

UNIVERSITÉ DE NANTES
UFR DE SOCIOLOGIE

ÉCOLE DOCTORALE : DROIT, ÉCONOMIE-GESTION, SOCIÉTÉS ET TERRITOIRES

Année 2011

N° attribué par la bibliothèque

□□□□□□□□□□□□□□□□

Les relations de sous-traitance et leurs effets sur
la sûreté et la sécurité dans deux entreprises :
SNCF et GrDF

THÈSE DE DOCTORAT
Discipline : Sociologie

Présentée et soutenue publiquement par

Marie PONNET

Le 4 juillet 2011, devant le jury ci-dessous

Marnix DRESSEN, Professeur à l'Université Lille 1, Rapporteur

François JEFFROY, Docteur à l'IRSN

Benoît JOURNÉ, Professeur à l'Université du Maine

Charles SUAUD, Professeur émérite à l'Université de Nantes

Annie THÉBAUD-MONY, Directrice de recherche à l'INSERM, Rapporteur

Directeurs de thèse : Benoît JOURNÉ et Charles SUAUD

Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF

Sous l'effet de logiques économiques qui tendent à déplacer les frontières de l'entreprise, à l'intérieur d'un même univers de travail co-existent des relations salariales au statut incertain. À partir d'une enquête qualitative combinant des entretiens auprès des agents et des observations de chantiers au sein de la SNCF et GrDF, la recherche propose une réflexion sur les liens entre sous-traitance, maintenance, sûreté et sécurité. Considérer la sous-traitance comme un mode particulier de relations entre des collectifs de travail permet d'en questionner les effets tant à l'intérieur d'une même entreprise (la sous-traitance intégrée), que lorsqu'elle se joue entre un donneur d'ordre et un prestataire. La thèse montre que des changements organisationnels comme la création d'entités nouvelles d'experts ou la réorganisation de service ancien peuvent avoir des effets sur la sécurité et la sûreté en entraînant des reconfigurations de collectifs de travail et en contribuant à modifier les pratiques, les identités professionnelles et la division du travail. Les relations entre sous-traitants et donneur d'ordre sont complexes et leurs effets dépendent de la forme prise par la configuration définie par la combinaison de caractéristiques aussi différentes que le crédit de confiance et de temps, la réputation, le positionnement du sous-traitant.

L'enquête menée montre qu'il n'y a pas de liens directs entre sous-traitance, sécurité et sûreté. Les effets, pourtant bien réels, sont médiés par des transformations d'ordre juridique (liées aux enjeux économiques, nationaux et européens), et touchent aussi bien à l'organisation du travail qu'aux identités professionnelles.

Mots-clés : Configuration, sous-traitance, sûreté, sécurité, maintenance, identités professionnelles.

Subcontracting relations and their effects on safety and security in two firms: SNCF and GrDF

Because of economical processes that tend to move the frontiers of firms salaried relations of uncertain status are found coexisting inside the very same working world. From a qualitative investigation mixing employees' interviews and observations made on SNCF and GrDF working sites our research offers to think about the relations linking subcontracting, maintenance, safety and security. Considering subcontracting as a particular way for professional bodies to be associated allows us to wonder about its effects within a same firm (the "integrated" subcontracting) as much as between a principal and a provider. Our thesis shows that when change occurs inside the organization — like the creation of new committees of experts or the reorganizing of an old service — security and safety can be impacted because thus professional bodies tend to be reconfigured while modifications affect practices, professional identities and work division. The relations between subcontractors and principal are complicated and their consequences depend from the context they are placed in, determined by a combination of various characteristics such as the confidence level, the available time, the reputation, the position occupied by the subcontractor.

Our investigation makes clear that there is no direct link between subcontracting, security and safety. Their effects, in spite of their reality, are submitted to the altering mediation of legal factors (related to economic national and European issues) and concern the working organization as well as the professional identities.

Keywords : Configuration, subcontracting, safety, security, maintenance, professional identities.

Centre nantais de sociologie (EA 3260)

Chemin de la Censive du Tertre — BP 81 227 — 44 312 Nantes cedex 3

Remerciements

Je souhaite particulièrement remercier les trois organisations qui m'ont ouvert leurs portes que ce soit l'IRSN, la SNCF et GrDF. Je pense en priorité à tous ceux qui ont accepté ma présence lors des observations et à ceux qui se sont prêtés au jeu de l'entretien car sans ces matériaux cette thèse n'existerait pas. Je pense ici particulièrement au sein de la SNCF à Pierre Vigne, Patrick Paris, Jean-Pierre Noël, Jacques Simon, Jacques Toussaint, pour leur gentillesse et leur disponibilité, toujours prêts à m'aider et à rendre compréhensible les métiers de la maintenance. Au sein de l'IRSN, c'est l'ensemble du Service d'études des facteurs humains (SEFH) qui m'a accueilli et qui a fait de mon « long » séjour à Paris une très bonne expérience. Je n'oublierai pas leur bonne humeur, leur aide et conseils toujours très constructifs et enrichissants. Au sein de GrDF, je remercie M. Baillard, M. Désidéri, M. Akel, M. Fardeau, M. Jacquet pour leur contribution et pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette recherche.

Je remercie en particulier François Jeffroy au sein de l'IRSN et Christian Blatter à la SNCF qui ont pris le risque de me faire confiance et m'ont suivi tout le long de ce travail. Ils ont tout fait pour rendre possible l'enquête de terrain et m'offrir l'opportunité de réaliser la thèse dans les conditions matérielles favorables.

Toute ma gratitude va aux structures de recherche au sein desquelles s'est inscrite cette thèse, le Centre nantais de sociologie (CENS), l'Université de Nantes et la Maison des sciences de l'homme *Ange Guépin*. C'est au cours de discussions scientifiques lors de séminaires ou de moments d'échanges plus informels que se sont tissés des liens.

Je souhaite remercier particulièrement mes deux directeurs de thèse pour leur soutien sans faille. À Charles Suaud qui a su me donner confiance en mon travail, qui m'a toujours soutenue et a su renouveler ses encouragements chaque fois que nécessaire. Je le remercie également pour son encadrement scientifique et sa manière de penser si éclairante. À Benoît Journé pour son accompagnement, ses conseils et son soutien qui a duré plusieurs années.

Je remercie encore Alexandre, Cynthia, mon grand-père pour leur lecture et correction et particulièrement Sarah Ghaffari qui a sacrifié un certain nombre de ses soirées et week-ends pour me relire et m'aider à avancer.

À mes proches, familles et amis, pour leur présence, leur affection et leur patience. Je pense ici à Gwénola, Séverine, Stéphane, Philippe, Manu, Cécilia, Florent, Anthony, Marie, et pleins d'autres...qui m'ont toujours rendu le travail de la thèse plus agréable par leur présence et leur soutien affectif. À mes grands-parents, parents, frère et sœur et leur famille respective pour m'avoir toujours encouragée et m'avoir montré le chemin de la curiosité et aller jusqu'au bout de ce que l'on souhaite.

Enfin, je dédie cette thèse à Guillaume et à Paul pour leur affection et leur patience sans qui cette aventure de plusieurs années n'aurait jamais été possible.

À Guillaume

Et Paul,

Index des sigles et abréviations utilisés

BTP : Bâtiments et travaux publics

CA : Chargé d'affaire

CCE : Chef de Chantier élémentaire

CCP : Le Cahier des Clauses Particulières

CCTP : Le Cahier des Clauses Techniques Particulières

CI-CM : Conduite Immeuble Conduite Montante

CRE : Commission de Régulation de l'Energie

CSPS : Coordonnateur de Sécurité et de Protection de la Santé

DET : Directeur d'Etablissement de l'Even

Elog : Etablissement logistique

EMF : Etablissement Multifonction

EPI : Equipements de Protection Individuel

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

ETF : Entreprise de Travaux Ferroviaires

Even : Etablissement équipement

FAF : Fiche d'Amélioration Fournisseurs

GOP : Grandes Opérations Programmées

GrDF : Gaz réseau Distribution France

ICP : Inspection Commune Préalable

IRSN : Institut de Radioprotection et Sûreté Nucléaire

NRT Nouvelle Réglementation Travaux

PE : Polyéthylène

PEA : Plan d'Examen d'Aptitude

RBT : Renouvellement Ballast Traverses

RCE : Responsable du Chantier Elémentaire

Rex : Retour d'expérience

RFF : Réseau Ferré de France

RFN : Réseau Ferré National

RP : Réunion Préparatoire

RVB : Renouvellement Voie Ballast

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer

SNCF-GI : Gestionnaire d'Infrastructure

SR : Suite Rapide

TP : Travaux Publics

TSO : Travaux du Sud-Ouest

Ulog : Unité logistique

URG : Unité Réseau Gaz

Sommaire

<i>Résumé de la thèse</i> _____	3
<i>Remerciements</i> _____	5
<i>Index des sigles et des abréviations utilisés</i> _____	9

<i>Introduction générale de la thèse</i> _____	17
La nature de la sous-traitance _____	19
La sous-traitance n'est ni un statut ni un attribut mais une relation _____	21
La construction d'une typologie de cinq formes de relations de sous-traitance _____	24
Etudier la contractualisation interne comme une relation de sous-traitance : la sous-traitance intégrée _____	24
La sous-traitance externe de capacité et de spécialité _____	27
L'externalisation comme une relation de sous-traitance dans sa forme la plus « poussée » _____	27
Analyser le lien entre sous-traitance, maintenance, sécurité et sûreté _____	28

Partie I : La sous-traitance dans tous ses états. _____ **33**

Quand les relations de sous-traitance interrogent le travail entre transformations organisationnelles, représentations, identités professionnelles et sûreté sécurité.

Chapitre 1 : Première approche : sécurité, sous-traitance, maintenance et méthodes d'enquête _____ **37**

I. Premier niveau de définition _____	38
I.1 - Sécurité, sûreté et fiabilité organisationnelle _____	38
I.2 - Aborder et analyser les systèmes à risques _____	41
I.3 - La sous-traitance de la maintenance comme activité étudiée _____	44
II. Les liens entre sous-traitance, maintenance et sécurité/ sûreté : une première approche _____	49
II.1 - La catastrophe de Bhopal : une illustration des relations entre maintenance et sûreté _____	51
Les raisons économiques, politiques et les multiples défaillances _____	53
II.2 - L'accident du Queen Mary II comme symptomatique de la complexité de la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre _____	55

III. Les méthodes utilisées	61
III.1 - L'accès au terrain : identité et position du chercheur	61
Une expérience passée structurante : le poids des mots	61
Comment se présenter ?	65
Des univers techniques	68
III.2 - Le recueil de données	69
Les difficultés à utiliser les données statistiques du donneur d'ordre	70
Le choix des méthodes	72
III.3 - Les entretiens individuels et collectifs et leur analyse	73
III.4 - L'observation comme méthode	75
Les conditions d'observation des chantiers	75
Les observations liées à l'accès au terrain	77
III.5 - La Mise en perspective des terrains	80
Conclusion	81

Chapitre 2 : Les relations de sous-traitance comme objet de recherche sociologique _____ **83**

I. Première approche de la sous-traitance	83
I.1 - L'augmentation du recours à la sous-traitance dans les entreprises	84
I.2 - Les raisons de ce recours et quelques conséquences	85
I.3 - La sous-traitance et son cadre légal et normatif	87
Distinction entre sous-traitance de marché et sous-traitance industrielle	87
La sous-traitance sur site ou externe	89
La sous-traitance de spécialité et de capacité	90
La sous-traitance conjoncturelle ou structurelle	91
Le prêt de main-d'œuvre	91
De la sous-traitance à l'externalisation	92
I.4 - Les acceptions de la sous-traitance dans les entreprises	94
II. Le primat du droit et de l'économie dans l'étude de la sous-traitance	97
II.1 - La sous-traitance et le droit du travail	98
II.2 - L'économie	103
III. Le risque et la sous-traitance comme objets sociologiques	107
III.1 - Le risque envisagé comme phénomène social	108
III.2 - Du risque à la sécurité comme construction sociale et collective	109
III.3 - La sous-traitance en sociologie	114
III.4 - Deux études sociologiques sur les liens entre sous-traitance et santé /sécurité	117

IV. La sous-traitance comme objet sociologique dans la thèse	123
IV.1 - Du contrat de sous-traitance aux relations de sous-traitance...	123
IV.2 - Les relations de sous-traitance insérées dans des configurations	126
IV.3 - ...et ses effets chez le donneur d'ordre sur l'identité professionnelle	127
IV.4 - Les relations de sous-traitance comme phénomène interne et externe...	130
IV.5 - ...par les relations entre collectifs de travail	131
IV.6 - L'ordre social négocié de la sécurité/ sûreté	133
Conclusion	137
Chapitre 3 : Les terrains étudiés et leurs enjeux	139
I. Les enjeux industriels	139
I.1 - Le nouveau contexte socio-économique des entreprises	140
L'ouverture du marché de la SNCF	140
L'ouverture du marché du gaz naturel et la création de GrDF	145
I.2 - Politique d'externalisation ou de sous-traitance de la maintenance pour quelles conséquences ?	147
La Société Nationale des Chemins de fer (SNCF)	148
Gaz réseau Distribution de France (GrDF)	149
II. Les terrains d'étude	152
II.1 - Les chantiers de la SNCF	154
II.2 - Les terrains GrDF	168
II.3 - Les risques pour les deux entreprises	175
III. Typologisation des formes de relations de sous-traitance sur les chantiers	177
III.1 - Un type de relations de sous-traitance : la sous-traitance intégrée	177
III.2 - Caractérisation d'une typologie des formes de relations de sous-traitance	181
Conclusion	187

Partie II : _____ 189

La sous-traitance comme relation ou les médiations entre sous-traitance et sûreté, sécurité

Chapitre 4 : Réorganisations des relations de sous-traitance et recompositions des collectifs de travail à la SNCF _____ 193

I. Les transformations objectives de la maintenance _____ 194

I.1 - L'audit réseau : une remise en question de la politique de maintenance et de la sécurité _____ 195

I.2 - L'industrialisation et la massification de la maintenance _____ 198

I.3 - La réorganisation de la maintenance au niveau régional et national _____ 202

I.4 - L'analyse des transformations par les configurations de sous-traitance intégrée _____ 203

II. Les effets des transformations organisationnelles de la maintenance régionale : la sous-traitance intégrée de capacité _____ 205

II.1 - Le renforcement des Elog régionaux _____ 206

II.2 - Les modifications des rôles et des fonctions : nouveau cœur de métier _____ 208

II.3 - La contractualisation entre établissements...une forme de sous-traitance _____ 211

II.4 - L'intégration d'une logique de mise en concurrence _____ 214

II.5 - Nouvelles conditions de vie et de travail : du volontariat à l'imposition _____ 218

III. La création de l'Elog national pour la prise en charge des renouvellements : la sous-traitance intégrée de spécialité _____ 225

III.1 - Les modalités de construction de la singularité de l'Elog national par rapport aux autres services SNCF. _____ 227

La manière de se présenter et de présenter leur pratique professionnelle _____ 228

Les contraintes et pressions que les agents de l'Elog national doivent gérer _____ 233

Le mode de recrutement _____ 236

Socialisation et sentiment d'appartenance _____ 237

III.2 - Le rapprochement de l'Elog national avec les entreprises sous-traitantes de spécialité _____ 239

III.3 - Les effets sur les relations Even/Elog national et sur la sécurité _____ 241

IV. Le sens de la sous-traitance dans l'entreprise étudiée. _____ 249

Conclusion _____ 253

Chapitre 5: Structure de l'espace de la sous-traitance et les marges de jeux en matière de sécurité et de sûreté _____ 255

I. Le positionnement des sous-traitants dans différentes configurations _____ 256

I.1 - Configuration 1 avec prestataire de « second rang » en sous-traitance externe de capacité _____ 257

La répartition de la responsabilité _____ 260

La sanction sur un sous-traitant de second rang et une dérive vis-à-vis de la sécurité _____	262
Une relation précaire _____	264
I.2 - Configuration 2 avec majors en sous-traitance externe de spécialité _____	265
Les relations de sous-traitance avec les majors _____	269
Les majors dans la relation de sous-traitance: concurrent ou partenaire ? _____	274

II. La SNCF, les majors et les autres : ajustements et arrangements autour des règles en matière de sûreté et de sécurité _____ 278

II.1 - Les conditions symboliques de la relation de sous-traitance _____	278
Le rapport au temps _____	279
Le crédit de confiance _____	281
Les dépendances mutuelles entre donneur d'ordre et sous-traitant _____	285
II.2 - La SNCF, les majors et les autres et la sécurité en actes _____	288
Une préparation et une formalisation des chantiers comme points aveugles sur la sécurité _____	290
La préparation d'un chantier RBT _____	290
Un remplacement de rails _____	293
Une négociation des règles parfois défavorable à la sécurité _____	297
Le jeu « des majors » autour des règles, ou l'ordre social négocié de la sécurité et la sûreté _____	302
Conclusion _____	308

Chapitre 6: L'externalisation comme forme d'extériorisation du savoir-faire, du risque et de la responsabilité _____ 311

I. La politique stratégique de GrDF _____	312
I.1 - Les définitions des différents modes d'achat par les agents de GrDF _____	315
I.2 - Les raisons du choix d'externaliser les chantiers et les conséquences associées _____	320
Les raisons d'ordres stratégiques et économiques de l'externalisation _____	321
L'externalisation des travaux comme externalisation des risques _____	327
II. Les conséquences de l'externalisation pour les agents du donneur d'ordre _____	330
II.1 - La division des rôles sur le chantier et sa remise en cause _____	330
II.2 - Le rôle du chargé d'affaire avant l'externalisation des renouvellements de réseau _____	334
II.3 - Les modifications du métier de CA et leurs effets : une sécurité de papier _____	337
Le recrutement des chargés d'affaire _____	339
Le contrôle par échantillonnage _____	344
II.4 - Les effets de l'externalisation sur les missions de l'exploitant _____	351
La construction de nouvelles compétences chez le sous-traitant _____	353

III. Les effets sur le travail des sous-traitants	358
III.1 - La modification des rapports avec les sous-traitants	359
III.2 - Problème de recrutement et de fidélisation des sous-traitants et dépendance	362
Conclusion	365
Conclusion générale de la thèse	367
I. Les effets des relations de sous-traitance chez le donneur d'ordre	367
Les conséquences de la réorganisation spatiale et temporelle du travail chez le donneur d'ordre	368
La règle, le rapport à la règle et identité professionnelle	370
II. Les relations entre donneur d'ordre et sous-traitants dans différentes configurations	374
Les relations privilégiées avec les sous-traitants de rang 1	Erreur ! Signet non défini.
Les dimensions économiques et juridiques	376
III. L'externalisation et ses conséquences	377
Dématérialisation de la sûreté ou la sécurité de papier	378
IV. La nature du lien entre la sous-traitance, la maintenance, la sécurité et la sûreté.	379
V. Les autres enrichissements et perspectives	381
Bibliographie	385
Annexes	401

Introduction générale de la thèse

Cette thèse ne doit pas être lue comme un guide de « bonnes pratiques » pour des entreprises dites à risques soucieuses de mener à bien une politique de sous-traitance ou d'externalisation de leurs activités de maintenance. Elle se veut davantage être une contribution à la sociologie du travail, des organisations ou encore à une sociologie économique et du droit comme nous allons le montrer dans ce qui suit.

Le recours à la sous-traitance ou à l'externalisation d'activités n'est pas un phénomène récent dans la politique de développement des entreprises mais il a tendance à s'intensifier¹. Le lien entre la sous-traitance, la sécurité et la sûreté est une question commune à de nombreux industriels qui s'interrogent sur la politique qu'ils mènent. La sollicitation d'entreprises sous-traitantes se fait pour de nombreuses raisons et pour n'en citer que quelques unes : des raisons économiques, le recentrage sur le cœur de métier, la volonté de se défaire de certaines activités pour les faire faire par d'autres considérés comme plus spécialisés ou encore en cas d'augmentation conjoncturelle de la charge d'activité qui incite à avoir recours au marché plutôt qu'à une hausse de sa masse salariale. Pourtant, ce phénomène grandissant est encore méconnu par rapport à la manière dont est organisée cette relation entre donneur d'ordre et sous-traitant et aux mécanismes à l'œuvre pour se coordonner ou s'ajuster. Si la sous-traitance est souvent présentée comme ayant des effets sur la sécurité ou la santé, ce n'est pas tellement par rapport à un manque de compétence des agents du sous-traitant mais bien plutôt en raison des conditions de travail et d'emploi de ces derniers, à la pression des objectifs, des délais et de qualité que leur imposent les donneurs d'ordre à des prix souvent tirés vers le bas. L'étude de la sous-traitance s'est très rapidement orientée sur les effets de cette forme de travail sur la sécurité et la santé des prestataires pour une amélioration des politiques de santé publique.

L'accélération de la concurrence et de la compétitivité, dans certains secteurs, crée une relation entre donneur d'ordre et sous-traitant qui peut se résumer à l'exercice d'un pouvoir asymétrique renforcé, du côté du donneur d'ordre, par la menace de ne pas renouveler les marchés si les prestataires ne remplissent pas l'ensemble des conditions qu'il exige.

1 Thèvenot Nadine, Valentin Julie, « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique », communication au Forum de la Régulation 2003, Recherche & Régulation, Paris, ENS, 9 et 10 octobre 2003.

Depuis quelques années, de nombreux documentaires comme « *RAS : nucléaire rien à signaler* » d'Alain de Halleux, « *Un monde moderne* » de Sabrina Malek et Arnaud Soulier ou « *Travailler à en mourir* » de Paul Moreira mettent en lumière les travailleurs des entreprises sous-traitantes. Force est de constater que ces populations ont des conditions de travail et d'emploi souvent plus précaires et se voient, de surcroît, attribuer les tâches les plus ingrates et les plus risquées². Le témoignage d'Annie Thébaud-Mony, dans *RAS nucléaire rien à signaler* soulève ainsi de nombreuses zones d'ombres sur la question des sous-traitants en évoquant notamment un phénomène qui se généralise dans le milieu industriel et qui peut se résumer au principe selon lequel ce qui compte n'est plus tellement le travail effectif mais plutôt la procédure. Elle souligne qu'en cas de problème, lorsqu'un industriel délègue une tâche, celui-ci va immédiatement chercher les responsables à sanctionner. De plus, ces travailleurs qui interviennent dans des secteurs à risques, n'ont pas le droit à l'erreur parce qu'il en va de la sûreté de l'installation alors que, dans le même temps, ils ont de moins en moins les moyens de mener à bien leurs activités. Une autre caractéristique des agents d'entreprises sous-traitantes est qu'ils restent invisibles, étant à la frontière des entreprises clientes sans jamais en faire partie. Ils sont aussi les premiers confrontés à la pression relative au risque de licenciement et donc de chômage puisque rien ne garantit que l'entreprise dont ils relèvent se verra attribuer les marchés futurs du donneur d'ordre. Leur sort dépend autant, voire davantage, des grands donneurs d'ordre que de leur entreprise d'appartenance. Comme l'explique Annie Thébaud-Mony, cette invisibilité provient également de l'absence chez le donneur d'ordre de données les concernant, à propos des accidents du travail ou des maladies professionnelles. Dans leur documentaire *Un monde moderne* qui a trait au recours à la sous-traitance et à l'intérim par les chantiers navals, Sabrina Malek et Arnaud Soulier présentent la sous-traitance comme un moyen de diviser les salariés par une absence de représentation syndicale et une précarité du travail qui se transforme en précarité sociale et familiale. Les différences de traitement, qui concernent tant la protection sociale, les salaires et les conditions de travail, se font jour aussi bien entre les agents des entreprises de sous-traitance qu'entre prestataires et agents du donneur d'ordre et sont à l'origine d'un morcellement du collectif.

² Walraff Gunter, *Tête de turc*, Paris, La Découverte, 1986. Ce journaliste allemand s'est déguisé en immigré turc à la recherche d'un emploi pour connaître les conditions de vie et de travail des immigrés en Allemagne. Pendant deux ans, il a mené l'enquête et a enchaîné les emplois précaires. C'est l'un des premiers à évoquer, entre autre, la sous-traitance comme une externalisation des risques.

L'intérêt de ces documentaires est de poser la question des salariés des entreprises de sous-traitances en s'intéressant aux difficultés particulières qui se posent à eux pour en tirer quelques conséquences. Ils confirment ce que de nombreuses recherches en ergonomie³, en s'appuyant sur des études épidémiologiques, ont montré concernant l'incidence des conditions de travail spécifiques des activités de sous-traitance et le poids déterminant des facteurs propres à l'organisation du travail sur la santé psychique et physique des salariés. Les conditions de travail des salariés sous-traitants, extérieurs à la structure juridique de l'entreprise, sont le plus souvent dégradées et précarisées bien au-delà de ce que l'on rencontre chez les salariés de l'entreprise « donneuse d'ordre ». Ces recherches font toutes le constat de la précarisation des agents de la sous-traitance.

Bien que notre travail soit alimenté par les résultats de ces recherches sociologiques et ergonomiques, l'angle d'attaque que nous avons retenu est différent. En effet, plutôt que de privilégier l'étude des conditions de travail des prestataires et leurs incidences sur la santé ou la sûreté, nous nous focalisons sur la manière dont les relations de sous-traitance sont organisées et gérées entre donneur d'ordre et sous-traitant et sur les conséquences qui en découlent. Cette manière d'appréhender notre sujet nous permet de mettre en lumière trois niveaux d'analyses que sont la prise en compte de l'environnement de l'entreprise à travers ses relations inter-organisationnelles, l'organisation de la structure interne qui recourt à la sous-traitance ou à l'externalisation d'activités et enfin en quoi cela entraîne une recomposition des collectifs de travail et des relations qu'ils entretiennent entre eux. C'est cette réflexion que nous portons dans cette thèse sur les liens entre sous-traitance, maintenance, sécurité et sûreté à travers les relations et les mécanismes à l'œuvre dans l'organisation de ce rapport social particulier qu'est la sous-traitance. Pour mener à bien cette recherche, il nous a fallu dans un premier temps nous attacher à saisir la nature de la sous-traitance.

La nature de la sous-traitance

Premier constat : l'absence, au sein des entreprises étudiées, de conception et de définition communes de ce qu'est la sous-traitance, nous a amenée à repenser la problématique en termes de « relations de sous-traitance » au pluriel. Autrement dit, ce n'est pas l'acte de sous-

³ Doniol-Shaw Ghislaine, Dominique Huez, Sandret Nicolas Les intermittents du nucléaire. Enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales, 1995. Doniol-Shaw Ghislaine, Dominique Huez, Sandret Nicolas, Les maux de la sous-traitance. Enquête STED 1993-1998. Suivi sur 5 ans des salariés de la sous-traitance nucléaire, 2001.

traitance, au sens contractuel, qui est au cœur de la thèse mais la sous-traitance en tant que relations entre services du donneur d'ordre ou entre un donneur d'ordre et son ou ses prestataires. Sous l'effet de logiques économiques et contractuelles qui tendent à déplacer les frontières de l'entreprise, se côtoient désormais, à l'intérieur d'un même univers de travail, différentes formes de relations professionnelles, dont certaines sont assimilables à des relations de sous-traitance sans en porter le nom. Comme l'indique Marie-Laure Morin : « *Toute approche de la sous-traitance doit alors tenir compte de la variété de ses relations. Les entreprises qui réalisent tout ou partie de leur production en sous-traitance sont elles-mêmes extrêmement diverses* »⁴. Nous partageons également la réflexion de cet auteur lorsqu'elle indique que : « *La nature des relations de sous-traitance est déterminée par un ensemble de facteurs parmi lesquelles les stratégies des donneurs d'ordre et leur politique de sélectivité des sous-traitants jouent un rôle important. Elle détermine pour une large part les modalités de la coordination entre les entreprises et la façon dont les deux parties gèrent ses relations.* »⁵. Notre objectif est de montrer que le terme même de sous-traitance n'a de sens qu'utilisé au pluriel tant les formes prises par cette dernière sont différenciées. Nous ne pouvions pas comprendre la nature de la relation de sous-traitance en nous limitant au cadre légal et normatif de celle-ci. Limiter la définition au contrat commercial liant deux entreprises nous semble insuffisant pour rendre compte de ce qui se joue dans la relation. En effet, il existe des représentations subjectives de la sous-traitance qui font sens pour les agents⁶ et qui ne rejoignent pas toujours la définition objective et normative de la sous-traitance.

⁴ Morin Marie-Laure, « Sous-traitance et relations salariales : aspect de droit du travail » in *Travail et Emploi* n°60, 1994, p.25.

⁵ Morin Marie-Laure, *ibid* p.26.

⁶ Dans l'ensemble de la thèse, nous utilisons volontairement le terme d'agent plutôt que celui d'acteur. Ce choix est justifié par notre conception théorique de l'individu. Selon nous, l'individu participe par son action à une réalité du monde social et dans ce sens pourrait porter le vocable d'acteur au sens Wébérien. Selon cette approche, c'est moins la société qui produit l'individu que ce dernier qui élabore le monde social. C'est par ses actions ou interactions que l'individu tisse la multitude de liens qui sont constitutifs de toute société ou groupe social. Cependant, si nous ne partageons pas cette manière d'envisager, l'individu nous ne nous accordons pas non plus à la vision durkheimienne. Celui-ci considère l'individu comme un produit, ou agent, du monde social. Dans sa conception l'homme est déterminé, influencé, agi par la société. Celle-ci, par l'intermédiaire des institutions qui lui sont constitutives (l'école, la famille, le travail, le droit, la religion...) façonne, détermine l'homme qui, consciemment ou inconsciemment, intègre et intériorise les éléments, normes, valeurs de sa culture. Pour être plus juste, nous aurions dû employer systématiquement le terme « d'agent agissant » comme défini par Pierre Bourdieu qui avait pour objectif de réconcilier ces deux manières d'envisager l'individu. Cette approche souligne d'une part, les déterminismes auxquels est soumis l'individu mais également la part d'autonomie qui est la sienne. Il parle donc d' « agent-agissant » afin de montrer combien il se révèle agent (donc déterminé, influencé par son (ou ses) univers social (aux)) et acteur (opérant donc des choix). Pour des raisons d'écriture et de lisibilité, nous n'employons pas le terme « d'agent agissant » mais d'agent même si notre approche s'inscrit dans cette approche de l'individu.

Une fois établie la nécessité de bien prendre en compte la diversité des relations de sous-traitance, nous nous trouvons confrontée à un premier problème sur la manière dont nous pouvons penser la sous-traitance dans ses différentes formes pour non seulement en rendre compte empiriquement mais aussi pour l'objectiver sociologiquement

Comme nous allons le voir dans ce qui suit, la première difficulté a été surmontée en construisant la sous-traitance autrement qu'en la considérant comme une relation contractuelle homogène.

La sous-traitance n'est ni un statut ni un attribut mais une relation

Lors d'une sous-traitance *in situ*⁷, cas exclusivement rencontré dans les entreprises étudiées, les agents sont amenés dans un même lieu à réaliser les travaux de maintenance ou de renouvellement. Nous avons assimilé la sous-traitance à un rapport salarial, une relation d'échange entre plusieurs collectifs devant contribuer dans un même lieu, à une même tâche avec des objectifs de production. La particularité notable ici est que les collectifs de travail en présence ont une appartenance institutionnelle différente et poursuivent des enjeux et intérêts potentiellement divergents. En d'autres termes, ces situations de travail font coexister des collectifs qui sont amenés à travailler ensemble, à collaborer et à s'ajuster.

Pour autant il semble peu pertinent de définir les sous-traitants comme relevant d'une communauté homogène tant les caractéristiques des entreprises prestataires sont variées. Etre sous-traitant n'est pas un statut, ni un attribut d'un groupe, tout au plus une catégorie qui ne peut être pensée en dehors d'une relation ou d'un statut d'emploi qui lui donne cette identité à un moment donné. Elle ne peut pas se détacher de la relation car une entreprise prestataire peut prendre le rôle de donneur d'ordre dans un autre contexte ou une autre situation de travail. De même, il serait peu judicieux de doter les agents du donneur d'ordre d'une même identité professionnelle dans la mesure où plusieurs services internes peuvent intervenir sur un même chantier sans pour autant défendre les mêmes intérêts, avoir la même expertise, voire partager la même vision de la sûreté par exemple. Bien que les agents de ces services appartiennent à la même entreprise, ils s'identifient davantage à leur unité de taille plus réduite, ce qui crée une multiplication de collectifs de travail aux identités et aux cultures professionnelles singulières. Nous ne pouvons pas homogénéiser ces collectifs uniquement

⁷ Nous aurons l'occasion de définir cette sous-traitance appelée *in situ* ou sur site dans le chapitre 2. Celle-ci revient à ce que les entreprises sous-traitantes et les agents du donneur d'ordre interviennent ensemble dans un même lieu sur les installations du donneur d'ordre. Au contraire de la sous-traitance dite externe qui revient à ce que l'entreprise sous-traitante puisse réaliser la prestation dans sa propre structure.

comme agents du donneur d'ordre, tant leur manière de travailler et d'envisager la sûreté sont différentes.

En repensant la sous-traitance comme une relation particulière et non pas en tant qu'attribut ou statut d'un groupe, nous avons étendu la notion même, pour la considérer comme une transformation de la relation au travail et des relations entre les collectifs. L'intérêt est de saisir ce qui se passe à l'intérieur même de l'entreprise pour les agents du donneur d'ordre et parallèlement au niveau des relations entre ces derniers et les sous-traitants. Nous verrons notamment se dessiner une même logique de fonctionnement que l'on considère les relations entre deux entreprises ou deux services d'une même entité.

Ainsi que nous l'avons déjà souligné, des travaux sociologiques⁸, en s'appuyant notamment sur le droit, ont montré à quel point ces agents d'entreprises sous-traitantes subissaient la précarisation en raison de leur statut. De plus, ces populations, travaillant sur le site d'une entreprise autre que la leur, ne parviennent pas à faire reconnaître leurs droits et/ou à accéder aux avantages que d'autres ont acquis. En axant les analyses sur les seuls sous-traitants pour comparer les conditions de travail et du hors travail, la division du travail et leurs conséquences à celles des agents du donneur d'ordre, les travaux sociologiques mettent en évidence les asymétries de pouvoir, les inégalités sociales et salariales, l'exposition plus importante aux risques de ces derniers. Ils permettent aussi de conclure à la précarisation grandissante, voire à la domination et à la discrimination vécues par les sous-traitants.

Cependant, malgré la tendance qu'il y a à opposer les agents des sous-traitants à ceux du donneur d'ordre, ces derniers ayant des avantages, des droits, une reconnaissance que les premiers n'ont pas, il semble utile de s'interroger aussi sur les agents du donneur d'ordre. Comme le souligne une recherche financée par la Dares⁹, « *La formalisation des relations avec les clients et/ou les fournisseurs influe sur l'organisation du travail des sous-traitants et des donneurs d'ordres. Les salariés des donneurs d'ordres et des sous traitants sont ainsi plus nombreux que les autres salariés à se voir fixer des objectifs, à recevoir des ordres ou des consignes et à devoir suivre des procédures de qualité strictes.* ». Ce sont les effets de la sous-traitance et du choix de l'externalisation autant que les conséquences d'un développement de la contractualisation interne sur les agents du donneur d'ordre qui sont au

⁸ Nous pensons ici à l'ensemble des recherches d'Annie Thébaud-Mony, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Editions E.D.K, 2000. *Travailler peut nuire gravement à votre santé. Sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteintes à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels*, La Découverte, Paris, 2007.

⁹ Algava Elisabeth, Amira Selma, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, n° 11, février 2011, p.3.

centre de notre attention. Il s'agit alors d'analyser la manière dont la stratégie industrielle choisie affecte les relations avec les sous-traitants en les transformant.

L'originalité de notre thèse est, selon nous, d'analyser ces relations de sous-traitance en intégrant les agents du donneur d'ordre dans notre réflexion. Loin de remettre en cause les caractéristiques de la relation du côté des sous-traitants, nous nous appuyerons sur celles-ci pour construire notre analyse. Lorsque les dirigeants d'une entreprise décident de faire faire plutôt que de se réorganiser pour continuer à faire, ces choix influent sur les agents qui peuvent appréhender ces changements en fonction des conséquences sur leur propre rôle et fonction au sein de l'entreprise. Or il est rarement fait état des transformations des identités professionnelles, des pratiques au travail et des métiers des agents du donneur d'ordre. L'opposition entre être agent du donneur d'ordre ou d'un prestataire n'est plus aussi vérifiée qu'il y a quelques années, tant l'appartenance au premier ne protège plus tellement de la dégradation des conditions de travail, de la perte de sens, voire de la précarisation.

Nous défendons l'idée que le développement de la contractualisation inter-services chez les donneurs d'ordre fait apparaître l'émergence des principes de régulation propres au marché comme le prix, la mobilité sous toutes ses formes, la compétitivité et la mise en concurrence, à l'intérieur des entreprises étudiées. Alors que jusqu'à présent, « en être » conférait une certaine protection aux salariés, nous faisons l'hypothèse d'une déconstruction des frontières de l'entreprise au profit de certaines logiques de marché. La scission entre le *dedans* et le *dehors* n'est plus aussi pertinente. En conséquence le fait d'être sous-traitant n'est plus suffisant pour penser la précarité (ou précarisation) ou les inégalités dans la division des tâches et des risques, car les agents de l'entreprise donneuse d'ordre ont eux-mêmes à subir ces transformations. De plus, la politique de l'entreprise n'est plus pensée en termes de développement d'une entreprise, mais plutôt dans une vision de « groupe », quitte à modifier en profondeur la structure. Ceci a notamment conduit les dirigeants des entreprises étudiées à privilégier la création de filiales, sur des missions qui étaient auparavant complètement intégrées à l'entreprise. Ces dernières entrent en concurrence avec l'entreprise principale. L'identité de l'entreprise a été remplacée par l'identité du groupe avec une vision globalisante.

Ceci justifie que nous ayons choisi de privilégier une définition large de la sous-traitance, pour pouvoir prendre en compte les relations entre services du donneur d'ordre et entre donneur d'ordre et sous-traitant.

La construction d'une typologie de cinq formes de relations de sous-traitance

Notre réflexion a porté sur les relations et les articulations entre ces quatre notions de sous-traitance, maintenance, sûreté et sécurité. Cette manière d'envisager notre objet, a permis de différencier des relations de sous-traitance. Celles-ci, construites à travers des cas concrets de chantiers faisant coexister des collectifs de travail différents, ont donné lieu à une typologie de cinq formes de relation de sous-traitance qui induisent des mécanismes différents. Ces cinq formes seront qualifiées, alimentées et enrichies au fur et à mesure de l'analyse. Selon nous, il y a autant de relations que d'effets qui leur sont associés. Cette catégorisation théorique a permis de penser et d'analyser l'hétérogénéité des collectifs de travail, dont les identités ne peuvent se réduire à l'appartenance à une structure. Comme nous le soulignons précédemment, les agents des entreprises sous-traitantes ne peuvent pas être définis comme un groupe professionnel aux propriétés données. Les entreprises de prestation ne forment pas non plus une catégorie homogène. Il y a une très forte hétérogénéité sur le type d'entreprise prestataire qui ne permet pas d'unification.

Etudier la contractualisation interne comme une relation de sous-traitance : la sous-traitance intégrée¹⁰

Notre objectif est de penser la contractualisation entre les services du donneur d'ordre comme une transformation des rapports entre eux. Les grandes enquêtes sociologiques, psychologiques et ergonomiques ont mis en évidence trois éléments au cœur des transformations de l'organisation du travail à plusieurs niveaux : l'intensification du travail, sa désorganisation et sa flexibilité. L'intensification du travail¹¹ et sa désorganisation¹² passent par l'individualisation du travailleur. Ces nouvelles politiques de management entraînent une remise en cause du sens du travail et le manque d'objectifs clairement identifiés poursuivis par les entreprises via leur politique industrielle. Or comme le souligne

¹⁰ Comme nous le développerons dans le chapitre 3, nous avons choisi l'expression de « sous-traitance intégrée » plutôt que « sous-traitance interne » pour qualifier la contractualisation entre services du donneur d'ordre dans la mesure où la sous-traitance interne revient à ce que les entreprises sous-traitantes et les agents du donneur d'ordre interviennent ensemble dans un même lieu sur les installations du donneur d'ordre. Par l'utilisation de sous-traitance intégrée nous différencions ces deux formes de relations.

¹¹ Gollac Michel, Volkoff Serge : « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996, p.54-67.

¹² Yves Clot notamment a montré la désorganisation, le manque de repères et de sens du travail liés entre autres aux méthodes de management et à leurs conséquences sur les relations de travail. Yves Clot, *Le travail sans l'homme*, La Découverte, Paris, 1998. Askenazy Philippe, *Les désordres du travail - enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Le Seuil, 2004.

Véronique Daubas-Letourneux concernant l'intensification du travail : « *Pour un certain nombre de salariés, cette intensification restreint les marges de manœuvre pour préserver la santé au travail. Si le phénomène de l'intensification concernait à l'origine essentiellement les services publics ou commerciaux impliquant une relation directe entre un agent et un client pour une prestation donnée, elle a été étendue à l'ensemble du système productif, transformant la relation salariale, notamment par le biais des relations de sous-traitance, en relation client-fournisseur.* »¹³. En choisissant de faire faire à d'autres ce qui auparavant était réalisé par ses agents, la direction de l'entreprise crée un sentiment d'appréhension et d'incertitude sur l'avenir chez ceux qui, jusqu'à présent, étaient considérés comme des privilégiés. Le dernier élément est celui de la flexibilité du travail, avec le passage de l'obligation de travail à celle de résultat. Ce qui revient à ce que les salariés soient contraints par des objectifs à remplir, sans toujours avoir les moyens pour y répondre. Comme le souligne Véronique Daubas-Letourneux, « *le développement de la « flexibilité », définie pour les entreprises comme « une capacité d'adaptation plus rapide (organisation et personnel) à un contexte qui apparaît moins prévisible* »¹⁴ a conduit, en externe, à un recours de plus en plus organisé à la sous-traitance et au travail temporaire, et en interne, à une plus grande variation des horaires de travail des salariés ainsi qu'à une « polyvalence » des salariés affectés à différents postes »¹⁵. En incluant ce que nous avons nommé la « sous-traitance intégrée » dans notre typologie, nous assumons l'idée que le développement de la contractualisation entre services chez le donneur d'ordre s'apparente à une forme de sous-traitance en raison de la similitude des conséquences induites. Concernant cette forme particulière, nous serons particulièrement attentive à ses effets sur le travail, à la manière dont du sens est donné au travail, et, enfin, à la caractérisation des relations entretenues avec les autres et à la façon dont les différents collectifs construisent leur identité professionnelle. Mais n'est-il pas légitime de se demander si saisir la sous-traitance intégrée, (*i-e* la contractualisation entre services) et la sous-traitance externe dans un même mouvement ne constitue pas un effet rhétorique, voire un abus de langage ? Pourquoi ne pas conserver le terme de contractualisation pour distinguer ces deux formes de rapports salariaux ? Lors de la

¹³ Daubas-Letourneux Véronique, *Connaissance des accidents du travail et parcours d'accidentés. Regard sociologique sur les angles morts d'une question de santé publique*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes, 2005, p.109.

¹⁴ Join-Lambert Marie-Thérèse, Bolot-Gittler Anne, Daniel Christine, Lenoir Daniel, Meda Dominique *Politiques sociales*, Paris, Fondation nationale des Sciences politiques, 1994.

¹⁵ Daubas-Letourneux Véronique, *Connaissance des accidents du travail et parcours d'accidentés. Regard sociologique sur les angles morts d'une question de santé publique*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes, 2005, p.20.

construction de notre typologie, le concept de sous-traitance intégrée s'est imposé à nous comme une sorte d'évidence tant il s'avérait difficile de distinguer les relations induites par la formalisation de la contractualisation de celles qui unissent donneur d'ordre et sous-traitant. Il nous semblait qu'en choisissant de privilégier l'expression de « relations de sous-traitance » au détriment de « la sous-traitance », en raison du caractère trop restrictif de cette dernière notion, les mêmes précautions s'appliquaient pour le terme de contractualisation, que nous estimions également empreint de cette hétérogénéité. D'aucuns pourraient objecter que l'utilisation du terme de sous-traitance pour l'ensemble de ces relations, malgré leur formes différenciées, ne fait qu'entraîner la perte de la singularité du statut du travailleur et cache les régimes particuliers de protection et de garantie d'emploi de certains salariés. Pourtant, nous souhaitons montrer que cette opposition entre la « protection » des stables¹⁶ et la « précarisation » des salariés du sous-traitant, n'est peut-être plus aussi pertinente. La très grande diversité observée dans les relations ne contribue-t-elle pas à questionner cette opposition ? L'intensification et la flexibilité du travail, le travail nomade et la mise en concurrence des travailleurs sont autant d'éléments qui ne touchent plus uniquement les sous-traitants mais également les salariés qui étaient, jusqu'alors, bien loin de ces considérations. Nous pensons que la sous-traitance autorise justement de s'interroger sur ses effets chez le donneur d'ordre, tout particulièrement dans le cas de l'externalisation des activités de maintenance considérée à risques. Bien entendu, une telle posture n'efface pas pour autant les différences de conditions salariales, avantages ou protection entre des prestataires internes et des prestataires externes.

Il nous a semblé nécessaire de considérer la sous-traitance dans sa dimension stratégique, en prenant en compte les raisons invoquées par les entreprises sur les choix de sous-traiter ou d'externaliser ses activités. Nous analysons aussi les dimensions organisationnelles de ce choix dans la mesure où, sous-traiter ou externaliser a des conséquences sur l'organisation du donneur d'ordre et sur la manière dont il va redistribuer le travail au sein de son propre personnel pour répondre à ses objectifs. Nous considérons ensuite les dimensions politiques de cette orientation, notamment en ce qui concerne la sécurité, avec la possibilité d'en garder uniquement la gestion ou de prendre en charge l'organisation des chantiers et enfin, et surtout, de contrôler ou non la mise en place de la sécurité. Enfin, nous nous intéresserons à sa dimension technique dans la mesure où celle-ci est un enjeu pour les collectifs de travail

¹⁶ Beaud Stéphane, Cartier Marie, « De la précarisation de l'emploi à la précarisation du travail. La nouvelle condition salariale », in Beaud Stéphane, Confavreux Joseph, Lindgaard Jade (dir), *La France invisible*, Paris, Editions la Découverte, 2006, p. 561-573.

qui vont l'utiliser comme argument en fonction du capital qu'ils possèdent pour maintenir leur rôle et fonction dans l'entreprise.

La sous-traitance externe de capacité et de spécialité

Notre typologie inclut la sous-traitance externe correspondant à la relation qu'entretient le donneur d'ordre avec ses sous-traitants. Dans ce registre, nous distinguons la sous-traitance externe de capacité et celle de spécialité, en nous fondant sur le fait que le degré de spécialité est l'un des facteurs pertinent pour expliquer les comportements différenciés adoptés par un donneur d'ordre vis-à-vis de son ou ses sous-traitants. Selon nous, le type d'entreprises à qui est attribué le marché, son positionnement dans le rang des sous-traitants, son savoir-faire, sa réputation ainsi que le degré de confiance qui lui est accordé par le donneur d'ordre créent des configurations différentes, et peut déterminer le comportement que va adopter le donneur d'ordre. Nous montrerons à travers deux configurations que les relations inter-organisationnelles sont dépendantes de l'ensemble de ces facteurs. Selon que les sous-traitants sont en situation de forte concurrence ou en situation d'oligopole, leur assujettissement aux donneurs d'ordre est très variable, voire inexistant. Selon leur positionnement, les prestataires ne disposent pas des mêmes marges de négociation relativement aux règles imposées par les donneurs d'ordre. Il s'agira de montrer qu'il existe une segmentation et une hiérarchisation des sous-traitants qui ont pour conséquence de créer un marché déséquilibré.

L'externalisation comme une relation de sous-traitance dans sa forme la plus « poussée »

Si jusque là nous avons évoqué la sous-traitance, nous devons rendre compte également des effets de l'externalisation. Nous avons, dans le cadre de notre typologie, inclus l'externalisation comme une forme extrême de relation de sous-traitance. Mettre en place une politique d'externalisation revient à ne plus réaliser aucune tâche sur le chantier et à mener un transfert de compétence du donneur d'ordre vers le sous-traitant en optant pour une politique stratégique à long terme par rapport à la difficulté de réintégrer les activités par la suite. Un chantier clés en mains consiste théoriquement, pour le donneur d'ordre, à limiter à leur minimum les relations entre les deux entreprises et à réaménager le temps et le travail de son propre personnel. Le sous-traitant gère l'organisation du chantier du début à la fin. Conformément aux objectifs stratégiques du donneur d'ordre, le nombre de rencontres avec les agents de l'entreprise cliente est limité afin de générer les économies attendues de

l'externalisation et de pouvoir réaffecter le temps du personnel à d'autres activités. Du côté des entreprises sous-traitantes, la première conséquence est une prise en charge de l'ensemble des phases d'un chantier qui nécessite l'acquisition de nouveaux savoir-faire et compétences et donc des investissements sur le long terme (engins, personnel et formations). Cette prise en charge totale, intégrant aussi bien les relations avec les clients, la réalisation des études techniques que la mise en place des dispositifs de sécurité et de sûreté des chantiers ou la conservation des cartographies d'installation, les sous-traitants sont obligés de reconstruire leur propre manière de travailler en augmentant leur périmètre de compétences. L'externalisation d'activité se veut être bien plus qu'un transfert de connaissances du donneur d'ordre au sous-traitant, elle est une reconstruction de la culture professionnelle chez le prestataire. Il en découle une phase d'apprentissage mais aussi de nouvelles contraintes pour le prestataire.

Analyser le lien entre sous-traitance, maintenance, sécurité et sûreté

Comme le montrent Michel Gollac et Serge Volkoff¹⁷, les obstacles théoriques et empiriques sont particulièrement difficiles à surmonter quand il s'agit de faire les liens entre le travail et la santé. Dans notre cas, une difficulté supplémentaire s'ajoute, dans la mesure où le lien entre sous-traitance, sécurité et maintenance est loin d'être immédiat. Souvent la sous-traitance peut être avancée comme un facteur déterminant dans la survenue d'un accident, tant celle-ci pose des questions sur la nature et les mécanismes de contrôle, de coopération, de confiance qui sont à l'œuvre. Quant au rapport entre la maintenance et la sécurité, celui-ci se manifeste dans plusieurs registres. La maintenance est une activité en lien direct avec la production d'une part, et la sécurité d'autre part. Une dégradation importante de la qualité ou des investissements dans ce domaine a une influence sur la maîtrise de l'outil, sur le niveau de production, ou, tout du moins, sur l'augmentation importante de risques. Les paradoxes concernant cette activité de maintenance sont multiples. Nombre de recherches ont montré que celle-ci est indispensable pour garder un haut niveau de sécurité, quand bien même elle est particulièrement à risques pour les exécutants. Elle influence également le niveau de production atteint ou la connaissance de l'outil. Malgré son importance, il apparaît que, dans les entreprises étudiées, cette activité est prise en charge par des prestataires, soit intégralement, soit partiellement. Il est donc important de s'interroger sur les fondements de ce choix stratégique. Comme l'évoque Mathilde Bourrier à propos de la maintenance et des

¹⁷ Gollac Michel, Volkoff Serge, « La santé au travail et ses masques », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/3, 163, p. 4-17.

risques : « **A** la fois indispensable à la construction de la fiabilité de l'ensemble et source de fragilité, la maintenance peine à trouver une place équilibrée dans les univers à risques. De surcroît, les études de terrains manquent pour correctement apprécier son rôle dans la construction de la fiabilité organisationnelle de systèmes qui ne peuvent pas se passer d'elle. Une contribution d'autant plus difficile à évaluer que l'externalisation croissante des activités ne s'accompagne pas des réflexions qu'une telle stratégie impose, tant du point de vue des acteurs et de la nécessaire transformation de leurs missions que de celui des organisations du travail et des réformes à y conduire¹⁸ ».

Si la sous-traitance des activités a commencé par les activités jugées comme périphériques et ne demandant pas de connaissances particulières comme le nettoyage ou le transport par exemple, la maintenance des installations touche *a contrario* la technique, la production et la connaissance qu'une entreprise conserve pour rester maître de ses installations. Externaliser ou sous-traiter des activités, c'est en déposséder le personnel interne qui en avait la charge. C'est pourquoi nous pouvons légitimement interroger les effets de cette externalisation sur les rôles des agents du donneur d'ordre et la manière dont, face à ces transformations d'organisation, ces personnels développent ou non des capacités d'adaptation. Lorsque la sous-traitance ou l'externalisation touchent une activité comme la maintenance dans des systèmes à risques, cela demande une réflexion d'autant plus approfondie. Les agents sont confrontés constamment à des situations à risques, des aléas, des dysfonctionnements qu'ils doivent gérer au coup par coup. Comme le souligne Françoise Piotet, « *Les situations de travail ne peuvent plus être maîtrisées à partir d'un savoir défini a priori, mais exigent une redéfinition permanente fondée sur un savoir partagé permettant l'analyse de situations presque toujours uniques. Du coup, les formes de coordination dans le travail ne sont plus issues d'une norme préexistante aux situations, mais évoluent en même temps que les situations elles-mêmes. Elles changent en fonction des contraintes de son application et des ressources dont disposent les acteurs, qu'ils peuvent ou non mobiliser en situation.*¹⁹ ».

Comme nous l'avons déjà mentionné, la difficulté théorique de pouvoir rendre compte sociologiquement des liens entre la sous-traitance, la maintenance et la sûreté, s'ajoute à la difficulté empirique d'en apporter des éléments de terrains. Pour surmonter cet obstacle, nous

¹⁸ Bourrier Mathilde, « Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : une première exploration », in De Terssac Gilbert, Boissière Ivan, Gaillard Irène (coord.) *La sécurité en action*, Paris, Octarès, 2009, p. 117.

¹⁹ Piotet Françoise postface. Buscatto Marie, Loriol Marc (dir), Weller Jean Marc *Au-delà du stress au travail*, Toulouse, Érès « Clinique du travail », 2008, p.266.

avons choisi de privilégier l'analyse de la gestion quotidienne des chantiers en y intégrant l'observation des relations entre les différents collectifs en présence.

En nous centrant sur les représentations des agents, les pratiques professionnelles, les identités professionnelles nous avons pris le parti d'être au cœur de leur activité. Le moment venu, nous justifierons ce parti pris méthodologique, en démontrant la place centrale qu'occupent les collectifs de travail, dans la construction collective de la sûreté. L'intention est d'observer comment les manières d'agir et de penser au sein des collectifs de travail sont constitutifs au quotidien de la sécurité et agissent différemment d'un collectif à l'autre sur le niveau de sûreté. Cependant, ces collectifs n'échappent pas aux contraintes, aux valeurs liées à leur appartenance institutionnelle. Celles-ci sont au contraire entièrement intériorisées à la manière dont vont être appréhendées la sûreté et la sécurité en fonction du positionnement qu'ils occupent dans des configurations données. Notre point de vue consiste à prendre les relations de sous-traitance comme des relations salariales particulières qui permettent une mise en lumière des mécanismes et des processus à l'œuvre dans une construction collective de la sécurité et de la sûreté en fonction de configurations spécifiques. La notion de configuration est ici employée en référence aux travaux de Norbert Elias²⁰. Il s'agit, comme nous le verrons, d'une situation d'interdépendances entre les individus, qui met en jeu à la fois les stratégies individuelles et les structures sociales. Les configurations peuvent être une interdépendance d'individus ou, comme dans les cas étudiés, de collectifs de travail. Raisonner en termes de configurations plutôt qu'en termes de facteurs permet d'associer plusieurs dimensions dont la combinaison crée une réalité singulière et mouvante. Ce qui nous intéresse particulièrement, dans cette approche, en termes de configurations, est la manière dont celles-ci, ainsi construites, s'insèrent dans une sociologie dynamique par l'étude de processus. Comme l'explique Nathalie Heinich : « *L'objectif de la sociologie proposé par Elias est de faire l'étude des processus, des changements, des relations autrement dit de la dynamique des positions (par exemple, les processus de stigmatisation au sein d'un collectif) plutôt que de l'ontologie des êtres (par exemple, les propriétés de classe ou de catégorie sociale, les ressources « objectives » saisies par les descriptions statistiques et statiques).* »²¹ ». Cette manière d'envisager la réalité sociale revient à considérer les changements non pas comme des ruptures mais comme des transformations qui font passer une configuration d'un état à un autre.

²⁰ Elias Norbert, *Qu'est ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1991 [1^{ère} édition en allemand, 1970].

²¹ Heinich Nathalie, *La sociologie de Norbert Elias*, Paris, la découverte, 2002, p.115.

C'est ainsi que certains collectifs de travail que nous analysons dans cette thèse semblent emblématiques par rapport aux valeurs qu'ils incarnent et aux représentations qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres collectifs. La défense d'identité professionnelle singulière pour se démarquer des autres et adopter des valeurs qui, pourtant ne sont pas toujours celles promues par leur entreprise, sont autant d'éléments qui marquent la volonté de trouver sa place dans les nouvelles configurations imposées par la politique de leur entreprise. C'est pourquoi nous avons souhaité restituer les modalités d'organisation institutionnelle de la sous-traitance et, en même temps, observer les situations de travail pour expliciter la manière dont, dans ces configurations, les collectifs de travail se l'approprient pour agir sur cette organisation autant que cette dernière agit sur eux. Dans ce but, nous nous rapprochons de ce que Marie Raveyre et Pascal Ughetto recommandent : *« Nos observations confortent l'idée que le lien entre organisation et intensification du travail renvoie à des mécanismes complexes, dont l'analyse des situations de travail constitue l'une des voies d'élucidation. En effet, au-delà de l'étude formelle de l'organisation à partir de critères relativement objectifs (prescriptions, protocoles, procédures de contrôle...), l'observation des situations concrètes permet d'appréhender en quoi l'organisation encadre effectivement ou non l'activité et la façon dont elle est mise en pratique, vécue, par les salariés. »*²² ».

C'est ainsi que dans une perspective cumulative nous avons mené cinquante-quatre entretiens de type semi-directif au sein de deux grandes entreprises donneuses d'ordre et observé des situations de travail qui mettent en relation soit des services du donneur d'ordre, soit les agents du donneur et ceux des prestataires. Ces entretiens formels ont été complétés par des entretiens plus informels recueillis lors des pauses café, des repas, lors des déplacements ou encore auprès des personnes rencontrées lors des chantiers.

La relation de sous-traitance qui se crée entre un donneur d'ordre et un sous-traitant est particulièrement complexe. Pour réussir à la saisir, il est nécessaire de s'intéresser à la manière dont elle est organisée, le positionnement de chacun des collectifs de travail et des rapports de forces qui en découlent. C'est l'objectif que nous avons suivi pendant toute cette thèse avec comme fil directeur, l'idée de mener à bien la réflexion entre sous-traitance, maintenance, sécurité et sûreté et de rendre compte ainsi de la combinaison des éléments qui servent de liens.

²² Raveyre Marie, Ughetto Pascal, « On est toujours dans l'urgence » : *surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ?* Colloque « Organisation, intensité du travail, qualité du travail » Centre d'études de l'emploi, CEPREMAP et LATTTS Paris, 21-23 novembre 2002.

Cette thèse revient à rendre compte des effets des relations de sous-traitance sous l'angle du travail des collectifs que ceux-ci soient internes ou externes à l'entreprise lors d'une situation de travail. Nous nous intéressons à la fois aux effets sur les organisations, à travers les transformations objectives de l'organisation, sur les individus relativement à la construction de leurs identités professionnelles et à leur perception des transformations qui les affectent, dans le collectif de travail, et enfin sur les relations et les ajustements entre les collectifs de travail au regard de leur positionnement, leur rôle et leurs fonctions les uns par rapport aux autres.

Introduction Partie I : La sous-traitance dans tous ses états.

Quand les relations de sous-traitance interrogent le travail entre transformations organisationnelles, représentations, identités professionnelles et sûreté sécurité.

Cette première partie qui se joue en trois actes va nous permettre de planter le décor. Il s'agit d'exposer la construction progressive de cet objet qu'est la « sous-traitance » en lien avec la sûreté et la sécurité. Ce que nous donnons à voir, c'est l'émergence des questionnements sociologiques afférents à une notion jusqu'alors plutôt travaillée par d'autres disciplines comme l'économie et le droit car vue sous l'angle du contrat.

Dans le chapitre 1, nous exposons la mise en forme de notre sujet en présentant les liens possibles que nous établissons entre sous-traitance, maintenance et sécurité/sûreté. Ces mises en relation nécessitent de tenir ensemble le niveau institué de la sous-traitance, sa vision subjective par les agents des entreprises ainsi que ce qui se joue entre les différents collectifs de travail amenés à réaliser ensemble des travaux de maintenance. Nous détaillerons alors directement notre approche théorique afin d'appréhender la sûreté, la sécurité et la fiabilité à travers l'analyse des relations qu'entretiennent, entre eux, les agents de différentes entités impliquées, qu'il s'agisse de services internes ou d'entreprises externes. Dans cette perspective, les liens entre sous-traitance, sécurité et maintenance seront éprouvés empiriquement à partir de l'observation et l'analyse de l'activité quotidienne sur des chantiers de maintenance. Ce parti pris constituant le fil directeur de l'ensemble de la thèse a nécessité un détour par deux accidents que sont Bhopal pour une première appréhension entre la baisse des investissements en maintenance et la sûreté, et celui de l'accident du Queen Mary II que nous avons analysé pour mettre en exergue les problèmes que peuvent poser la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant et ses effets. Ces deux accidents, par leur caractère exceptionnel, serviront en particulier à illustrer des éléments qui ne sont pas directement observables au quotidien sur les chantiers.

Dans la continuité de ce chapitre, nous revenons sur la méthode de recherche. Nous montrons en quoi celle-ci est non seulement liée à l'objet de la recherche, mais également aux

expériences passées structurantes dans la manière d’appréhender l’objet et dans le choix les méthodes mises en place. Tout chercheur ayant travaillé sur des objets qui ont à la fois des dimensions politiques, stratégiques et économiques fortes sait les difficultés rencontrées pour se préserver des biais potentiels. C’est ainsi que nous avons choisi d’exposer, dans ce point consacré à la méthodologie, l’un des plus importants problèmes auquel nous avons été confronté, celui rendant nécessaire le renoncement à certaines données ou sources pour en privilégier d’autres. L’utilisation des entretiens auprès du personnel des deux donneurs d’ordres complétés par des observations des relations nous a semblé le meilleur moyen de dépasser les possibles biais. Selon nous, il existe autant de manières de considérer la sous-traitance qu’il y a de chercheurs ou de courants sociologiques différents. Nous sommes en effet convaincus que la place occupée par le chercheur, sa manière d’accéder aux données, sa posture de recherche et sa discipline sont autant d’éléments susceptibles de modifier les dimensions qui seront privilégiées dans l’analyse. Ce premier cadrage du sujet et l’exposition de la manière dont nous avons mené empiriquement la recherche, nous permet d’introduire le chapitre 2 qui assoit l’approche sociologique de notre sujet.

