de l'exploitant. Ainsi, l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) jugera l'efficacité du plan de lutte anti-incendie d'EDF et du CEA mais n'impose pas un plan particulier. Dans cette optique, le choix d'un sous-

traitant reste de l'entière responsabilité de l'exploitant, qui doit ensuite prouver à l'ASN la conformité de ce choix avec la politique de sécurité.

De l'avis de la plupart de nos interlocuteurs, l'enjeu pour les organismes de contrôle est de jouer un rôle moteur de coordination en matière de sécurité, et sans remettre en cause la responsabilité du donneur d'ordre, de pousser à une plus forte collaboration entre celui-ci et ses sous-traitants en matière de sécurité.

Finalement, le législatif se fait *a minima* (hors du domaine particulier du nucléaire), parce que le parc des installations est trop hétérogène et qu'il est préféré laisser les acteurs s'organiser.

## Conclusion

La sous-traitance de services sur les sites industriels à risque engendre une multiplication des intervenants et des interfaces sur un fond de contraintes économiques qui génère de nouveaux risques. La dénoncer ne nous paraît pas aujourd'hui une solution raisonnable: sous-traiter est vital pour le tissu industriel mais les différents intervenants doivent se concentrer sur une collaboration accrue au-delà des simples enjeux contractuels pour construire ensemble le partenariat nécessaire à la sécurité des personnes et des installations.

Les nouveaux contrats qui donnent plus de moyens et de visibilité aux différents intervenants, et des processus de sélection performants sont à nos yeux les deux évolutions les plus positives pour faire face aux enjeux actuels de la sous-traitance que sont le maintien des compétences et de l'attractivité du secteur, dont dépend étroitement la sécurité des intervenants.

Dans ce nouveau paysage, les puissances publiques, sans prendre la responsabilité directe des politiques de sécurité ont un rôle majeur d'animation, d'incitation et de contrôle pour maintenir les conditions d'une politique de sous-traitance propice à la sécurité et au maintien de l'activité.

Hedi BEN BRAHIM, Sébastien MICHELIN,  
*ingénieurs des Mines*

## NOTE

1. Hedi Ben Brahim et Sébastien Michelin, "Sécurité et sous-traitance", mémoire de troisième année du Corps des Mines, publication, École des Mines, septembre 2005, <http://www.annales.org/gazette/gazette-35-01-06.html>

**L**a *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un quelconque point de vue officiel.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse:  
<http://www.annales.org>

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal Janvier 2006

*La Gazette de la société et des techniques*

est éditée par les *Annales des mines*,

120 rue de Bercy, teledoc 797, 75012 Paris

<http://www.annales.org>. Tél : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84. E-mail : [mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

N° ISSN : 1621-2231

Directeur de la publication : Claude Gaillard

Rédacteur en chef : Michel Berry

Conception graphique : Catherine Le Troquier

Illustrations : Véronique Deiss



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE