

L'ENTREPRISE FACE A SES « BANLIEUES » POUR UNE SOUS-TRAITANCE PLUS RESPONSABLE

Association multi parties-prenantes, ASTREES réfléchit, et forme aux questions de travail, d'emploi et de dialogue social ; son équipe produit, en coopération avec ses partenaires français et internationaux, des rapports, notes et études qui feront désormais l'objet d'un « quatre pages » périodique reprenant leurs principaux résultats. Les premières Synthèses d'ASTREES sont consacrées à la question de plus en plus sensible en France comme en Europe des rapports de sous-traitance, de leur régulation et de leur dimension sociale. Elles s'appuient sur deux études exploratoires menées par l'association en 2011, l'une dans le cadre d'une action financée par la Région Rhône-Alpes, l'autre au travers d'un projet européen piloté par l'ANACT, cofinancé par la Commission. Les rapports seront disponibles sur www.astrees.org : leurs enseignements principaux sont présentés ci-dessous.

A la fin du XX^{ème} siècle, la plupart des économies développées soutenaient que l'abandon progressif de l'industrie dans leur pays serait compensé par le développement de la « tertiarisation ». De fait, celle-ci relève d'une sorte de trompe l'œil : les années 2000 ont montré combien nombre de services étaient consubstantiellement liés à l'industrie et à son développement.

Depuis la tenue des Etats Généraux de l'Industrie, en 2010, l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux français s'accordent sur la nécessité d'une politique industrielle volontariste. La tâche s'avère cependant difficile : le tissu industriel français se compose en effet de grandes entreprises donneuses d'ordres, d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de PME de tailles diverses, souvent fournisseurs ou sous-traitants, de plus en plus nombreuses.

La recherche permanente d'une minimisation des coûts et d'un accroissement de la rentabilité a poussé un grand nombre de donneurs d'ordres à privilégier l'option « acheter » à l'option « produire ». Recourir à la sous-traitance leur a permis de transformer des coûts fixes en coûts variables et ainsi de gagner en flexibilité. En deux décennies, la sous-traitance est devenue un phénomène structurant de l'industrie européenne : en France, son volume a plus que triplé tandis que celui de l'industrie manufacturière n'a « que » doublé.

Figure majeure des réorganisations du tissu productif, la sous-traitance s'est accompagnée d'une diversification des formes et relations d'emploi ainsi que, trop souvent, d'une dégradation des conditions de travail chez les sous-traitants.

A beaucoup d'égards, les relations entre grands donneurs d'ordres et sous-traitants sont comparables à ce qui s'est développé entre grandes villes et banlieues, avec tout ce que cela recèle de ségrégations, de relégations et de tensions. Le degré de dépendance de ces entreprises, leur taille, le type d'activité exercée, leur position dans la chaîne globale de valeur expliquent en partie cette situation.

Pour ASTREES et pour un nombre croissant d'acteurs économiques ou sociaux, la qualité des relations donneurs d'ordres/sous-traitants est devenue une problématique cruciale.

Aujourd'hui, l'efficacité économique ou sociale ne peut plus être considérée au niveau de l'entreprise seulement. La performance globale repose désormais sur le maillage de l'ensemble de la chaîne de valeur et sur la qualité des relations interentreprises.

Sous-Traitance : définition et données

Définition

« La sous-traitance peut être de **capacité** lorsque le client dispose des ressources nécessaires à la fabrication du produit. Elle constitue alors un outil de flexibilité en cas de forte hausse de la demande ou de problèmes techniques. Elle est dite de **spécialité** lorsque le client ne peut fabriquer les produits sous-traités. »

INSEE, « La sous-traitance industrielle en chiffres », Rapport 2009

Données quantitatives

Les données chiffrées concernant la sous-traitance sont rares. Celles relatives à sa dimension sociale quasi inexistantes.

En 2009, la sous-traitance représentait en France :

- ❖ 59,99 milliards € de chiffre d'affaires ;
- ❖ 30 241 entreprises ;
- ❖ 502 456 salariés ;
- ❖ 80 % des entreprises de sous-traitance comptent moins de 20 salariés ;
- ❖ Rhône-Alpes constitue la 1^{ère} région de sous-traitance de France.

MIDEST, Rapport 2011 – D. Coué.

Données qualitatives

- ❖ Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants étaient pour la plupart : **orales** (73 %), de **long terme** (les 2/3 supérieures à 5 ans), **locales** (la moitié des donneurs d'ordres privilégient des sous-traitants géographiquement proches), facteurs de **dépendance économique** (près d'une entreprise sur deux possède un client représentant plus de 20 % de son chiffre d'affaires).

ACFCI, Enquête sur la relation client-fournisseur, 2009

- ❖ Les salariés des entreprises sous-traitantes sont exposés à un **travail plus prescrit et contrôlé** ; des **horaires de nuits plus fréquents** et des **contraintes de rythme plus importantes** ; **plus de risques** ressentis (physiques et psycho-sociaux) et **plus d'accidents de travail** que les salariés des entreprises donneuses d'ordres. D'autres études indiquent que les salariés des sous-traitants touchent des salaires plus faibles.

DARES, « Sous-Traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », février 2011, n°11

L'ENTREPRISE ETENDUE : UNE REGULATION SOCIALE BALBUTIANTE

Les grands constats relevés par les partenaires du projet européen piloté par l'ANACT permettent de dessiner les principales caractéristiques des relations de sous-traitance en Europe. On relèvera notamment que :

- ❖ La sous-traitance, à laquelle le recours n'a cessé de s'accroître depuis 30 ans, est considérée comme source à part entière de création de valeurs pour les donneurs d'ordres européens.
- ❖ Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants de rang 1 européens sont souvent des relations de confiance ou de partenariats, coordonnées notamment grâce à des outils de gestion et de communication dédiés ; les relations sont plus difficiles entre les autres niveaux de la chaîne de valeur. Or, le nombre de sous-traitants de rang 1 tend à se réduire : le besoin de confiance et de prédictibilité des donneurs d'ordres se traduit par une volonté de concentration des intermédiaires directs où seuls les plus compétitifs survivent.
- ❖ Prix, qualité et délai sont les principaux critères de sélection des sous-traitants en Europe, les critères de RSE restant secondaires. Les pressions (notamment tarifaires) exercées sur les sous-traitants se traduisent de façon quasi automatique par une dégradation très nette des conditions de travail de leurs salariés.
- ❖ En Allemagne, donneurs d'ordres et sous-traitants de rang 1 coopèrent afin de traiter des problèmes d'ordre financier (crédit, liquidité, etc.). La filière dans son ensemble est ainsi renforcée.

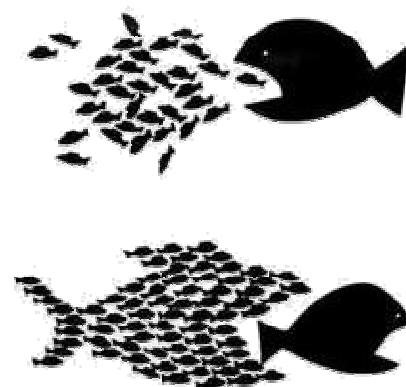
Ce dernier constat ne peut être effectué en France. Dans un rapport récent sur la crise du travail, ASTREES souligne combien la crise du travail a été alimentée par un « *outsourcing généralisé qui a conduit à reléguer à la périphérie du système productif les moins qualifiés et a entravé les mobilités ascendantes dans l'entreprise* »¹. Ces dysfonctionnements de la sous-traitance à la française, soulignés lors des « Etats Généraux de l'Industrie » ont abouti en 2010 à la création du poste de « Médiateur National de la Sous-Traitance », désormais secondé par 25 médiateurs régionaux.

En 2011, ce sont plus de 200 dossiers de médiation qui ont été traités, concernant 12 944 entreprises. Le taux de succès de cette procédure est estimé à 85 %.

Destiné à améliorer de façon structurelle la relation donneurs d'ordres/sous-traitants, en particulier dans les filières, ce dispositif assure une médiation, individuelle ou collective, sur demande d'une ou de plusieurs entreprise(s).

¹ ASTREES, « Crise du Travail : Pour un changement des modes de gestion », 23 juin 2010

Il s'appuie sur une charte co-rédigée avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) qui contient « 10 engagements pour des Achats Responsables » auxquels ont souscrit à ce jour plus de 230 entreprises signataires. Cependant, malgré un succès médiatique, les effets concrets de cette charte tardent à se manifester : si elle permet à quelques rares sous-traitants de mettre « sous pression » leurs donneurs d'ordres, nombreux sont ceux qui n'ont constaté aucune différence. Outre la charte, d'autres outils œuvrant à l'amélioration des relations donneurs



d'ordres / sous-traitants ont pu être repérés dans nos études : ils ont trait aux politiques de RSE d'une part, à la mise en œuvre d'alliances entre PME d'autre part.

1. Un impact limité des outils et politiques de RSE

Les grands donneurs d'ordres disent gérer leur relation de sous-traitance au travers des politiques de responsabilité sociale (RSE). Chartes, codes, labels ou accords viennent outiller cette tentative de régulation. Appartenant au registre de la *Soft law* (règles de droit non contraignantes), ces outils ont cependant un impact très variable.

La RSE, un critère de sélection pour les sous-traitants de Schneider Electric

Pour Schneider Electric, la problématique des relations de sous-traitance fait partie intégrante de sa politique de RSE qui intègre aussi le recours à des entreprises issues du secteur protégé. Cette politique fixe des critères RSE devant être respectés par les sous-traitants du groupe, notamment les principes du Pacte Mondial et comprend un outil de sélection et d'auto-évaluation, le « Supplier Approval Module ». Il revient à l'éventuel sous-traitant d'évaluer sa capacité à rejoindre le panel Schneider Electric. Quant aux audits réalisés ensuite par le groupe, ils portent exclusivement sur la qualité des produits et la sécurité des approvisionnements et n'incluent pas de vérification des engagements RSE.

Au niveau international, la norme ISO 26000 appelle à ce que le dialogue social inclue la transparence concernant les conditions sociales des sous-traitants. Les donneurs d'ordres sont incités à assurer la même protection pour leurs employés que pour ceux des entreprises sous-traitantes.

Certaines multinationales (principalement européennes) ont conçu en association avec les partenaires sociaux des accords-cadres internationaux comportant souvent un paragraphe dédié à la sous-traitance. Mais la plupart des engagements concernent le respect des droits humains fondamentaux, du travail des enfants, etc. Ces accords, plutôt axés « pays du Sud » n'ont qu'un impact limité sur les relations de sous-traitance en France ou en Europe.

Aussi certaines entreprises donneuses d'ordres ont-elles développé leur propre label, attribué aux partenaires répondant au mieux à leurs exigences. La plupart d'entre elles incluent également des critères de RSE à leurs outils de sélection.

Si les sous-traitants doivent effectivement répondre à ces exigences pour être sélectionnés, l'impact réel de la RSE sur les relations de sous-traitance ou la situation sociale ou environnementale des sous-traitants pose question. Les donneurs d'ordres n'ont-ils pas inclus de partie RSE dans leurs audits ni vérifié l'effectivité des engagements de leurs sous-traitants en la matière.

La RSE apparaît donc comme étant un critère nouveau, sélectif et pas réellement efficace. Les critères « prix, qualité, délai » restent les seuls éléments réellement déterminants. Les grands donneurs d'ordres peuvent-ils se contenter de leurs postures actuelles qui n'abordent que partiellement la question de la dimension sociale de la sous-traitance ? Sauront-ils passer en la matière de politiques somme toute « passives » à des politiques « actives » ?

2. L'alliance de PME sous-traitantes ou comment retrouver du poids face aux donneurs d'ordres ?

Les relations avec les grands donneurs d'ordres sont perçues différemment selon le « type » de sous-traitant considéré. Les sous-traitants dits « de spécialité », en apportant une compétence rare et hautement spécifique à leurs donneurs d'ordres, sont devenus des partenaires stratégiques et difficilement substituables. A l'inverse, c'est souvent le terme *conflictuel* qui caractérise les relations entre grands donneurs d'ordres et sous-traitants dits « de capacité ».

Mécaloire, association créée au sein de la CCI de Saint-Etienne et labellisée « grappe d'entreprises » se présente comme un « incubateur d'affaires et d'alliances » en matière de construction mécanique. Affiliant 110 adhérents qui emploient 3000 salariés, sa mission est de répondre aux « enjeux économiques, territoriaux et humains auxquels les entreprises industrielles sont confrontées pour leur développement ». En plus de ses actions axées « business », Mécaloire développe depuis quelques mois une action de GPEC avec 20 PME volontaires.

La plupart d'entre eux estiment que l'accroissement des marges de leurs donneurs d'ordres se fait à leur détriment.

Pour lutter contre des pratiques souvent jugées comme abusives, et résister à la concurrence d'une sous-traitance venue de pays à bas coûts (Inde, Chine...) certaines PME françaises forment des alliances (grappes, clusters, clubs...) de leur propre initiative ou sous l'impulsion des pouvoirs publics.

Si leur objectif d'origine était de concevoir, développer et vendre ensemble des produits complets et/ou innovants, d'autres initiatives, « sociales », ont commencé à se développer (programme de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, plans de déplacements inter-entreprises, salariés à temps partagé, formations et crèches communes, etc.)

Encore émergentes, ces initiatives constituent à n'en pas douter les premiers pas d'une approche RH partagée. Ces outils ont été développés par les PME elles-mêmes et semblent leur convenir. Pourraient-ils être développés dans d'autres secteurs ou d'autres territoires ?

3. Des droits éclatés, une expression des salariés très peu structurée

Les entités constituant « l'entreprise étendue » ne partagent pas à ce jour de responsabilités légales. Un donneur d'ordres n'a que peu de droits ou devoirs envers ses sous-traitants, juridiquement autonomes. Et à ce jour, la sous-traitance est rarement à l'ordre du jour d'un dialogue substantiel dans les instances représentatives existantes.

Aussi assiste-t-on à une situation perverse où salariés d'entreprises différentes participent à la création d'une même production sans bénéficier des mêmes droits, notamment d'expression. Les collectifs de travail sont éclatés, le dialogue social affecté. Car à ce jour l'« entreprise étendue » ne possède pas d'instance de dialogue social dédiée.

Pour la plupart des organisations syndicales, la sous-traitance vient questionner la forme et le type de dialogue social à privilégier. Jusqu'à récemment peu actives sur la question, plusieurs d'entre elles tentent d'innover. Ainsi sur certains sites industriels, où salariés d'entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes se côtoient quotidiennement, des sections syndicales se rassemblent afin de constituer un syndicat « de site ». Ailleurs cela passe par des CHSCT inter-entreprises de site ou de chantiers.

La plateforme chimique de Pont-de-Claix (38) ou les chantiers navals de Saint-Nazaire (44) font partie des quelques initiatives syndicales de site (syndicat de site, CHSCT étendu) aujourd'hui expérimentées en France. Au niveau local, plusieurs Commissions Paritaires, comme celle du Haut Bugey, abordent les questions relatives aux conditions de travail et propose des pistes d'amélioration aux employeurs et organisations syndicales.

La sous-traitance hors-site ne permet pas ce genre d'initiatives.

Quelques organisations syndicales tentent d'investir ce champ et d'imaginer les dispositifs de dialogue social de demain. La création d'un comité inter-entreprises, rassemblant donneurs d'ordres et principaux sous-traitants, est notamment évoquée

Elle permettrait à l'ensemble des participants de disposer d'un même niveau d'informations quant à la stratégie du donneur d'ordres. Des difficultés de mise en œuvre demeurent cependant (crainte des donneurs d'ordres, faibles moyens des sous-traitants, peur des délocalisations, etc.).

Est-il trop tôt pour envisager une forme de dialogue social étendu au niveau de l'entreprise-étendue ? Faut-il envisager des initiatives intégrant une problématique « sous-traitance » au plan territorial ? Serait-ce le rôle des commissions paritaires locales qui organisent d'ores et déjà la concertation entre partenaires sociaux présents sur un bassin d'emploi ou une zone d'activités ?

Le 7 décembre 2011, 9 dirigeants de grandes entreprises françaises (Rhodia, Schneider, SNCF, Danone, etc.) signaient une tribune inédite dans « Le Monde ». Intitulé « Les entrepreneurs doivent s'engager pour l'emploi », le texte avance 6 propositions ciblées. Jeunes, salariés et territoires constituent alors les cibles premières d'une démarche « publique et expérimentale » visant à renforcer le tissu économique local. Pour ces dirigeants, « les grandes entreprises ont un rôle déterminant dans les relations qu'elles entretiennent avec [le] tissu économique local, dont la performance et la réussite contribuent à leur propre croissance durable, dans une relation d'interdépendance et de co-développement. ». Aussi souhaitent-ils « aller plus loin et dépasser le simple cadre de la relations contractuelles pour accélérer la croissance des PME opérant sur les mêmes territoires (...) d'abord en développant le mécénat de compétences auprès des PME, (...) ensuite en soutenant la création d'entreprises et en assurant leur croissance par l'encadrement de jeunes entrepreneurs (...) ».

Le Monde, 7 déc. 2011

DES IDEES POUR AVANCER

Au vu de ces premiers résultats, ASTREES estime que les outils et dispositifs actuels ne permettent pas de réguler les relations de sous-traitance de manière satisfaisante et qu'il est nécessaire d'œuvrer à trois types d'évolution :

❖ Une rénovation de la politique d'entreprise

Une évolution de la politique des grands donneurs d'ordres est un préalable nécessaire et pourrait passer par :

- ♦ une refonte de leur stratégie RSE, plus active en matière de sous-traitance de proximité (co-investissement donneur d'ordre/sous-traitant en matière d'apprentissage, de formation, etc.)
- ♦ une évolution des grandes fonctions de l'entreprise qui prenne en compte son caractère étendu, en commençant par la fonction « achat » (indicateurs enrichis de critères orientés sur le moyen terme, dépassant les enjeux strictement économiques, etc.).

❖ Une politique publique plus incitative

Les dispositifs en direction des entreprises industrielles pourraient être réorientés dans le but de resserrer les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Encourager la création et le développement d'alliance et/ou de mutualisation de moyens autour d'une filière / d'un territoire nous semble pertinent à condition d'y intégrer une dimension sociale.

- ♦ celle-ci pourrait être encouragée sous forme de plateforme RH, groupe GPEC au sein des pôles de compétitivité ou des clusters
- ♦ les financements publics liés à ce type d'initiatives pourraient comporter une clause « sociale ».

❖ Un dialogue social adapté à l'entreprise-étendue

Articulé traditionnellement autour de l'interprofessionnel, de la branche et de l'entreprise, le dialogue social pourrait se développer afin d'organiser l'expression et la représentation des intérêts au sein des entreprises étendues ou en réseaux. Mais cela nécessite que ses principaux acteurs modifient leurs approches et leurs postures. Il leur faut pour cela identifier :

- ♦ des objets pertinents : anticipation et gestion du changement, gestion des RH et des mobilités, formation, conditions de travail, avantages sociaux, etc.
- ♦ des périmètres ad hoc : bassins d'emploi ou territoires, sites de production industriels ou commerciaux, plate formes automobiles, comités de filière mises en place à la faveur des Etats Généraux de l'Industrie, clusters, pôles de compétitivité etc.

Appelées à bouger dans ses aspects économiques et organisationnels, les relations de sous-traitance ne pourront pas non plus faire l'impasse sur une dimension sociale plus équitable susceptible de réduire les écarts entre l'entreprise et ses « banlieues ». Le travail d'ASTREES ne fait que commencer. Il se poursuivra en 2012 et donnera lieu à de nouveaux résultats et, nous l'espérons, à des expérimentations socialement innovantes.

Claude Emmanuel TRIOMPHE, Bertrand VIAL - ASTREES