Avec le chapitre 2, nous souhaitons que le lecteur puisse lire la naissance sociologique de l’objet et l’élaboration de la problématique qui s’alimente à d’autres disciplines comme le droit et l’économie notamment. Nous présentons le cheminement que nous avons suivi d’une part pour construire notre objet, donner forme au sujet et mettre en valeur ses singularités et d’autre part pour détailler la manière dont nous avons étudié la sous-traitance en lien avec la sécurité et la sûreté. Ce sera l’occasion de revenir sur les modalités d’analyse mises en œuvre en économie, en droit et en sociologie pour étudier la sous-traitance qu’elle soit rapportée à l’effectivité des contrats, à la stratégie de développement d’une entreprise ou qu’elle soit appréhendée comme un impensé dans le droit du travail. Les recherches juridiques nous ont notamment permis d’identifier cinq éléments explicatifs importants que sont : la subordination, l’asymétrie de la relation, la sujétion technique, l’autonomie et la dépendance économique (ou travail « suprasubordonné » pour reprendre le terme d’Alain Supiot). Ces différentes dimensions ont été prises en compte pour définir et distinguer les différentes relations que peut entretenir un donneur d’ordre avec ses sous-traitants. De l’économie nous avons retenu les travaux qui font ressortir l’existence d’une pluralité de mécanismes de coordination qui se combinent pour régir les relations inter-firmes : dans le cas de la sous-traitance, ces mécanismes sont le prix, l’autorité et la confiance. Nous avons également choisi

de rendre compte de certains effets de cette relation mise en valeur par les économistes en insistant sur la précarité (ou précarisation) importante du sous-traitant ainsi que sur la délégation (ou transfert) de risque de fluctuation de la charge d'activité du donneur d'ordre vers le sous-traitant. Ces deux types d'analyses nous permettent de souligner l'idée que le contrat n'est qu'une partie de l'échange et que la relation est aussi caractérisée par de nombreuses asymétries et diverses modalités de coordination.

La sociologie, quant à elle, a souligné le rapport de subordination, voire de domination, du sous-traitant au donneur d'ordre. Les chercheurs se sont également intéressés à la division du travail, à son organisation et à la division du risque qui est en grande partie portée par les agents du sous-traitant. Restituer ces recherches s'est avéré un détour nécessaire pour construire notre objet sociologique et mettre en forme la problématique qui le sous-tend en lien avec notre positionnement relativement aux apports et limites de ces travaux singuliers et potentiellement complémentaires.

Le chapitre 2 a pour ambition de rendre compte de la pertinence d'une analyse de la sous-traitance construite comme relation en apportant un éclairage nouveau en termes de configuration à la compréhension de ce phénomène socio-économique. Chaque configuration met en relation différents collectifs de travail ayant, chacun, des tâches spécifiques à réaliser dans le chantier global. Cette mise en relation crée des positionnements différenciés déterminés soit par des appartenances institutionnelles soit par des intérêts propres à chaque collectif identifié. C'est à travers la description de ces configurations que nous pourrions exposer les effets de la sous-traitance sur la sécurité et la sûreté.

Enfin, nous terminerons cette première partie par la présentation de nos terrains dans le chapitre 3. Comprendre nos terrains d'études que sont les chantiers de maintenance ou de renouvellement au sein des deux entreprises retenues (la SNCF et GrDF) passe nécessairement par la prise en compte des spécificités de ces dernières. Chacune de ces entreprises, a son vocabulaire spécifique, une dimension technique forte et une histoire sociale longue que le chercheur ne peut ignorer sauf à se retrouver dans une incapacité à saisir ce qui s'y passe. Pour ne citer qu'un exemple, il suffit d'évoquer la familiarisation nécessaire avec les aspects techniques et organisationnels afin de pouvoir dialoguer avec les interlocuteurs. C'est pourquoi ce troisième et dernier chapitre est consacré à la description des particularités techniques, politiques et économiques de nos terrains. Nous décrivons l'ensemble des chantiers que nous avons eu l'occasion d'observer et sur lesquels ont été choisies les personnes interrogées. Ces descriptions techniques qui peuvent parfois paraître

hors sujet nous semblent pourtant indispensables ; c'est aussi dans la technique que se niche le social. Loin d'être une digression, le détour par la technique donne des clefs pour comprendre l'intérêt pour un collectif de conserver telle pratique. Cela permet également de présenter la division du travail entre les entités internes et les sous-traitants et de montrer les liens qu'ils entretiennent entre eux. L'ensemble de ces éléments nous semble essentiel à restituer tant ils contribuent à éclairer certains aspects de l'objet de la thèse et concourent à la construction de notre questionnement. C'est pourquoi, nous parlons de « relations de sous-traitance » ou des sous-traitances au pluriel. Ces relations construites à travers des cas concrets de chantiers ont donné lieu à une typologie de cinq formes de relations de sous-traitance qui induisent des mécanismes différents et qui seront qualifiées, alimentées et enrichies au fur et à mesure de l'analyse à travers des cas de terrains.

Chapitre 1 : Première approche : sécurité, sous-traitance, maintenance et méthodes d'enquête

Notre travail de recherche porte sur les effets de la sous-traitance sur la sécurité du personnel et la sûreté des installations au sein de deux grandes entreprises que sont la SNCF et GrDF. L'analyse du lien entre sous-traitance, sécurité et maintenance se fait à partir de l'analyse de l'activité en situation réelle et normale.

Force est de constater que la perception des liens entre le recours à la sous-traitance pour une activité telle que la maintenance et le niveau de sécurité ou de sûreté n'est pas immédiate. C'est pourtant cette réflexion que nous avons menée dans le cadre de cette thèse. Aussi nous est-il paru pertinent de définir dans ce chapitre introductif les liens que l'on peut faire entre sous-traitance et sécurité d'une part, maintenance et sécurité d'autre part. En effet, à l'aide d'un premier exemple d'accident, afin de mettre en lumière les liens entre maintenance et sécurité, nous avons repris l'analyse *a posteriori* de la catastrophe de Bhopal. Par une seconde illustration, nous avons analysé la médiatisation et le traitement juridique de l'accident du Queen Mary II pour rendre plus explicite le lien entre sécurité et sous-traitance. Nous sommes partis de cas concrets d'accidents comme analyseurs des dysfonctionnements et des risques issus de la relation entre un sous-traitant et son donneur d'ordre.

Choisir une activité telle que la maintenance pour rendre compte des pratiques d'organisation de la sous-traitance est aussi un choix à expliciter. Outre le fait que la maintenance est une activité particulièrement sous-traitée, celle-ci entretient vis-à-vis de la sécurité une relation paradoxale. Si cette activité est indispensable pour maintenir les installations dans un haut niveau de sécurité et de sûreté, elle est elle-même particulièrement à risques pour les opérateurs. De plus, celle-ci est souvent considérée comme peu ou non directement productive par les entreprises. Pourtant, cette activité a une influence majeure sur la productivité et l'atteinte d'un haut niveau de sécurité et sûreté.

Nous allons également rendre compte de la manière dont nous avons mené notre recherche à travers notre méthode d'enquête. Nous y présenterons les difficultés que nous avons rencontrées et les moyens mis en place pour les dépasser et les opportunités que nous avons saisies pour mener à bien notre sujet.

I. Premier niveau de définition

Il nous semble qu'en travaillant sur les effets de la sous-traitance de la maintenance sur la sécurité des hommes et la sûreté des installations, c'est à ces deux concepts de fiabilité et de sécurité que nous nous intéressons et surtout à leur interaction. Nous allons présenter ce que nous entendons par « sûreté », « sécurité » et « fiabilité organisationnelle » qui sont les trois concepts au cœur de cette thèse. Ensuite, nous verrons comment nous nous appuyons sur des terrains dans des entreprises considérées comme des systèmes à risques. Les activités qu'elles développent ne sont pas singulières mais dangereuses pour les intervenants et pouvant entraîner des accidents. Le choix de la maintenance comme activité observée sera également explicite.

I.1 - Sécurité, sûreté et fiabilité organisationnelle

Nous souhaitons dans cette partie, définir les concepts de sécurité, sûreté, fiabilité ainsi que les liens entre ces trois notions. La sécurité est un concept polysémique qui recouvre des disciplines et des perspectives différentes. Dans l'ensemble des grandes organisations à risques, on distingue communément trois grands domaines dans la sécurité :

– « **La sécurité industrielle et les risques technologiques**, tournée vers les accidents majeurs, les risques chroniques et la protection des riverains. Cette sécurité est dominée dans l'histoire par la sûreté de fonctionnement et enrichie par de nombreuses théories et évolutions ces vingt dernières années (fiabilité humaine, approches organisationnelles, résilience, culture de sécurité).

– **La Santé Sécurité au Travail (SST)** s'intéresse à la prévention des risques professionnels, pour préserver la santé mentale et psychique des salariés, et améliorer les conditions de travail.

– **La sûreté des installations** s'intéresse aux agressions que peut subir une installation telles que le terrorisme, le piratage informatique, l'espionnage industriel, et fait appel à des métiers particuliers.¹ »

Notre recherche sera centrée sur les deux premiers domaines de sécurité définis. Nous ne traiterons pas des agressions que peuvent subir les installations. Cependant, il semble nécessaire de distinguer la sécurité industrielle de la sécurité au travail relative aux risques

¹ TAZI Dounia, *Externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés*. Doctorat en systèmes industriels et organisation de la sécurité, Thèse soutenue le 1er décembre 2008 à l'Institut National Polytechnique de Toulouse (INPT), p. 22.

professionnels. C'est pourquoi nous souhaitons nous accorder sur le terme de sécurité qui sera utilisé dans l'ensemble de cette recherche.

Afin de distinguer la sécurité des installations de la sécurité des hommes, nous attacherons le terme de « sûreté » aux installations en référence aux risques d'accidents majeurs. Le concept de « sécurité » renverra aux risques liés aux pratiques professionnelles et accidents du travail. Ce choix est indépendant du vocabulaire utilisé dans les entreprises étudiées². A présent, nous souhaitons faire le lien entre les notions de sécurité, sûreté et fiabilité en précisant les distinctions que l'on peut faire entre la sécurité et la fiabilité et comment nous allons les associer pour une prise en compte du système dans son ensemble.

Comme l'indiquent Corinne Mazet et Hubert Guillermain, « *les deux attributs les plus visibles de la performance et de l'efficacité d'un système sont l'absence d'accidents catastrophiques et la continuité de la production de biens (matériels et immatériels), qui renvoient respectivement aux notions de sécurité et de fiabilité* »³. Pour eux, ces deux approches en termes de sécurité et de fiabilité se sont développées indépendamment l'une de l'autre sans prendre en compte leur complémentarité qui aurait pu faire ressortir les aspects de la maîtrise des systèmes dans leur ensemble. Selon ces auteurs « [...] *après avoir été focalisée sur la conservation de l'intégrité physique des individus au travail (sécurité de l'homme), l'approche sécurité s'est étendue à la protection de l'environnement (sécurité de l'environnement), pour prendre en compte le risque écologique, puis s'est transposée à la production (sécurité de la production). L'approche fiabilité a d'abord porté sur les composants techniques pris isolément (fiabilité technique) puis à l'homme pris en tant que composant (fiabilité humaine)*.⁴ ».

Dans le cadre de notre recherche, nous entendons prendre en compte les effets des techniques utilisées et l'environnement économique et social sur la gestion et la maîtrise des risques. La sous-traitance ou l'externalisation consiste à faire appel à une autre entreprise pour réaliser une activité. Cette action a des effets sur la structure ou le mode d'organisation du donneur

² Cette distinction entre sûreté et sécurité est issue du vocabulaire utilisé par le secteur nucléaire et est liée à la particularité de la sûreté nucléaire notamment par rapport au risque majeur d'accident. Au sein de la SNCF et de GrDF, seul le terme de sécurité est utilisé pour qualifier à la fois la sécurité du personnel et la sécurité des installations. Il nous semblait cependant plus pertinent d'utiliser deux termes différents pour séparer la sûreté des installations qui peut entraîner un accident comme les collisions, déraillements, de la sécurité du personnel lié aux accidents du travail.

³ Mazet Corinne et Hubert Guillermain, « Concepts de base » in *Facteurs humains et fiabilité : quelles démarches pratiques ?* Amalberti René, Mosneron-Dupin Frédéric (dir), Paris, Octares éditions, 1997, p.19.

⁴ *Ibid*, p.19.

d'ordre et cela d'autant plus lorsque les activités étaient réalisées auparavant en interne. C'est pourquoi, rendre compte des effets de la sous-traitance sur la sécurité et la sûreté, c'est aussi s'intéresser, outre au risque d'accident que nous développerons, à la fiabilité organisationnelle telle que Mathilde Bourrier la conçoit : « *La fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques. Des objets aussi divers que les processus de décision, les sources de redondances organisationnelles et leurs implications, l'allocation des moyens, la distribution des rôles et des pouvoirs, le traitement des erreurs et des non-conformités, la planification des opérations, la conception, validation et modification des procédures, le choix des solutions techniques, la formation des personnels, l'institutionnalisation des procédures de retour d'expérience, les rituels de socialisation, la constitution des mémoires collectives, pour ne citer que ceux-là, participent de l'étude de la fiabilité organisationnelle.*⁵ ».

En effet, le recours à la sous-traitance et les risques qui peuvent en découler sont directement issus d'un arbitrage entre les exigences de sécurité et les exigences économiques. Nous axons notre recherche sur la sûreté des installations, la sécurité des hommes et la fiabilité organisationnelle. Cette perspective nous permet de rendre compte de la dimension individuelle à travers les pratiques professionnelles, de la dimension collective avec le risque d'accident et enfin de la dimension politique et économique.

Maintenant que nous avons précisé les concepts de sécurité, sûreté et fiabilité, nous allons présenter le contexte de cette recherche. Les entreprises qui ont servi de terrain d'étude sont des entreprises dites à risques, que ceux-ci soient liés directement à l'activité, aux techniques utilisées, à l'environnement du travail ou encore aux dangers issus de la co-activité. Il faut au préalable développer les caractéristiques d'un système à risques telles qu'on les trouve décrites dans les travaux de René Amalberti et présenter deux manières de les envisager théoriquement et empiriquement.

⁵ Bourrier Mathilde « La fiabilité est une question d'organisation », in *Organiser la fiabilité*, Bourrier Mathilde (Ed.), Paris, L'Harmattan, coll. Risques Collectifs et Situations de crise, 2001, p.12.

I.2 - Aborder et analyser les systèmes à risques

Selon René Amalberti⁶, les systèmes de haute technologie comme les centrales nucléaires, les usines de produits chimiques, les plates-formes de forage, les mises en ligne de transports de masse hyper-rapides (TGV, gros avions), etc., partagent en commun quatre caractéristiques générales : la première est que les processus à gérer sont dynamiques et en évolution constante, la deuxième est que ces systèmes restent sous le contrôle de l'homme même s'ils sont fortement automatisés, la troisième est que ce sont des systèmes à risques et enfin que leur existence s'inscrit dans une perspective macro-systémique dans le sens où « *leur fonctionnement exige la présence d'autres acteurs externes à l'unité fonctionnelle* »⁷. Nous allons nous arrêter sur cette notion de système à risques et plus précisément sur le sens, qu'Amalberti donne au vocable « risque ».

Selon cet auteur, ces systèmes sont à risques à double titre : au sens d'une part de risque d'accident, présent dans tous ces systèmes, et d'autre part de risque plus personnel pour l'opérateur de se tromper ou d'être en échec par manque de savoir-faire. Ce second type de risque trouve sa source dans la peur de l'opérateur de ne pas être à la hauteur de ses responsabilités ou de ne pas comprendre une situation délicate faute de connaissances ou de temps suffisants. Nous ne ferons qu'évoquer ce risque individuel étudié par l'approche cognitive, ayant fait le choix de privilégier les risques d'accident liés aux pratiques professionnelles.

Selon Amalberti, le risque d'accident a fortement changé de nature avec l'évolution technologique dans le sens où les accidents sont de plus en plus rares, mais souvent plus graves qu'auparavant. Il cite à titre d'exemples les accidents de Tchernobyl, de Bophal ainsi que les accidents d'avions ou de trains comme des événements tout aussi redoutés. Amalberti considère cette mutation comme la rançon d'un progrès qui accepte des solutions technologiques toujours plus audacieuses et complexes. Les travaux sur les systèmes complexes à risques abordent l'organisation de deux manières : comme une source de risques⁸ ou *a contrario* comme une source de fiabilité (High Reliability Organization, ou HRO) (le groupe de Berkeley). Mathilde Bourrier et Hervé Laroche rendent compte schématiquement de ces deux courants comme étant : « *En résumé, pour Perrow, ce que l'on*

⁶ Amalberti René, *La conduite des systèmes à risques*, Paris, PUF, 1996.

⁷ *Op. cit.*, p. 26.

⁸ Perrow Charles, *Normal Accidents: Living with high Risk technologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.

doit expliquer, c'est pourquoi la plupart de ces organisations complexes et à risque sont vouées à l'échec, à « l'accident normal » tandis que pour le groupe de Berkeley, ce qui reste à expliquer c'est pourquoi les échecs sont si rares et pourquoi donc on peut parler de « haute fiabilité⁹. ».

Ces deux approches de l'organisation ont des conséquences sur la façon de rendre visible cette haute fiabilité ou au contraire « l'accident normal ». Perrow analyse les accidents majeurs pour présenter et comprendre les failles de ce type d'organisation. Dans cet objectif, il se fonde sur l'analyse d'accidents pour en comprendre les origines. L'accident est considéré comme inéluctable. Or comme le souligne Benoît Journé « *Privilégier l'accident consiste à mettre l'accent sur les faiblesses du système, dans ses dimensions techniques, humaines et organisationnelles. Par définition, l'accident est toujours le produit d'un problème technique qui n'a pu être maîtrisé ni par les dispositifs organisationnels ni par les équipes de conduite.*¹⁰ ».

Or notre objectif est plutôt d'analyser la fiabilité de l'organisation de la sous-traitance. Ce qui nous préoccupe est davantage la manière dont on va organiser la sous-traitance ou l'externalisation des activités et comment celle-ci a des conséquences sur le niveau de sûreté et sécurité. Dans cette perspective, nous souhaitons envisager la sûreté, la sécurité et la fiabilité telles qu'elles sont construites au quotidien par les agents à travers la prise en compte des relations qu'ils entretiennent entre eux lors des travaux de maintenance. Nous ne cherchons donc pas à analyser les systèmes à risques uniquement en termes de défaillances, d'erreurs mais bien la contribution des agents et de la manière dont sont organisés les relations entre eux, les moyens mis à leur disposition pour atteindre cette fiabilité. C'est ainsi que nous nous rapprochons davantage du groupe de Berkeley qui cherche à caractériser les organisations de haute fiabilité à travers des recherches empiriques sur les centrales nucléaires, l'aviation, ou la marine marchande. Ce groupe de chercheurs représenté par Gene I Rochlin¹¹, Todd R. Laporte¹² et Karlen Roberts¹³, part d'un paradoxe qui est le fait que bien que ces

⁹ Bourrier Mathilde, Laroche Hervé, « Risque de défaillance : les approches organisationnelles », in *Actes de la première séance Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire*, Amalberti René, Fuchs Catherine, Gilbert Claude (dir.), CNRS-Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, mai 2001, p.32.

¹⁰ Journé Benoît, *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources, étude de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de gestion de l'Ecole polytechnique, janvier 1999, p.201.

¹¹ Rochlin Gene, « Les organisations à « haute fiabilité » : bilan et perspectives de recherche », in *Organiser la fiabilité*, Bourrier Mathilde (dir), Paris, l'Harmattan, p 39-70.

¹² Laporte Todd, « High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and Risk », in *Journal of Crisis and Contingency Management*, 4 (2), 1996, p.55-59.

organisations aient un niveau de risques très élevé, ce sont également celles qui subissent le moins de catastrophes. Ils s'interrogent sur les caractéristiques organisationnelles qui influencent positivement ou négativement les performances et la fiabilité. Ils expliquent cette haute fiabilité par les dispositifs techniques et organisationnels mis en place par ces organisations comme la redondance de contrôle ou des canaux de décision, la délégation d'autorité, la responsabilisation, la reconnaissance des compétences des acteurs, l'apprentissage, la définition d'un objectif commun de performance. Pour eux, ces organisations ont su s'adapter à leur environnement malgré les nombreuses contraintes extérieures comme les autorités de contrôle, l'opinion publique et les facteurs politiques et économiques qui pèsent sur leur fonctionnement. Ces recherches analysent le quotidien de ces systèmes complexes pour montrer, au contraire des travaux de Charles Perrow, comment ces derniers font finalement l'objet de peu d'accidents et arrivent à maintenir ce haut niveau de fiabilité dans le temps. C'est ces dispositifs techniques, humains et organisationnels que nous allons considérer, en les adaptant au cas particulier de la sous-traitance. Même si les cas observés ne relèvent pas de systèmes complexes à strictement parler, nous nous servons des analyses menées à ce propos en retenant de cette approche l'importance qu'elle accorde aux contraintes extérieures qui pèsent sur l'organisation ainsi que la manière dont elle part de l'activité quotidienne pour rendre compte du niveau de fiabilité. Nous y ajouterons l'intérêt que nous accordons aux pratiques et relations des collectifs de travail qui participent à la construction de cette fiabilité organisationnelle et enfin nous soulignerons le rôle des entreprises étudiées dans la mise en place des conditions nécessaires pour atteindre ces exigences. C'est dans cette perspective que Mathilde Bourrier¹⁴ et Benoît Journée¹⁵ revendiquent la nécessité de rendre compte du niveau de fiabilité d'une organisation par une analyse du quotidien dans les systèmes à risques. Ces deux auteurs montrent qu'étudier après coup les conditions d'émergence d'un accident revient à faire une reconstruction (donc chercher les causes *a posteriori*) et donc représente en soi des limites. C'est d'ailleurs une analyse de la gestion au quotidien que nous avons choisi comme démarche pour la thèse. Nous allons montrer que la maintenance est une activité particulière qui pour les entreprises peut être paradoxale à plusieurs niveaux. Elle permet de conserver un niveau stable de sûreté

¹³. Roberts Karlen, « Managing High Reliability Organizations », in *California management review*, vol.32, 1990, p.101-113.

¹⁴ Bourrier Mathilde, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.

¹⁵ Journée Benoît, « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », in *Finance Contrôle Stratégie*, volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 63-91.

des installations et en même temps elle est à risque pour les intervenants. Elle peut être considérée comme stratégique par rapport à la productivité et comme coûteuse ce qui peut inciter à en confier sa prise en charge à d'autre.

I.3 - La sous-traitance de la maintenance comme activité étudiée¹⁶

Nous avons choisi de rendre compte des effets de la sous-traitance sur la sécurité, sûreté en nous focalisant sur la maintenance. Dans les grandes entreprises à risques, certaines activités sont sous-traitées comme le nettoyage, la maintenance, le transport. Le choix des chantiers de maintenance plutôt que de d'autres types d'activités n'a pas été fait par hasard.

Il a été induit par la demande initiale de cette thèse (Cf. Annexe 1). Le recours à différentes formes de sous-traitance pour réaliser certaines opérations de maintenance est susceptible de faire évoluer les manières d'opérer et de modifier la sensibilité aux risques de ces opérations. L'effet induit par la sous-traitance sur la sécurité des installations et des hommes est une question commune à l'IRSN¹⁷ (l'Institut de Radioprotection et Sûreté Nucléaire), la SNCF et GrDF, d'où la volonté de mener une étude sur cette problématique.

Les entreprises souhaitent que soit menée une réflexion sur les conséquences de leur politique industrielle. Celle-ci repose sur le développement de la sous-traitance de la maintenance, ou de son externalisation, ces décisions pouvant induire des effets en termes de sécurité et de sûreté qu'il s'agit de mesurer. Nous décrirons les particularités des activités de maintenance en privilégiant l'observation et l'analyse du travail quotidien et les relations entre les agents du donneur d'ordre et ceux de l'entreprise sous-traitante. Notre volonté était d'accéder à différents types de chantiers qui font coexister des collectifs de travail variés. Cette co-activité entre plusieurs agents d'entreprises et de structures différentes peut être source de conflits ou d'arrangements qui vont à l'encontre de la sécurité ou être au contraire source d'apprentissage, de coopération enrichissante et donc de sécurité et de sûreté

¹⁶ Nous développerons plus particulièrement dans ce point notre intérêt pour les activités de maintenance et nous le justifierons. La sous-traitance étant l'objet de cette thèse, elle sera évoquée uniquement dans ce qui suit par rapport à ses liens avec la maintenance. Nous aurons l'occasion de construire la sous-traitance comme objet sociologique dans le chapitre 2 et d'en exposer tous les aspects.

¹⁷ L'IRSN de par son rôle d'expert, est amené à rendre des avis sur des thèmes comme les compétences, la maintenance, le management de la sûreté ou encore le retour d'expérience dans les installations à risques. Ces avis sont ensuite restitués auprès de groupes permanents d'experts et serviront à l'élaboration de recommandations destinées aux installations nucléaires de base. La sous-traitance est une question transverse à l'ensemble de ces thèmes que notre recherche doit contribuer à mieux appréhender.

renforcées. Les chantiers sont aussi un lieu privilégié de mobilisation de règles formelles, de procédures, de gammes d'interventions et de dispositifs techniques destinés à assurer la productivité des agents dans un cadre sécurisé. On peut alors appréhender les écarts ou les régularités entre ce qui est dit dans les discours, ce qui est écrit dans les procédures et ce qui est fait réellement sur le terrain.

De plus, selon nous, la maintenance est une activité qui reste stratégique pour l'entreprise et d'autant plus lorsque celle-ci entretient des liens étroits avec la production. Comme l'écrivent Gibert De Terssac et Karine Lalande : « [...] *Le secteur de l'entretien a été peu étudié, même si aujourd'hui quelques travaux portent sur la maintenance ; pourtant, son étude a une portée générale puisqu'il s'agit d'un secteur où les décisions d'organisation ont une sanction immédiate et qui constitue non seulement un domaine stratégique pour l'entreprise, mais souvent un domaine à hauts risques du fait des incidents ou des accidents qui peuvent survenir.* »¹⁸. Le danger que représente la maintenance pour les opérateurs n'empêche pourtant pas qu'elle soit sous-traitée. Le fait qu'elle soit souvent déléguée dans les entreprises peut se comprendre comme une question de culture professionnelle dans la mesure où cette activité n'est pas toujours considérée comme constituante du « cœur de métier ». Sans parler du coût économique qu'elle représente compte tenu des savoir-faire nécessaires (coût de compétence), du nombre d'agents requis (coût en ressources humaines) et des investissements en mécanisation (coût matériel) qu'elle exige. Tous ces éléments poussent les entreprises à sous-traiter ou externaliser cette activité. En tant que domaine sans valeur ajoutée directe, la maintenance représente un coût important au regard de ce qu'elle apporte : produire en toute sécurité.

Une première définition normative de la maintenance a été donnée par l'AFNOR en 1994 (norme NFX 60-010), à savoir « *l'ensemble des actions permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état spécifié ou en mesure d'assurer un service déterminé* ».

D'apparence purement technique, cette définition souligne un élément déterminant, à savoir que les opérations réalisées n'ont pas pour but la production d'un bien mais son maintien ou son rétablissement dans un état spécifique. Ce sont ces opérations qui permettront de considérer que le bien a atteint un état satisfaisant vis-à-vis de la sûreté.

Depuis 2001, elle a été remplacée par une nouvelle définition, désormais européenne (NF EN 13306 X 60-319) : « *Ensemble de toutes les actions techniques, administratives et de*

¹⁸ De Terssac Gilbert, Lalande Karine, *Du train à vapeur au TGV : Sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF, 2002, p.19.

management durant le cycle de vie d'un bien, destinées à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise. »

Cette définition a l'avantage de ne plus être uniquement centrée sur la technique mais de prendre en compte l'ensemble des actions qui permettent la maintenabilité du système. La maintenance n'est pas une activité pour elle-même. En effet, l'enjeu de la maintenance est de faire en sorte que les installations (voies ferrées ou conduites de gaz dans notre cas) soient en état pour assurer leur fonction première, c'est-à-dire le transport de marchandises ou de voyageurs pour la première ou de la molécule de gaz pour la seconde.

Dans un article intitulé *Les accidents du travail liés à la maintenance : importance et caractérisation*¹⁹, Corinne Grusenmeyer réalise une synthèse de travaux liés à la maintenance pour retenir trois points principaux, qui semblent rendre compte des liens étroits qu'entretiennent la maintenance et le niveau de sûreté et de sécurité. Le premier point est celui de « [...] *la criticité des activités de maintenance pour la sécurité des opérateurs* ». Elle la relie aux caractéristiques même de l'activité et aux contextes dans lesquels elle se déroule ; on citera notamment la forte mobilité des opérateurs, les environnements et les équipements sur lesquels les gens interviennent qui sont souvent dangereux, ou encore les contraintes temporelles importantes et les conditions matérielles d'interventions difficiles. Le second point concerne ce qu'elle appelle « *une relation double et antinomique qu'entretient la maintenance avec la sécurité* » qu'elle résume comme étant le fait que des risques importants sont souvent liés aux activités de maintenance qui, contribuent paradoxalement à la maîtrise des risques. Le personnel chargé de ces activités participent par leurs actions de détection et correction des défauts, à éviter les accidents majeurs. Enfin le troisième et dernier point porte sur « [...] *l'importance de la gestion de la maintenance, du contexte organisationnel et des aspects collectifs du travail pour la sécurité.* ». Elle ajoute que les politiques de la maintenance (comme les choix concernant le type de maintenance privilégié et leur fréquence) et les organisations mises en place à cet effet (comme les moyens dédiés à la préparation ou encore la communication et information lors des interventions) sont déterminantes.

Il existe deux façons complémentaires d'organiser les actions de maintenance, par une maintenance soit corrective, soit préventive.

¹⁹ Grusenmeyer Corinne, « Les accidents du travail liés à la maintenance : importance et caractérisation », INRS Hygiène et sécurité du travail, *Cahiers de notes documentaires*, quatrième trimestre 2005, p. 34.

La maintenance corrective consiste à intervenir sur un équipement quand celui-ci est défaillant. Elle se subdivise en 2 formes :

1) *La maintenance palliative* : dépannage de l'équipement qui est plutôt de l'ordre du provisoire, qui permet à celui-ci d'assurer tout ou une partie d'une fonction requise ; elle doit toutefois être suivie d'une action curative dans les plus brefs délais.

2) *La maintenance curative* : réparation consistant en une remise en l'état initial. Celle-ci est donc plus durable dans le temps car on procède au renouvellement d'une partie de l'équipement ou de la totalité.

La maintenance préventive consiste quant à elle à intervenir sur un équipement avant que celui-ci ne soit défaillant, afin de prévenir la panne. On interviendra de manière préventive soit :

- Pour des raisons de sûreté de fonctionnement car dans ce cadre les conséquences d'une défaillance seraient inacceptables. Par exemple, la SNCF ne saurait attendre que se produise un déraillement de train pour intervenir sur la réfection des voies. Autant que ce soit possible, ses agents réalisent les travaux en amont.
- Pour des raisons économiques. Pour reprendre l'exemple, l'arrêt de circulation de trains commerciaux à cause d'un problème technique est un événement qui a un coût financier très important qui va inciter l'entreprise à avoir recours à la maintenance préventive.
- Pour des raisons pratiques : l'équipement n'est disponible pour la maintenance qu'à certains moments précis.

La maintenance préventive se subdivise à son tour en trois formes :

- *La maintenance systématique* : désigne des opérations effectuées systématiquement, soit selon un calendrier (à périodicité temporelle fixe), soit selon une périodicité d'usage (heures de fonctionnement, nombre d'unités produites, nombre de mouvements effectués, etc.).

- *La maintenance conditionnelle* : réalisée à la suite de relevés, de mesures, de contrôles révélateurs de l'état de dégradation de l'équipement.

- *La maintenance prévisionnelle* : réalisée à la suite d'une analyse de l'évolution de l'état de dégradation de l'équipement.

Ces définitions de la maintenance ne recouvrent pas l'ensemble des situations observables au sein des entreprises. En effet, que ce soit la maintenance corrective ou préventive, on les retrouve dans les deux entreprises étudiées même si ces dernières vont différencier la

maintenance des travaux d'investissement. Cette distinction se fait en fonction des coûts de l'opération. Dans la structure de l'entreprise, on pourra alors trouver un service dédié à la maintenance et un autre aux travaux de renouvellement.

Prenons l'exemple de la SNCF : deux conventions différentes régissent ses relations avec Réseau Ferré de France (RFF) qui est propriétaire des installations. La convention de gestion a trait à l'exploitation et la maintenance du réseau. Elle concerne les opérations courantes de maintenance corrective et préventive qui servent à maintenir en état le réseau et qui suivent un cycle régulier. La convention d'investissement est relative aux chantiers dont la taille et le coût sont plus importants. Les régénérations de voies font partie de cette dernière catégorie, car la voie est renouvelée et les matériaux sont changés. Ces chantiers de maintenance sont également appelés travaux de renouvellement. Ils nous intéressent particulièrement dans le sens où ils sont sous-traités à 80 % et font travailler ensemble des services différents de la SNCF et des sous-traitants²⁰. Par ailleurs, ces chantiers n'ont jamais été réalisés en interne par le donneur d'ordre, ce qui a pour conséquence – à moins qu'il faille y voir une cause – que la SNCF ne dispose de moyens ni humains ni techniques pour prendre en charge ces travaux. Ils font interagir de nombreuses entités qui n'ont jamais collaboré et qui, le temps de la réalisation du chantier, sont amenées à accomplir ensemble une activité, à s'ajuster, à s'adapter les uns aux autres. Cette situation permet l'observation de la multiplication des interactions entre ces collectifs liés pour un temps à un même objectif.

Après cette première approche, il convient de poser le problème théorique de l'articulation entre la sous-traitance, la sûreté, la sécurité et la maintenance. Si nous avons présenté les liens entre la maintenance et la sécurité d'une part, maintenance et sûreté d'autre part, il faut expliciter le chemin que nous avons suivi. En effet, comme nous ne pouvions pas établir de relation causale entre ces quatre notions, nous avons pris le parti d'en donner une vision segmentée pour une mise à plat du sujet. Pour les expliciter, nous allons exposer deux accidents : l'accident de Bhopal et celui du Queen Mary II. Une des causes est liée à la maintenance pour le premier accident et, à la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant pour le second.

²⁰ Nous le développerons plus précisément dans le chapitre 3.

II. Les liens entre sous-traitance, maintenance et sécurité/ sûreté : une première approche

Pour lier ensemble la sous-traitance, la maintenance, la sécurité et la sûreté, plusieurs solutions s'offraient mais qui représentaient soit un problème d'accès aux données, soit une impossibilité d'en rendre compte par l'observation du travail et des pratiques des agents au quotidien. Certains dysfonctionnements ou accidents mettant en péril la sûreté ou la sécurité sont très difficilement observables par le chercheur car heureusement peu fréquents. Une des solutions aurait été d'établir, d'une part, un lien statistique entre le recours à la sous-traitance et le taux d'accidents du travail et, d'autre part, la mise en relation entre les accidents et l'intervention des sous-traitants. Or, comme le soulignent Véronique Daubas-Letourneux et Annie Thébaud-Mony pour le cas des accidents du travail : « [...] *La connaissance des accidents du travail en France, souffre-t-elle actuellement d'au moins deux carences importantes : d'une part, on ne connaît pas l'ampleur de la sous-déclaration, néanmoins avérée, ce qui fait obstacle à une évaluation quantitative du phénomène ; d'autre part, les éléments connus laissent de côté l'influence des conditions et contraintes d'organisations du travail et des rapports sociaux, ce qui entrave une connaissance qualitative et sociologique de la survenue des accidents.* »²¹. Les entreprises qui travaillent en sous-traitance sont des entreprises indépendantes et autonomes, ce qui constitue un obstacle important pour rendre compte des dysfonctionnements ou encore des accidents liés directement à l'organisation de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant. Les accidents des sous-traitants ne sont pas répertoriés chez le donneur d'ordre et chaque entreprise comptabilise les incidents ou les accidents qui touchent directement son personnel ou ses installations²². Il est aussi particulièrement difficile d'obtenir des données chiffrées sur les accidents et incidents relatifs aux relations entre donneur d'ordre et sous-traitant car comme l'exposent Paul Bouffartigues et Jean-René Pendariès : « *Le développement du recours à la sous-traitance de la part des*

²¹ Daubas-Letourneux Véronique, Thébaud-Mony Annie, « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », in *Travail et Emploi*, n°88, octobre, 2001, p.25.

²² Dans un document réalisé par l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI), dans la partie sous-traitance et sécurité/ santé des travailleurs, les auteurs indiquent : « *L'exigence de sécurité est intégrée non seulement dans le choix des entreprises, mais tout au long du travail en commun* ». Ils recommandent à cet effet : « *Par exemple, le personnel des entreprises intervenantes peut être pris en compte dans le calcul des statistiques de sécurité au même titre que le personnel de l'entreprise utilisatrice. Donc, si un « mauvais » prestataire est choisi, ce sont les propres résultats de sécurité de l'entreprise utilisatrice qui s'en ressentent.* ». Cette recommandation n'est pas obligatoire et est, à notre connaissance, rarement appliquée. Document d'aide à la décision, *A quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de contacter pour maîtriser les risques identifiés ?*, ICSI, juillet 2007, p.8.

grandes entreprises reste un phénomène mal connu – « une zone obscure du monde du travail » (Conseil Economique et Social, 1994) –, car rebelle à l'appareil statistique²³ ».

À ces difficultés d'accès aux données, s'ajoutent des problèmes méthodologiques de fiabilité. Benoît Journé²⁴ identifie deux types de biais relatifs à l'analyse d'accidents dans les systèmes industriels à risques, l'un touchant la personne observée et l'autre l'observateur lui-même. En ce qui concerne le premier, il explique que l'accident s'étant déjà produit, le chercheur ne peut alors qu'en faire une reconstitution *a posteriori*, se trouvant confronté à des distorsions volontaires ou involontaires des informations qu'il recueille auprès des acteurs impliqués dans l'accident. Ces derniers peuvent avoir des souvenirs imprécis ou lacunaires. De plus, en cherchant à se déresponsabiliser, ils peuvent déformer les informations à leur avantage. Le second type de biais qui affecte le chercheur provient de sa connaissance du résultat, ce qui a des conséquences sur sa manière d'aborder et d'interpréter l'accident. Selon Benoît Journé, le chercheur n'est plus dans la reconstitution de l'accident mais dans sa reconstruction, ce qui implique une « décontextualisation » des données collectées. Les cadres d'interprétation de l'accident sont donc parfois très éloignés des conditions et des rationalités à l'œuvre lors des actions qui ont entraîné l'accident dans la réalité. Nous pensons que la manière dont nous mobilisons les analyses d'accidents nous permet de contourner ces biais. Notre utilisation des accidents n'a pas pour objectif de mettre en évidence les défaillances, violations ou les erreurs à l'origine des accidents mais plutôt d'identifier les facteurs qui doivent être pris en compte pour comprendre la complexité des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. Il n'y a pas une mais des causes explicatives d'un même phénomène.

À des fins peut être plus pédagogiques que de recherche à strictement parler, nous ferons un retour sur deux accidents qui ont connu un fort retentissement juridique et médiatique, celui de Bhopal et de St Nazaire. Le propos n'est pas tant d'en donner une analyse originale que de s'en servir comme analyseur des relations pouvant exister entre sous-traitance et sécurité et que la thèse se propose d'étudier.

L'accident de Bhopal dont nous allons évoquer l'analyse *a posteriori* des causes, est considéré comme « un cas d'école » sur la relation de cause à effet entre une réduction importante des investissements de la maintenance, de la réduction de la qualification du

²³ Bouffartigue Paul, Pendariès Jean-René, « Ne pas passer pour un « tire au flanc » ? Les ambivalences du rapport aux risques professionnels chez des travailleurs de la sous-traitance », *Document de travail LEST*, 18 décembre 2009, p.2. (Disponible sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00442106/fr/>).

²⁴ Journé Benoît, « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ » in *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 8, n° 4, décembre 2005, p. 63-91.

personnel et la dégradation de la sûreté des installations. Celui du Queen Mary II²⁵ permet de faire le lien entre sous-traitance et sécurité. Il sera analysé à travers les informations issues du procès et relatées dans la presse.

L'accident de Saint-Nazaire que l'on pourrait rapprocher de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, amène à reposer des questions relatives aux responsabilités des sous-traitants en charge des travaux, à leurs formations et compétences ou encore à leurs conditions de travail et d'emploi vis-à-vis du donneur d'ordre. Les sous-traitants sont mis au banc des accusés au même titre que leurs donneurs d'ordre afin de déterminer leur part de responsabilité sur les conditions qui ont amené à l'accident. La question est aussi posée par rapport aux compétences du personnel de l'entreprise de sous-traitance, avec un doute sur la volonté des dirigeants de vouloir faire toujours plus d'économies au détriment d'éléments les plus importants pour la sécurité, poussés par la nécessité toujours plus forte de remporter un « marché ».

II.1 - La catastrophe de Bhopal : une illustration des relations entre maintenance et sûreté

L'accident de Bhopal²⁶ est considéré comme la catastrophe industrielle la plus importante relativement au nombre de victimes, aux dégâts matériels (explosion de l'usine et destruction de milliers d'habitations) et à ses conséquences environnementales sur le long terme.

Cette catastrophe s'est déroulée dans la nuit du 3 décembre 1984 dans une usine qui produisait des pesticides. « *Forty tons of Methyl Isocyanate leaked from an underground tank and spread over the city, killing 2200 people immediately. Today, the death toll from the disaster stands at nearly 4,000. The leak injured another 300,000 people, of whom 100,000*

²⁵ Nous avons choisi l'accident du Queen Mary II mais nous aurions aussi bien pu développer l'explosion de l'usine AZF. La sous-traitance est aussi dans le cadre de cet accident présenté comme une possible source de défaillance. Cependant, force est de constater que dans le cas de cet accident le contexte et les causes de celui-ci sont encore particulièrement polémiques et flous. De nombreuses théories circulent encore sur l'origine de celui-ci avec au départ des doutes sur un attentat, une destruction volontaire. Le procès est encore en cours. Notre objectif n'est pas de rendre compte des responsables ou de retranscrire les différentes théories mais de mettre en évidence les dysfonctionnements dans la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre dont AZF nous semble moins éclairant que celui du Queen Mary II.

²⁶ Cette analyse est directement issue de l'extrait du rapport figurant sur le site www.ineris.fr, le cas Bhopal, intégration des aspects organisationnels dans le retour d'expérience : l'accident majeur, un phénomène complexe à étudier, Twinning Project RO 06 IB EN 05 - REPA Pitesti and region South - Muntenia - SEVESO - Training session on the management of accidental situations.

*were seriously and permanently impaired. Thousands of animals and birds died. There was immeasurable damage to the natural environment.*²⁷».

La compagnie américaine Union Carbide (UC) implante en 1969 à Bhopal, en Inde, une usine de fabrication de SEVIN, qui est un puissant insecticide utilisé sur les cultures de tomates et de pommes de terre. L'Union Carbide of India Limited (UCIL) est la filiale indienne d'Union Carbide (UC). Elle était initialement destinée à la fabrication de pesticides à partir de substances concentrées importées de la maison mère aux Etats-Unis. Puis à partir de 1974, après autorisation du gouvernement central d'Inde, elle s'est mise à fabriquer industriellement des pesticides, dont le SEVIN, en important l'isocyanate de méthyle (MIC) de la maison mère. A partir de 1980, l'usine de Bhopal a produit le MIC nécessaire à la fabrication des pesticides, ce qui a nécessité des extensions de l'usine.

Le 2 décembre 1984, la direction de l'usine ordonne le nettoyage de plusieurs canalisations reliant le secteur phosgène au laveur de gaz d'échappement. L'opération débute vers 21h30. Toutes les vannes sont fermées au moment de l'accident à l'exception d'un obturateur coulissant, qui est une barrière physique devant empêcher les liquides de passer. Celle-ci n'avait pas été mise en place lors du nettoyage des canalisations du fait de l'absence du responsable d'entretien chargé de donner l'ordre de placer l'obturateur. Ce poste de responsable d'entretien avait été supprimé quelques jours avant l'accident. De plus, les canalisations de purge étaient partiellement bouchées. L'eau (500-1000 l) a pénétré dans la cuve E610 contenant du MIC à la suite d'un reflux favorisé par le raccordement entre deux canalisations menant d'un côté à l'épurateur de gaz, de l'autre à E610. L'eau entrée dans la cuve a provoqué une réaction chimique. Qui plus est, il semble que cette canalisation de raccordement installée en mai 1984 était en acier simple « facilement » corrodable et non en inox comme il est recommandé dans le guide technique d'Union Carbide. Pourtant, selon un rapport du ministère de l'environnement, ce problème avait déjà été décelé dans un rapport d'audit : *« En mai 1982, des ingénieurs américains du centre technique de la division des produits chimiques et des matières plastiques du groupe UC à South Charleston expertisent le fonctionnement de l'usine de Bhopal dans le but de vérifier le respect des normes édictées par UC. Ils dénoncent dans leur rapport le non respect des règles d'exploitation et de sécurité, ainsi que de nombreuses négligences (corrosion de circuits, absence d'extincteurs automatiques dans les zones dangereuses, déformation de pièces d'équipement, manque*

²⁷ Shrivastava Paul, « Industrial /environmental Crises and Corporate Social Responsibility ». *The Journal of Socio-Economics*, Volume 24, Number 1, p. 223.

d'indicateurs de pression, fuite de MIC, phosgène et chloroforme, ruptures de canalisations, personnel insuffisamment qualifié...). Ils précisent également que le nettoyage d'une canalisation avait été effectué sans obstruer les extrémités de la conduite et pouvait donc conduire à une tragédie²⁸ ».

Le jour de l'accident, un gaz hautement toxique, le MIC, s'échappe du réservoir E610 de l'usine. Un nuage toxique se répand sur une étendue de vingt-cinq kilomètres carrés.

Les raisons économiques, politiques et les multiples défaillances

Au début des années 80, l'usine se heurte à une crise économique : prolifération de la concurrence de petits fabricants de pesticides, d'autres produits moins dangereux sont apparus sur le marché. « *Pour faire face à la concurrence sur le marché d'autres insecticides (pyréthroïdes), UC décide dans un premier temps de fermer cette usine financièrement peu rentable (déficit budgétaire du site : 4 millions \$ par an). Après des négociations avec le gouvernement indien, elle choisit de supprimer finalement de nombreux postes (ingénieurs de maintenance...) et de faire fonctionner cette installation au moindre coût.* »

Le gouvernement indien redoute que la fermeture du site constitue un mauvais exemple pour d'autres investisseurs étrangers potentiels. Il est donc décidé de poursuivre l'activité mais en modifiant la direction de l'UCIL en 1982. L'usine de Bhopal est alors soumise à une politique économique drastique sous la pression de la maison mère. Pour rééquilibrer ses comptes, la filiale indienne décide alors de réduire les frais d'exploitation et, pour ce faire, licencie progressivement une partie de son personnel qualifié, dont une partie sera remplacée par des employés moins formés. Les économies sont recherchées dans tous les domaines en commençant par une réduction importante de l'encadrement, une baisse de la qualification du personnel et une réduction maximale du coût dédié à la maintenance. Ainsi 300 employés sont congédiés et 150 employés permanents sont affectés à des travaux pour lesquels ils n'étaient ni formés ni qualifiés. Du fait de la situation économique et de la politique de restriction de l'usine, la maintenance n'est pas assurée convenablement et, peu à peu, les barrières de sécurité, sont supprimées.

Un dysfonctionnement organisationnel a conduit des opérateurs à injecter accidentellement de l'eau dans un réacteur contenant du MIC qui est un produit très toxique et réagissant avec l'eau. Des dysfonctionnements techniques sont à l'origine du non fonctionnement des

²⁸ Rapport du Ministère chargé de l'environnement - DPPR / SEI / BARPI Fuite de gaz toxiques dans une usine agrochimique Nuit du 2 au 3 décembre 1984 Bhopal Inde, n°7022, février 2008, p.6.

systèmes redondants prévus pour la capture et la neutralisation du MIC en sortie du réacteur, en cas d'accident. « *Des systèmes de sécurité supposés prévenir tout désastre, pas un ne fonctionne cette nuit. Suite à un plan d'économie drastique, ils sont soit défaillants, soit en réparation. Dans la salle de commandes de l'usine, le manomètre du réservoir E610 indique bien une surpression, mais les employés ont l'habitude de ces aiguilles qui s'affolent inutilement, faute d'entretien, et ne s'en inquiètent plus guère. Quarante-deux tonnes de MIC se répandent alors sur la cité, une quantité deux fois supérieure au stockage maximum autorisé* ²⁹ ».

En fait, ces systèmes étaient inopérants à cause d'un problème de maintenance. Des dysfonctionnements techniques (alarmes et capteurs défaillants) et humains (problème de communication et de culture) ont conduit à différer l'alerte. Les conditions liées à l'environnement ont eu un effet aggravant : en l'absence de vent cette nuit-là, le nuage de gaz toxique a stagné sur la ville.

Mathilde Bourrier écrit en évoquant les accidents de Tchernobyl et Bhopal : « *Il ne fait de doute à personne que ces accidents sont bien « organisationnels » (Reason, 1987) ou « systémiques » (Perrow, 1984). Ils sont pour partie l'illustration de la dangerosité des « erreurs latentes », celles qui se nichent dans les mauvaises décisions de gestion et les mauvais arbitrages, au plus loin du matériel, telles que les a définies Reason (1993)* ³⁰ ».

Cet accident met en avant l'importance du contexte politique, économique et social dans lequel les technologies sont utilisées et son influence sur les décisions qui sont prises dans le cadre de la stratégie industrielle. Le marché économique est devenu difficile pour l'entreprise qui a recourt à une réduction d'effectifs. Comme nous l'avons indiqué, une caractéristique essentielle des systèmes complexes à risques est qu'il y a des hommes et ce sont ces derniers qui, par leur savoir-faire, leur formation, qualification et les moyens que l'entreprise met à leur disposition pour intervenir, vont permettre de conserver la maîtrise du système. Or, c'est pourtant ces postes et ces agents qui ont eu à subir la restriction budgétaire. La sûreté est constituée d'un ensemble d'éléments qui va de la conception de l'installation, sa gestion, sa maintenance et des agents qui y travaillent. Leur connaissance, leur formation, qualification et

²⁹ Bailly Olivier, « Vivre et mourir avec le risque industriel : Bhopal, l'infinie catastrophe », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2004, p.18-19.

³⁰ Bourrier Mathilde « La fiabilité est une question d'organisation », in *Organiser la fiabilité*, Bourrier Mathilde (Ed.), Paris, L'Harmattan, coll. Risques Collectifs et Situations de crise, 2001, p.9.

comportement face aux risques, bien qu'essentiels pour la sûreté, ne sont plus considérés que comme un coût et donc réduits au minimum.

La maintenance, comme principale source d'économie, n'est plus assurée convenablement et sera à l'origine de la dégradation des systèmes de sécurité et donc de l'accident. Cette catastrophe rend visible les liens étroits entretenus entre la maintenance et un haut niveau de sûreté indispensable à l'exploitation des installations.

II.2 - L'accident du Queen Mary II comme symptomatique de la complexité de la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre

L'accident de la passerelle du Queen Mary II à Saint-Nazaire est exemplaire de la mise en accusation d'une entreprise sous-traitante et de son donneur d'ordre. Cet accident a mis la sous-traitance sur le devant de la scène médiatique et du débat public. Il a en effet mis en question la sous-traitance. À travers les résumés de procès ou de presse³¹, on s'aperçoit que de nombreux éléments sont interrogés comme la distribution de la responsabilité du donneur d'ordre et du sous-traitant, l'organisation du contrôle des ouvrages et les conséquences du recours à la sous-traitance. Ce n'est pas tant le recours à la sous-traitance qui est un risque que les conditions d'emploi des sous-traitants et surtout le mode de fonctionnement de la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre.

L'entreprise sous-traitante, même si elle travaille pour le compte d'une autre entreprise, est une entité économique et juridique à part entière. Elle a sa propre gestion du personnel en termes de recrutement ou de formation, sa façon de travailler, son mode de contrôle et sa façon de gérer ses relations avec ses clients qui n'est pas toujours en adéquation avec celle de l'entreprise donneuse d'ordre.

Le 15 novembre 2003, une passerelle de 345 mètres de long et 72 mètres de haut alors en construction, s'est effondrée. Celle-ci menait du quai au paquebot Queen Mary II. La chute de cette passerelle précipitant dans le vide des employés d'une entreprise de nettoyage et un groupe d'invités sur les chantiers navals de Saint-Nazaire a provoqué la mort de 16 personnes et en a blessé 29 autres. 45 personnes s'y trouvaient au moment de l'effondrement. Marie-France Steinlé-Feuerbach dans son commentaire de la décision du tribunal correctionnel de

³¹ Nous avons focalisé notre attention sur les commentaires juridiques et les articles de presse dans le sens où les comptes-rendus du procès ne sont pas accessibles au public. En effet, une des entreprises mises en accusation a refusé leur diffusion afin de préserver notamment son image. Les extraits cités sont issus soit de « verbatim » qui ont été retranscrits par les journalistes, soit par l'analyse du procès réalisée par une juriste.

Saint Nazaire du 11 février 2008, s'exprime ainsi : « *La SA³² Les Chantiers de l'Atlantique ayant recentré ses activités sur la construction de bateaux, l'édification des échafaudages et des passerelles est confiée à un sous-traitant, la SAS Endel. Ces deux personnes morales sont au rang des prévenus ainsi que huit personnes physiques, à savoir, en tant que préposés des Chantiers, Christophe P. chef de bureau « méthodes logistiques — installations provisoires », Etienne L. coordonnateur d'ouvrage du Queen Mary II ayant délégation en matière d'hygiène et sécurité— tous deux ingénieurs et cadres supérieurs exerçant des fonctions administratives et commerciales— Philippe T. responsable travaux bord, Marc F. responsable du service Hygiène Sécurité et Environnement et, en tant que préposés de l'entreprise Endel, Fabien B. responsable d'antenne, Fabrice G. et Mickaël L. chefs de chantier, Olivier C. dessinateur, toutes poursuivies pour infractions d'homicide et blessures involontaires³³ ».*

Cet extrait fait ressortir notamment que ce ne sont pas seulement les entreprises qui sont accusées en tant que personne morale mais des personnes physiques qui, de par leurs fonctions au sein des entreprises, sont considérées comme responsables. Parmi elles, certaines ont une responsabilité hiérarchique et d'autres une responsabilité liée à leur fonction relative à la sécurité ou au contrôle de celle-ci. Les responsabilités et les sanctions sont ainsi individualisées, malheureusement on ne sait pas, les conditions dans lesquelles ces agents exerçaient leur activité ni s'ils avaient les moyens de répondre aux exigences fixées par leur mission. Le journal *Le Figaro* dans son édition du 22/10/2007 revient sur les responsabilités de chacune des deux entreprises. Lors du procès, les deux entreprises accusées se rejettent la faute. « *Les Chantiers de l'Atlantique, constructeur du navire, et Endel, fabricant de la passerelle, se rejettent la faute. Endel plaide pour « un détournement d'usage de la passerelle non habilitée à recevoir du public » tandis que les Chantiers ne reconnaissent pour l'instant « qu'une responsabilité morale » a déclaré en marge de l'audience leur président Patrick Boissier. [...] Les deux sociétés sont soupçonnées de n'avoir pas effectué les contrôles de sécurité obligatoires et d'avoir employé du personnel insuffisamment formé. La passerelle a ainsi été montée, la veille de l'accident, "sans plan et de mémoire", a expliqué le président du tribunal »*. Le tribunal relève un manque de contrôle de la part du donneur d'ordre et du sous-traitant. On a d'un côté une absence de contrôle de la part du sous-traitant sur les activités de son propre personnel et de l'autre, le donneur d'ordre qui n'aurait pas contrôlé la conformité

³² Société Anonyme.

³³ Steinlé-Feuerbach Marie-France « Queen Mary II : les spécificités du traitement judiciaire d'un accident collectif », *Journal des accidents et des catastrophes (JAC)*, n° 88, novembre 2008.

de l'ouvrage remis avant l'utilisation effective de la passerelle. Si ces prescriptions sont inscrites dans le contrat même de sous-traitance, force est de constater le décalage entre ce qui doit être fait et ce qui est pratiqué dans la réalité. On est dans le cadre d'un empilement de contrôle avec une surveillance de la part du sous-traitant qui est par la suite, en théorie, vérifié une seconde fois par le donneur d'ordre. Cette double supervision peut entraîner une lourdeur bureaucratique qui finalement réduit l'intérêt du recours à cette forme contractuelle.

Marie-France Steinlé-Feuerbach relève les fautes et les erreurs qui ont conduit à la catastrophe : « *Les Chantiers de l'Atlantique estiment que l'accident a résulté d'une erreur de conception de la passerelle, alors que l'entreprise Endel considère en revanche que l'origine de l'accident se trouve dans les conditions d'utilisation de cette passerelle. Pour le tribunal, les fautes qui ont conduit à la catastrophe relèvent des deux sociétés. Ces fautes sont trop nombreuses pour pouvoir être présentées ici de manière exhaustive, elles ont été commises à la fois lors de la conception de la passerelle (absence de calculs précis, de notes de calculs, de contrôles), de son montage (inversion des passerelles, contrôle inexistant) et de son utilisation (accès par une seule passerelle, par ailleurs non destinée à cet usage, absence de gestion des visites). Dans les deux sociétés, le tribunal constate des problèmes organisationnels, une recherche de gains de productivité qui se traduisait par des entorses à la sécurité, l'inadéquation de l'emploi et de la formation du personnel qui expliquent « la construction d'un ouvrage sans étude, sans plan et sans étape de contrôle, en violation des règles...³⁴ ».*

Le procès souligne des problèmes de conception, d'utilisation mais aussi de contrôle liés à un dysfonctionnement relatif aux divisions des tâches ou « une habitude » qui en fait oublier le contrôle de l'installation. On peut également s'interroger sur la confiance que le donneur d'ordre place en son sous-traitant. Endel, est une société qui appartient au groupe Suez, groupe de référence qui profite de son expérience et de sa réputation. En effet, la réduction de la surveillance est peut-être également liée au fait que l'entreprise Endel est un sous-traitant spécialisé avec lequel les Chantiers de l'atlantique travaillent depuis de nombreuses années. C'est également un prestataire qui a déjà donné des garanties de confiance et de fiabilité, notamment par rapport au temps de leur collaboration. L'absence de contrôle peut justement

³⁴ Steinlé-Feuerbach Marie-France « Queen Mary II : les spécificités du traitement judiciaire d'un accident collectif », *Journal des accidents et des catastrophes (JAC)*, n° 88, novembre 2008.

être liée à cette confiance sur les compétences et le savoir-faire du sous-traitant dont la redondance du contrôle pourrait être considérée comme inutile, voire une perte de temps. Le donneur d'ordre exige moins de garanties. L'entreprise donneuse d'ordre reste pourtant celle qui transmet les spécificités techniques de l'ouvrage à réaliser, son suivi et sa conformité. C'est l'ensemble des étapes du chantier qui est remis en cause, de la préparation (conception) à la réalisation et enfin à la remise de l'ouvrage. Une relation de cause à effet est aussi pointée par le tribunal entre « la recherche de gains de productivité » et « des entorses à la sécurité ». Ce qui semble essentiel, c'est qu'en relevant les fautes et les erreurs conduisant à l'accident, le tribunal s'intéresse de près au cœur de la relation induite par la sous-traitance. Ces deux entreprises voient leur politique interne dévoilée.

Marie-France Steinlé-feuerbach dans son commentaire s'exprime ainsi sur la mise en évidence de nombreux dysfonctionnements organisationnels : *« Ce sont bien les fautes commises personnellement par la SA Chantiers de l'Atlantique et la SAS Endel qui vont conduire le tribunal au prononcé de leur culpabilité respective. S'agissant des Chantiers de l'Atlantique, le tribunal constate un défaut d'organisation dans la chaîne des contrôles lequel a conduit à l'absence de contrôle de la conception et de la mise en œuvre de la passerelle. La destination finale de celle-ci n'a pas été vérifiée, ce qui a entraîné des erreurs d'appréciation en matière de charge. À ces dysfonctionnements s'ajoutent l'absence de réflexion globale en matière de sécurité, l'absence de communication entre les services et un manque d'adéquation des emplois et de la formation de certains membres du personnel, ainsi que l'omission du contrôle du travail du sous-traitant. Ces divers manquements sont en relation causale avec l'accident. Au-delà, en ce qui concerne les visites, des ordres avaient certes été donnés, mais leur exécution non vérifiée. Toutes ces négligences, dont certaines sont hélas des causes « classiques » de catastrophe dans de grandes entreprises, ne pouvaient que conduire à la condamnation de la société. [...]C'est à une peine identique qu'est condamnée la SA Endel pour n'avoir pas installé la passerelle dans le respect des règles de l'art. Quant à la gestion de son personnel, la société avait confié à ses ingénieurs des tâches administratives et commerciales alors que leurs connaissances auraient été précieuses pour le contrôle des ouvrages ³⁵ ».*

Cet accident est révélateur des mécanismes de la sous-traitance et des possibles sources de dysfonctionnement liées à la relation complexe qui se met en place entre un donneur d'ordre et un prestataire. La division effective du travail et des fonctions entre deux entreprises, pose

³⁵ Steinlé-feuerbach, *op.cit.*

des problèmes dans la pratique. Si le droit édicte les grands principes en termes de droits et de devoirs, cette forme de travail implique de faire travailler ensemble des entreprises qui ont chacune leur propre gestion de la main d'œuvre, leur façon de travailler. Ce procès met en avant deux éléments permettant de montrer les défaillances organisationnelles. D'une part, il semble que dans la reconstitution des dysfonctionnements liés à cet accident le sous-traitant ait mis en avant les exigences économiques au détriment des exigences de sécurité par le peu de moyens mis en place à toutes les étapes de mise en œuvre de la passerelle. D'autre part, le donneur d'ordre n'a pas non plus mis les moyens humains nécessaires aux contrôles du travail du sous-traitant et a dérogé au principe de rester le pilote et de conserver la maîtrise de ses installations. Chacune des entreprises amène sur le site son propre lot de risques relatifs à son activité. La coordination des équipes et leur collaboration entre les services du donneur d'ordre ont été considérées comme des défaillances. Ce n'est pas seulement la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre qui est regardée mais aussi l'organisation du travail au sein de ce dernier.

Dans un article datant du 3 juillet 2009 sur le site meremarine.com, on trouve un extrait de l'arrêt de la Cour de cassation sur les responsabilités et les causes de cet accident qui est sans appel pour les deux entreprises incriminées : *« Dans son arrêt, rapporté par les agences de presse, la cour d'appel dit que les chantiers ont « choisi de développer un mode d'organisation et de fonctionnement favorisant la productivité au détriment du développement et de la valorisation des métiers, déléguant ainsi, sans contrôle véritable, à des tiers, la réalisation d'ouvrages dont elle ne pouvait garantir la qualité, tout en diluant à l'extrême, par un système de délégation en cascade, la responsabilité en matière d'hygiène et de sécurité, de chacun de ses organes ».* Concernant Endel, la cour estime que la filiale de Suez, *« davantage animée d'un souci d'économie plutôt que de garantir la qualité de ses ouvrages, et dépourvue d'une véritable politique de recrutement et de formation de ses cadres, a fait preuve d'une négligence grave et d'une grande absence de vigilance ».*

À travers la reconstitution des différentes phases du procès rapportées par des juristes ou des journalistes, on soupçonne la complexité qu'induit une relation salariale telle que la sous-traitance. Le contrat dans sa forme juridique n'est pas suffisant pour rendre compte de la relation réelle entre deux entreprises qui ont chacune des modes de fonctionnement particuliers et des objectifs de compétitivité et de rentabilité à satisfaire. Les différentes relations de cause à effet pointées par le tribunal entre d'une part, l'augmentation de la

productivité et un haut niveau de sécurité et d'autre part, l'absence de contrôle en interne du sous-traitant ou du donneur d'ordre vers son prestataire et la cause de l'accident. Ce n'est pas tant le recours à la sous-traitance qui pose problème que les moyens humains, matériels insuffisants mis en place par le donneur d'ordre pour s'assurer du bon fonctionnement de l'ouvrage qui lui est remis. Paradoxalement, tout l'intérêt du recours à la sous-traitance pour une entreprise est justement de réduire les moyens et donc les coûts. Le contrat de sous-traitance comporte des objectifs de résultats mais pas de moyens, ce qui peut en effet, inciter le sous-traitant à faire des économies sur la sécurité.

Nous retenons de cet accident l'importance de la notion de confiance dans les relations entre un donneur d'ordre et son sous-traitant. Celle-ci peut induire la réduction des contrôles et la baisse des exigences du donneur d'ordre. La fragilisation de la sûreté nous semble attachée à ce degré de confiance accordé au prestataire. De plus, la réputation de ce dernier est un élément important à considérer par rapport aux comportements que peut avoir un donneur d'ordre. Le prestataire dans cet accident est une entreprise spécialisée dotée d'un savoir-faire reconnu qui travaille depuis de nombreuses années avec les Chantiers de l'atlantique. De ce fait, la vigilance s'en trouve amoindrie. Un autre élément important est la place centrale de la donnée économique. La relation contractuelle associe deux entreprises qui ont chacune des objectifs de rentabilité et de compétitivité qui, parfois sont recherchés à travers des économies sur les moyens humains. La réduction de la qualification et de la formation ainsi que l'inadéquation entre celles-ci et la fonction ou les missions exercées du personnel, en sont des exemples. La recherche d'économie peut se faire au détriment de la sûreté des installations.

Ce premier travail de définition et de cadrage de la recherche nous semble essentiel bien qu'insuffisant. Il faut en effet, pouvoir rendre compte de la réalité des pratiques et des effets de celles-ci chez le donneurs d'ordre et le sous-traitant afin de mettre au jour ce qui s'échange autour de la sûreté et la sécurité. C'est pourquoi, nous allons laisser une place importante à la façon dont nous avons empiriquement étudié la sous-traitance et observé la sûreté et la sécurité.

III. Les méthodes utilisées

Nous souhaitons aborder notre accès au terrain qui a été déterminant pour le cadrage de notre travail. Notre expérience de la recherche, l'objet retenu et notre positionnement sont autant de conditions qui ont structuré de manière forte notre façon de procéder. Nous souhaitons revenir à la fois sur ce qui nous a amené à travailler sur ce sujet et les difficultés que nous avons pu rencontrer sur le terrain. Nous voulons rendre compte des conditions de cette recherche et des obstacles ou opportunités qui nous ont conduits à faire des choix théoriques particuliers.

III.1 - L'accès au terrain : identité et position du chercheur

Lorsque nous avons débuté cette thèse, nous avons déjà accumulé une expérience d'un peu plus de deux ans sur un sujet portant sur « la construction de la sûreté entre contrôleurs et contrôlés du secteur nucléaire dans un contexte de libéralisation du marché de l'électricité ». Nous souhaitons faire un point sur les conséquences de cette expérience de recherche comme structurante de notre manière d'appréhender notre sujet.

Une expérience passée structurante : le poids des mots

Notre parcours de recherche nous semble particulièrement significatif dans le sens où il éclaire la manière dont nous avons mené notre étude. Revenir dans le détail sur notre parcours universitaire n'aurait pas sa place ici mais nous voudrions toutefois reprendre quelques éléments qui peuvent expliciter d'une part, la difficulté de travailler sur certains objets et d'autre part, le fait d'utiliser l'observation comme méthode d'investigation.

Dans le cadre de la maîtrise de sociologie, il nous était demandé de faire un stage de six mois en entreprise que nous avons effectué dans un centre de recherche nucléaire en Belgique. Il existait au sein de cette entreprise un groupe pluridisciplinaire de chercheurs regroupant des politistes, des sociologues, des juristes et des philosophes qui travaillaient tous sur le thème de l'expert. C'est ainsi que nous avons travaillé sur la confiance en l'expert dans le domaine nucléaire en interrogeant les définitions de l'expert et en étudiant les notions de crédibilité et de légitimité de la parole de celui-ci dans le débat public. Grâce à notre statut de stagiaire et

peut-être également à notre nationalité³⁶, nous avons pu mener nos recherches de manière peu contrainte. Cette première expérience nous a donné l'illusion pendant un temps que les industries à risques pouvaient être des terrains d'étude comme les autres, ouverts à l'analyse sociologique.

Suite à cette expérience, nous avons rejoint une école d'ingénieurs dans le cadre du Diplôme d'études approfondies (DEA) sur une période d'environ six mois avec la possibilité de poursuivre sur la thèse en accord avec les parties prenantes. Le DEA portait sur la construction sociale du risque dans le secteur nucléaire. Nous avons privilégié une approche qualitative en nous appuyant sur des entretiens auprès d'agents des différents organismes nucléaires pour savoir, entre autre, comment ils envisageaient le risque ou comment celui-ci était pris en charge par l'institution. Nous étions dans une période de débat public avec notamment le développement des analyses sur les forums hybrides³⁷ concernant l'avenir du nucléaire en France avec des questions relatives à la construction d'un nouveau réacteur nucléaire et la gestion des déchets. Face à ce nouveau débat, nous souhaitions savoir ce que les agents des différentes entités du nucléaire pensaient de cette concertation et de l'intervention du public sur ces questions souvent considérées comme l'apanage des experts du domaine. Cette recherche nous a permis de prendre contact avec divers agents et de solliciter de nombreux entretiens avec succès.

À la suite de ce travail, une nouvelle problématique se dessine relativement à la manière dont se construit le risque entre ceux qui contrôlent le nucléaire et ceux qui font l'objet de ce contrôle. Ce sera notre axe d'investigation.

Pour mener à bien cette recherche, il fallait pouvoir observer les relations qu'entretenaient « les contrôleurs » et « les contrôlés » dans un contexte particulier qui est la libéralisation du marché de l'électricité et ses conséquences. À cette étape, les recherches précédentes sur le domaine s'étant bien passées lors de la prise de contacts et des entretiens avec les acteurs de terrain, nous étions confiante sur la possibilité d'une recherche sociologique.

L'École d'ingénieurs qui nous accueillait souhaitait que l'accès au terrain de recherche soit fait en toute transparence. En conséquence, il avait été décidé qu'une demande conjointe soit adressée aux « contrôleurs » et aux « contrôlés ». Les interlocuteurs de l'École se sentaient une légitimité dans leur demande ayant eux mêmes des réseaux dans le milieu qu'ils

³⁶ Nous pensons que notre nationalité française nous a permis d'avoir plus de liberté grâce, notamment, à l'accès restreint de nos conclusions en Belgique.

³⁷ Callon Michel, Lascoumes Pierre, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2001.

pouvaient faire valoir. Toutefois, ce capital de confiance institutionnellement garanti ne fut pas suffisant pour vaincre les craintes des organismes concernés qui firent porter sur des questions de mots (comme la « construction de la sûreté ») leur appréhension devant la recherche. Pour envisager de donner suite à notre demande, les représentants de l'institution de contrôle recommandaient un remaniement du sujet de thèse pour le recentrer sur les conséquences de la libéralisation du marché de l'électricité sur la sécurité. Un tel déplacement opérerait un glissement du côté de l'industrie exploitante et permettait à l'institution de contrôle de limiter sa participation. Il ne s'agissait plus de travailler sur les relations contrôleurs/contrôlés mais d'étudier les contraintes économiques, humaines et réglementaires pesant sur l'exploitant dans le contexte de libéralisation du marché de l'électricité et d'en analyser les effets sur la sécurité. Après que nous ayons refusé les modalités proposées³⁸, l'industriel a rejeté notre demande en invoquant deux raisons. La première était que l'entreprise n'était pas prête pour ce type d'investigation. La seconde renvoyait au fait que le sujet jugé « trop politique » et trop sensible générerait, pour eux, un risque trop important auprès du personnel et des syndicats. Nous avons donc dû renoncer à ce terrain

A tort ou à raison, cette expérience a fortement influencé notre manière d'étudier notre sujet sur les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant et ses effets sur la sécurité et la sûreté. Des travaux existaient, tels ceux d'Annie Thébaud-Mony ou de Nicolas Jounin réalisés, sur des recherches empiriques très importantes mais avec des choix méthodologiques différents. Nous verrons notamment que leur manière d'accéder au terrain ou de travailler sur la sous-traitance est éclairante par rapport aux données auxquelles le chercheur peut accéder et celles auxquelles il doit renoncer en fonction de son statut. Selon le point de vue adopté et l'objet retenu, celui-ci est contraint de faire des choix. La recherche est tributaire des opportunités d'accès au terrain qui, en fonction de ce sur quoi il est possible de travailler, vont en partie orienter la manière d'aborder un sujet. Les tensions entre des groupes à étudier est également un obstacle à l'accès au terrain. Pour comprendre cette forme de dualité, il faut rappeler que le donneur d'ordre et le prestataire appartiennent à des entités juridiquement et économiquement autonomes qui ont chacune leur propre stratégie de développement. Bien que liées l'une à l'autre pour réaliser leur objectif, les entreprises poursuivent des enjeux différenciés et potentiellement divergents. Dans ce cadre, les entreprises sous-traitantes peuvent souhaiter contrôler les informations auxquelles le donneur d'ordre a accès. Comme

³⁸ La direction demandait la confidentialité à vie de la recherche, une soutenance à huit clos, un jury préalablement assermenté par leur soin et une interdiction de communiquer et de publier en raison du secret défense.

en rend compte Daniel Bizeul, il est indispensable pour un chercheur d'« *indiquer comment s'est déroulé le travail d'enquête, comment le chercheur a résolu les divers problèmes se posant à lui au fur et à mesure, comment il a tenu compte des effets de son rôle d'observateur au moment de l'analyse [...].* »³⁹. Selon cet auteur, il faut considérer que le sociologue est obligé de composer avec les règlements des institutions et les réactions des groupes et bien se rendre à l'évidence qu'il n'est pas entièrement libre de rencontrer qui il veut ou d'avoir accès à tous les lieux. Il souligne également que le chercheur n'est pas un individu neutre ni polyvalent en définissant ces deux adjectifs comme étant « *neutre, c'est-à-dire ni homme, ni femme, sans âge, de couleur indéterminée, et d'allure moyenne. Polyvalent, c'est-à-dire apte à se faire accepter partout, et à se lier avec quiconque* »⁴⁰. Ceci est d'autant plus vrai dans notre cas que les entreprises qui ont servi de terrains sont dites « à risques » et que nos observations et entretiens ont été réalisés auprès d'une population exclusivement masculine.

La recherche d'Annie Thébaud-Mony, sur les sous-traitants dans l'industrie nucléaire est éclairante du fait que le choix de la méthode est ajusté aux possibilités qui s'offrent aux chercheurs. Cet auteur s'appuie, en effet, sur des entretiens auprès des agents des entreprises prestataires. En revanche, l'organisation et la division du travail entre agents du sous-traitant et ceux du donneur d'ordre n'ont pas pu être observées faute d'avoir obtenu les autorisations nécessaires pour l'observation des situations et des pratiques de travail dans les centrales nucléaires. Tout chercheur qui a travaillé de près ou de loin sur un sujet considéré comme sensible ou, comme dans notre cas, mettant au jour une certaine forme d'antagonisme, sait qu'il est particulièrement difficile, de ne pas se laisser prendre par le jeu « d'un camp contre l'autre ». Comme l'expliquent Nicolas Jounin et Loup Wolff à propos d'une recherche menée sur les hôpitaux : « *Bien que nous ayons eu parmi nos objectifs celui d'aborder la sous-traitance, sur le terrain les choses se sont avérées plus compliquées. D'une part, parce que, introduit par l'hôpital, chargé de suivre la vie de services d'hospitalisation, l'enquêteur se retrouvait plus proche des personnels de l'hôpital que des sous-traitants, reproduisant sans forcément s'en rendre compte la distance entre les deux catégories. D'autre part, parce que les salariés de sous-traitants ne se laissaient pas facilement interviewer, parfois méfiants, souvent occupés. Ainsi, seulement cinq entretiens ont été réalisés avec des femmes de ménage et, de manière symptomatique, toujours debout, entre deux tâches. Certes, de tels obstacles*

³⁹ Bizeul Daniel, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue Française de sociologie*, vol.39, n°4, 1998, p.781.

⁴⁰ *Ibid* p.780.

dans l'enquête sont en soi une information, mais ils restent des obstacles. Il a été plus facile en revanche de réaliser des entretiens avec des cadres ayant partie liée avec la sous-traitance [...]»⁴¹.

En accédant au terrain via le donneur d'ordre, nous avons été identifiée très rapidement comme porteuse des intérêts de ce dernier. En revanche, si nous avions commencé par approcher les entreprises sous-traitantes, il y a fort à parier que le donneur d'ordre nous aurait refusé son autorisation pour effectuer des observations auprès des voies.

Que ce soit dans ses méthodes ou sa problématique, le chercheur en sociologie doit savoir saisir les opportunités offertes par le terrain tout en objectivant les limites de cette adaptation.

Comment se présenter ?

Dans certaines recherches sociologiques, le parti pris par l'enquêteur est de privilégier l'observation participante *incognito*. Dans ce registre nous pourrions citer les travaux de Pierre Fournier⁴², Jean Peneff⁴³, Severin Muller⁴⁴ ou encore ceux de Nicolas Jounin⁴⁵ pour lesquels une partie du travail de terrain s'effectue sous un autre statut que celui de chercheur, stagiaire ou étudiant. Nicolas Jounin a choisi, par exemple, d'endosser le rôle d'intérimaire sur les chantiers pour y accéder tout comme Pierre Fournier avant lui, Jean Peneff celui de brancardier à l'hôpital ou Severin Muller opérateur à la chaîne dans un abattoir. En choisissant de mener une observation participante sans révéler ni ses véritables objectifs, ni ses intentions le chercheur peut accéder à un certain nombre d'informations qu'il n'aurait pas eu dans d'autres circonstances. Inversement, ceci peut entraîner des questions d'ordre déontologique ou éthique. Ceci pourrait être considéré comme un manque d'honnêteté, le subterfuge une fois découvert pouvant entraîner un sentiment de trahison de la part des individus qui ont accepté de « parler ». Le résultat peut être l'impossibilité pour le chercheur de retourner sur les terrains par la suite. Si nous ne souhaitons pas cacher notre identité sur le terrain, il faut reconnaître également que le fait d'être jeune et surtout d'être une femme sans avoir par ailleurs la carrure pour un travail physique, ne nous aurait pas permis d'aller sur les

⁴¹ Jounin Nicolas, Wolff loup, *Entre fonctions et statuts, les relations hiérarchiques dans les établissements de santé*, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) Série études n° 64, octobre 2006, p.56.

⁴² Fournier Pierre, *Mobilisation industrielle et position sociale. Deux générations de travailleurs sur un centre nucléaire*, Marseille, thèse soutenue à l'EHESS 1996

⁴³ Peneff Jean, *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié, 1992

⁴⁴ Muller Séverin, *A l'abattoir. Travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*. Versailles, Editions de la MSH, 2008.

⁴⁵ Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.

chantiers en tant qu'exécutant. Le seul rôle qui nous aurait amenée dans d'autres circonstances à aller sur le chantier aurait été soit en tant que contrôleur, soit en tant que cadre. Comme le donneur d'ordre procède à des contrôles, nous avons été confrontée plusieurs fois à la question de savoir si nous étions en train de procéder nous-mêmes à un contrôle. Dans tous les cas, nous n'aurions pas tellement aimé endosser ce rôle qui n'aurait été qu'un obstacle aux recueils de données. (Cf. encadré 1)

Encadré 1 : L'identité du chercheur

Une difficulté rencontrée a été la manière dont la personne qui nous accompagnait sur les chantiers de maintenance, nous présentait⁴⁶ car cela pouvait biaiser le discours des agents rencontrés. Sur certains chantiers, nous étions présentée comme une étudiante, « *celle qui fait une thèse* », avec souvent une valorisation par rapport au fait que la SNCF n'était pas le seul terrain d'étude. Sur d'autres nous devenions une stagiaire, venant découvrir les métiers de la SNCF ou l'organisation générale sans précision supplémentaire.

C'est ainsi que le premier jour de la visite d'un chantier de renouvellement de ballast et traverses (RBT), notre accompagnateur nous présente comme venant des Ressources Humaines (qui est un service finalement « *pas toujours très apprécié* »). Or, l'arrivée sur le chantier de personnes de la direction nationale semble être connotée négativement car représentant le contrôle ou la surveillance du travail. Nous nous sommes employée lors de cette journée à rectifier les propos de notre accompagnateur mais pas toujours avec succès.

Lors de la réunion de planification du premier jour sur le chantier RBT, une personne se retourne vers nous et commence à se plaindre de la direction nationale. En effet, la veille, deux personnes du national lui avaient rendu visite afin, selon elle, « *de tout connaître sur le système d'annonce Autoprowa*⁴⁷ ». Comme elle en a la charge sur le chantier, ils ont pris directement contact avec lui. Cependant, notre interlocuteur se plaignait que ces cadres de la direction n'étaient restés avec lui que deux heures alors que, selon lui, les explications concernant le système auraient nécessité au moins une journée⁴⁸ : « *Est-ce qu'il est normal au vu des salaires des cadres sup qu'ils travaillent que deux heures par jour ?* ». Notre

⁴⁶ Sur les chantiers que ce soit ceux de la SNCF ou de GrDF, nous ne pouvions pas y aller seul pour des raisons de sécurité, nous étions toujours avec un agent de ces entreprises.

⁴⁷ Comme nous le préciserons par la suite, le système *Autoprowa* est un dispositif automatique d'annonce des trains mis en place pour sécuriser les zones de travaux.

⁴⁸ La raison évoquée par les deux cadres dirigeants était que nous étions dans une période de grève et que venant de Paris ils s'étaient restreints à deux heures de visite pour être sûr de pouvoir repartir.

accompagnateur, se sentant sûrement gêné par les propos que son collègue nous tenait, nous présenta immédiatement. Tout en riant, nous essayons de préciser que nous faisons juste une thèse et que nous n'avons aucun lien avec le service dont il parle. Du coup l'agent va nuancer son propos, tout en indiquant que « *tant pis, ce qui est dit est dit* » et en finissant par dire qu'« *ils étaient gentils et là n'était pas le problème, mais ça rime à rien de venir en établissement seulement pour deux heures* ».

C'est ainsi que nous avons choisi d'accéder au terrain de manière « découverte » et du côté des donneur d'ordre. Nous avons pu, en fonction de la configuration du terrain, rencontrer les sous-traitants de manière détournée. Dès que nous avons l'opportunité de mener des observations en situation, nous l'avons saisie pour rendre compte des relations entre sous-traitant et donneur d'ordre.

Nous portions des vêtements de sécurité (casque, gilet) avec l'inscription du donneur d'ordre et nous étions accompagnée par un agent SNCF ou GrDF. Nous étions identifiée comme salariée de ces entreprises. Nous avons ainsi une double difficulté à surmonter. La première était que nous étions considérée par certains acteurs de terrains comme une prestataire (notamment par rapport au fait que nous n'avons pas la carte de train SNCF « Personnel »⁴⁹). À l'inverse, pour les personnels des entreprises de sous-traitance que nous rencontrions sur les chantiers, nous étions assimilée à un salarié de la SNCF ou de GrDF.

Nous reconnaissons bien volontiers avoir utilisé régulièrement notre âge, notre statut d'étudiante pour nous faire accepter. De même, nous ne rectifions pas lorsque quelqu'un nous présentait comme jeune stagiaire venant découvrir les métiers de la SNCF. Pour ceux qui souhaitaient plus de détails, nous parlions de la thèse, de l'exercice, du temps passé, ce qui avait souvent pour effet d'amener des questions sur ce que nous pouvions leur conseiller comme études universitaires pour leurs enfants ; sur ce que nous comptions faire après le

⁴⁹ Ne pas avoir la carte de facilitation de circulation que possèdent le personnel ou les stagiaires SNCF semble anecdotique et pourtant a été à plusieurs reprises source de questionnement, voire de méfiance parfois, de la part des agents de terrain. Lors de nos déplacements, nous avons été amenée à observer des chantiers dans plusieurs régions. Les distances n'étaient pas considérées par nos interlocuteurs comme un problème puisque facilitées par cette carte. Très souvent les agents nous demandaient de confirmer que nous étions bien en possession de celle-ci. Lorsque nous leur répondions négativement, ceux-ci nous classaient alors parmi les prestataires et non pas comme stagiaires de la SNCF. Ceci pouvait parfois générer un sentiment de méfiance à notre égard et une certaine retenue sur ce qu'ils pouvaient nous dire et les informations qu'ils ne s'autorisaient pas à nous communiquer en tant que personne extérieure à l'entreprise. En conséquence, il nous est arrivé de dire que nous étions tout à fait mobile en prétendant que nous avions cette fameuse carte simplement pour éluder la question de notre statut.

doctorat, quel était l'intérêt de faire une thèse, quand celle-ci allait-elle être achevée ou encore quels métiers nous souhaitions poursuivre au sein de la SNCF parce qu'il y a « *tous les métiers chez les cheminots* ».

Des univers techniques

Connaître les différents rôles et fonctions sur un chantier n'est pas si aisé lorsque l'on découvre le domaine sans connaissance préalable. Il faut se familiariser avec le vocabulaire utilisé par les agents, les termes techniques et l'organisation spécifique de chaque entreprise, voire de chaque chantier. Pour ne citer qu'un exemple, lors de nos débuts sur les terrains SNCF, nous utilisions pour présenter notre sujet aux différents interlocuteurs le terme d'entreprise sous-traitante ou de sous-traitant. Très vite nous nous sommes rendue compte que nous nous confrontions régulièrement à une incompréhension, voire à un rejet de l'utilisation du terme. Nous avons alors, par la suite, utilisé le même vocabulaire que les acteurs de terrain qui qualifiaient les entreprises sous-traitantes d' « entreprises titulaires » ou d' « entreprises extérieures ». Ces qualifications nous ont permis finalement de nous interroger sur le terme même de sous-traitance ou d'entreprises sous-traitantes et sur leur utilisation dans les entreprises.

Dès le début de cette recherche, s'est posée la question de la meilleure manière d'appréhender ce qui, de prime abord, pouvait être considéré comme un obstacle, à savoir les données purement techniques. Deux éléments militaient pour une acquisition limitée de ces données. Le premier est que nous avons conscience de ne jamais pouvoir espérer atteindre un niveau technique suffisant pour être crédible sur ces dimensions. Le second plus profond renvoyait à notre posture de chercheuse. Ne pas entrer dans le débat technique, c'est essayer de garder un point de vue distancié et extérieur. Dans la construction de la science, Benjamin Matalon insiste sur l'avantage que peut procurer la distance par rapport à son objet en ce qu'elle permet de voir ce que certains, trop impliqués dans l'action, ne remarquent même plus. : « *Il est souhaitable que soit aussi possible le "regard éloigné" analogue à celui des anthropologues étudiant une culture, distance qui préserve la capacité d'étonnement et peut amener à s'interroger sur ce qui, pour les chercheurs, va tellement de soi qu'il ne leur vient même pas à l'idée que ce n'est pas évident et de se demander s'il pourrait en être autrement, et pourquoi il en est ainsi.* ⁵⁰ ».

⁵⁰ Matalon Benjamin, *La construction de la science. De l'épistémologie à la sociologie de la connaissance scientifique*, Lausanne, Ed. Delachaux et Niestlé, 1996.

Même si une connaissance technique approfondie n'est pas absolument requise, il reste nécessaire de maîtriser un minimum de notions techniques indispensables pour partager un langage commun avec les acteurs. Cependant, celui-ci reste toujours restreint et oblige l'enquêté à préciser constamment ce dont il parle en indiquant par exemple ce qu'est un « un poste de détente », « un robinet 13.2 » ou encore une « bourreuse » ou une « régaleuse ». Il était impossible de faire abstraction de ce bagage technique qui recèle des enjeux forts pour les agents. C'est en effet dans la technique que se niche le social ; c'est par elle que se comprend l'intérêt de certaines missions ou fonctions qui sont défendues par les agents du donneur d'ordre en particulier.

L'ensemble des difficultés que nous venons d'exposer (comme la familiarisation nécessaire à certaines dimensions techniques très prégnantes sur les terrains ; la confrontation de deux milieux professionnels différents avec leur stratégies et vocabulaire spécifique ; la dualité entre sous-traitant et donneur d'ordre ; les autorisations nécessaires pour aller sur les chantiers ; la manière dont le chercheur est présenté et les effets de sa présence sur les chantiers) révèlent des contraintes à prendre en compte afin d'en estimer les biais. En tout état de cause, l'occasion nous était donnée de mener des entretiens et des observations, opportunités que nous avons saisies, ce qui nous a permis de recouper les informations ou de suivre « une affaire » de son commencement à sa fin. Si nous avons manifesté une volonté très forte de pouvoir mener des observations, c'est que cela nous semblait le meilleur moyen d'esquiver un double écueil. En premier lieu nous évitions le risque d'un discours trop convenu ou trop « adapté » à ce qui était supposé attendu par le chercheur. En second lieu, nous échappions aux propos trop théoriques sur ce qui devrait être plutôt que sur ce qui se passe réellement.

III.2 - Le recueil de données

Nous avons espéré, au départ, utiliser les données statistiques de la SNCF et GrDF afin notamment de pouvoir identifier les chantiers les « plus à risques » et y concentrer nos périodes d'observation. Nous avons renoncé assez rapidement à ces données disponibles chez le donneur d'ordre. Le principal problème pour les données statistiques de GrDF a été la possibilité d'y avoir accès. Pour celle de la SNCF, est venue non pas d'un accès difficile mais bien d'une impossibilité d'en faire un usage sociologique.

Les difficultés à utiliser les données statistiques du donneur d'ordre

Dans le cadre des chantiers GrDF, nous n'avons eu accès ni aux bases de données, ni à des accidents qui auraient été traités dans le cadre d'un retour d'expérience au sein de cette entreprise.

Au sein de la SNCF, en parallèle de la consultation des bases Rex (retour d'expériences), nous avons réalisé des entretiens auprès d'une part des agents chargés de remplir les bases de données et d'autre part de ceux qui ont une vision générale de la gestion des quatre applications du Rex technique⁵¹. Le premier objectif poursuivi était d'identifier à partir de ces bases les types de chantiers de maintenance où la fréquence d'accidents ou incidents était la plus forte. Cela concernait surtout les accidents du travail.

Le problème est que l'utilisation des quatre registres du Rex techniques est particulièrement ardue en raison des différentes références numériques (code ou autre) dont l'usage oblige à repérer visuellement chaque incident (sans pour autant qu'il y ait d'autre information que le type d'incident ou d'accident et la localisation géographique). La case « facteur humain » n'est, de toute façon, rarement voire jamais renseignée. Après avoir identifié que l'incident correspond à une catégorie qui nous intéresse (comme par exemple incident survenu à cause d'une tierce personne), il est nécessaire de sortir la fiche pour savoir si un complément d'enquête a été demandé. Il y a par an pas loin de 50000 fiches pour chacun des Rex, étant donné que sont répertoriés tous les incidents de n'importe quelle nature. Or, il n'existe pas de possibilité de filtre selon le type de chantier de maintenance. Le tri des fiches ne peut donc se faire que manuellement et représente un travail quasi impossible. De plus, la consultation des seules fiches d'incidents n'est pas suffisante en elle-même. Il faut pouvoir consulter les enquêtes complémentaires quand elles existent. De plus, les informations disponibles, que ce soit dans le Rex ou dans les enquêtes complémentaires, doivent être prises avec précaution. Celles-ci sont renseignées par les personnes de terrain et en particulier les responsables comme les dirigeants de proximité qui sont en prise directe avec les problèmes survenus.

Il est nécessaire de rappeler le processus de construction du Rex pour comprendre en quoi les bases sont difficiles à exploiter dans le contexte de cette recherche. Chaque incident

⁵¹ Dans le REX technique, il y a quatre applications : Incident signalisation, Caténaire, Voie et abord, gestion des alimentations électriques.

marquant, soit en terme de sécurité ou en terme de régularité⁵², doit faire l'objet au niveau local d'une fiche d'informations immédiates qui est envoyée soit par mail ou par fax au niveau national. À partir de ces informations, les bases de données de chaque métier vont pouvoir être mise à jour. Il semble, selon le responsable d'une des bases de données, que ces fiches sont souvent celles très pauvres en information dans le sens où elles font référence à une situation immédiate et sont rédigées et envoyées dans un délai très court. Lorsque les causes ne sont pas identifiées dans ces fiches, alors il peut être demandé un rapport complémentaire lorsque la sécurité ou la régularité ont été engagées⁵³. Cependant, toujours selon ce même interlocuteur, ces rapports complémentaires sont peu fiables car souvent rédigés après coup par des opérationnels qui peuvent être tentés d'amoindrir leur responsabilité quand la faute ou l'erreur leur incombe, craignant la sanction ou la remise en cause de la gestion de leur coordination. Ce rapport peut avoir pour objectif de rejeter la faute sur l'entreprise extérieure.

Même si une entreprise extérieure est impliquée, nous ne pouvons pas identifier via les bases de données si la responsabilité, incombe à la SNCF ou à l'entreprise extérieure. Dans le contenu des fiches, il peut être précisé par exemple que le câble électrique a été rompu par un personnel d'un prestataire mais sans analyse des causes. On ne saura pas si cette erreur a comme origine un manque de préparation du chantier par la SNCF, la non transmission d'information ou encore si elle est due à une erreur de l'agent de l'entreprise extérieure.

L'objectif de l'exploitation des bases de données par la SNCF et en particulier par l'*infra*⁵⁴ au niveau national est de regrouper les informations recueillies par métier en se centrant sur ses propres agents. Le but recherché est d'avoir un retour sur les problèmes survenus pour repérer les besoins de formations et les responsabilités pour ses seuls agents. C'est pourquoi si l'on veut faire une extraction dans la base de données, il n'existe aucune mention permettant d'identifier le type d'employeur. Du coup, il n'y a pas non plus de recherche sur les problèmes provoqués par les personnels des entreprises sous-traitantes car, selon ce même responsable, cette démarche irait à l'encontre de ce que la SNCF veut mettre en place :

⁵² La régularité des circulations revient à ce que les trains soient à l'heure qui a été annoncée aux clients. Chaque retard important de train à la gare d'arrivée doit être justifié, ce qui laisse présager au lecteur la quantité de fiches.

⁵³ Dans le cas de la régularité, un important retard d'un train engendre des pénalités que la SNCF doit verser à Réseau Ferré de France (propriétaire du réseau) et à ses clients par le remboursement d'une partie du billet de train.

⁵⁴ La SNCF Infra est la branche du Groupe SNCF qui réalise, pour le compte de Réseau Ferré de France (RFF), la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau ferré national.

« Les relations entre la SNCF et les entreprises extérieures sont des relations contractuelles, il n'y a donc pas d'intrusion dans la politique de l'entreprise titulaire du marché. Ce sont à eux et à eux seuls de gérer leur organisation et leur personnel ».
(Responsable d'une des bases de données)

À défaut de statistiques qui nous auraient permis soit d'identifier de grandes tendances concernant, par exemple, les sources de dysfonctionnements ou la fréquence de type d'accidents du travail ou encore de sélectionner un cas exemplaire pour illustrer notre propos, nous avons pris le parti de nous centrer principalement sur des entretiens et des observations.

Le choix des méthodes

Notre méthode de recueil de données consiste en plusieurs études qualitatives par entretiens de type semi-directif des agents de deux entreprises donneurs d'ordres à des fins de comparaison. Des observations *in situ* ont été menées sur des chantiers de maintenance dans deux entreprises française : SNCF et GrDF et lors des réunions jouant un rôle clé dans l'organisation des chantiers de maintenance. Cette comparaison nous permettra de présenter les régularités et les différences de l'utilisation de la sous-traitance d'activité et de leurs effets sur la sécurité et la sûreté des installations. Pour comprendre les pratiques, il semble nécessaire de passer un temps long sur le terrain pour observer le quotidien des chantiers et non pas uniquement certains événements comme les crises ou les accidents passés. Ce choix méthodologique permet d'éviter la tentation de reconstruire *a posteriori* les événements et privilégie l'observation des pratiques quotidiennes comme révélateur d'une réalité de travail, de pratiques professionnelles. Nous avons essayé d'appréhender l'organisation générale de la maintenance au sein des entreprises étudiées en tenant compte de différents niveaux organisationnels : national, régional et local. Notre objectif était d'identifier les rôles des différents acteurs et les rapports qu'ils entretiennent entre eux.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche interactionniste, dans la lignée des travaux d'Anselm Strauss, rappelée dans l'introduction de l'ouvrage *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme* : « En effet, la démarche présentée en 1967 avec Barney Glaser part d'un refus de diviser le travail sociologique entre formulation logico-déductive de théories séparées des faits d'une part et vérification de ces théories d'autre part, et considère la recherche comme un processus où travail empirique et travail théorique sont

*liés comme un va-et-vient constant qui est au principe même de la démarche sociologique ainsi conçue.*⁵⁵».

Notre méthode de recherche s'inscrit dans ce courant et revient à ne pas aller sur le terrain avec des pré-requis, une théorie entièrement constituée où le terrain ne servirait qu'à rendre compte empiriquement. Cela ne ferait que biaiser les observations et mettre tout un pan de la richesse du terrain en veille. Nous nous situons résolument dans le cadre d'itérations continues entre le terrain, la problématique et la théorie.

Ceci permet de faire évoluer et d'affiner ces trois piliers et qui sont, pour nous, le fondement de la recherche en sociologie. Cela laisse place à la richesse du terrain et un apport réciproque entre la théorie et le terrain. Nous nous plaçons dans une sociologie dynamique sans cesse en transformation qui privilégie une observation des pratiques professionnelles permettant d'éclairer les relations entre les acteurs.

Dans une perspective cumulative, les observations et les entretiens qui constituent les modes privilégiés d'investigation pour décrire ce qui se joue entre les différents collectifs de travail amenés à participer à un même projet, n'évincent pas pour autant les transformations structurelles des entreprises. Le travail des différents individus et collectifs est considéré comme un processus qui sera analysé à partir des actions et des interactions des individus dans des structures et un contexte particuliers. Nous avons l'intention, par cette méthode et cet angle, de lier les actions des individus avec leur structure ou leur service d'appartenance. La mise en perspective entre deux grandes entreprises françaises permet aussi de rendre compte de la manière dont le poids et la politique de cette structure pèsent sur les agents qui la composent.

III.3 - Les entretiens individuels et collectifs et leur analyse

Nous avons réalisé cinquante-quatre entretiens⁵⁶ que ce soit avec les personnes du niveau national, régional et local. Dans le cadre de cette recherche, et quelle que soit l'entreprise considérée, nous avons été amenée à rencontrer de multiples agents de tous niveaux hiérarchiques. Concernant la SNCF, les agents rencontrés appartiennent au personnel des services centraux, à celui des établissements logistiques régionaux ou de l'établissement

⁵⁵ Baszanger Isabelle, Les chantiers d'un interactionniste américain, in *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme* Anselm Strauss, Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Editions l'Harmattan, Paris, 1992, p.12.

⁵⁶ En annexe 2, nous avons récapitulé les fonctions des agents interrogés.

national, ou encore à celui des établissements équipements (Directeur d'établissement, directeur d'unité, dirigeant de proximité, agents). À cela se sont ajoutés des échanges plus informels que nous avons pu avoir, notamment lors des observations de chantiers. Nous avons alors l'occasion de discuter non seulement avec les opérationnels, les responsables de chantier d'entreprise et les chefs de chantiers élémentaires mais aussi avec des réalisateurs. Nous leur faisons expliquer ce qu'ils étaient en train de faire, leur mission, leur ressenti.

La première partie de cette recherche réalisée au sein de la SNCF a été constituée de quarante-deux entretiens formels, c'est-à-dire réalisés en face à face. La seconde partie, dédiée à GrDF, s'est construite à la lumière des terrains de la SNCF avec douze entretiens formels axés principalement sur l'externalisation, forme qui n'existe pas au sein de la SNCF. Dans ce qui suit, nous expliciterons davantage les modalités de mise en perspective des deux organisations étudiées.

Réaliser ces entretiens nous a permis d'étudier la préparation, la gestion, la réalisation et le retour d'expérience des chantiers de maintenance en complément des documentations mises à disposition. Ils sont indispensables pour comprendre le sens que les agents donnent à leurs pratiques et leurs représentations de leur métier. Ces entretiens servent aussi à contextualiser et à rendre compréhensibles les observations de chantiers (concernant les relations que les individus entretiennent entre eux et avec les personnes des entreprises extérieures).

En complément des observations et des entretiens *stricto sensu*, nous avons recueilli des éléments relatifs à la perception des agents, lors d'échanges plus informels lors des repas du midi, de la pause café ou au moment de l'observation du chantier et des trajets pour s'y rendre. Ces discussions sont d'autant plus riches qu'elles ne se font pas sur le site ou dans les structures SNCF ou GrDF mais dans des lieux hors du cadre professionnel. En revanche, cette façon de recueillir les propos n'est pas sans inconvénients ou difficultés. En effet, elle ne permet pas toujours d'avoir une discussion de face à face avec un seul interlocuteur à la fois. Ces conversations en groupe font que chaque personne du groupe ne se présente que très rapidement, nous donnant certes une connaissance de l'entité d'appartenance de nos interlocuteurs mais sans toujours en avoir identifié la fonction précise. Enfin, l'enregistrement est impossible et la prise de note parfois délicate. Comme l'expose Olivier Schwartz, si l'utilisation de l'entretien dans sa forme habituelle de face-à-face ne peut être envisagée, l'ensemble de ce qui s'échange lors de ces discussions en groupe est cependant particulièrement riche pour l'analyse. : « [...] La difficulté est ici que certains des moments « féconds » d'une enquête se jouent précisément dans des situations « participatives » qui

supposent l'abandon de tous les formalismes d'une recherche : ici, pas question d'enregistrer, de prendre des notes en cours d'évènement, de questionner pour se faire expliquer, ou de chercher à « cadrer » l'entretien. Il faudra, laborieusement et après coup, reconstituer des souvenirs, admettre que des fragments de ce qui s'est passé sont immédiatement perdus, reconnaître le caractère approximatif de ceux qui sont conservés. Ce sont pourtant ces matériaux frustrants et imprécis qui apportent souvent le plus d'informations⁵⁷».

Nous avons procédé à une analyse thématique des entretiens en découpant chaque discours en fonction de thèmes et sous-thèmes qui sont les plus récurrents. Par rapport à ces différents thèmes nous pouvions dégager les points de vue communs et ceux qui divergeaient, voire se contredisaient. Isoler des thèmes dans un entretien permet de les ramener à des éléments que nous pouvons comparer avec les autres discours dont nous disposons. Notre analyse des entretiens dépend aussi de la qualité du recueil des données. En effet, dans le cadre des entretiens semi-directifs que nous avons menés, certains discours ont été enregistrés et d'autres pris en note. Les entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits avant leur analyse thématique. Lors de la reprise des notes pour les échanges non enregistrés, nous avons procédé à un découpage thématique direct, ce qui a rendu la lecture du discours beaucoup plus rapide. Cette transcription des notes est donc déjà un premier travail de structuration et d'analyse.

III.4 - L'observation comme méthode

Il est aisé de justifier le choix de l'observation comme méthode principale en ce qu'elle permet de dépasser plusieurs des biais évoqués précédemment. Mais nous l'avons souligné, si l'observation présente de réels avantages, encore faut-il pouvoir accéder au terrain choisi. Dans le cas d'observation en entreprise, cela signifie souvent que la direction accepte bon gré mal gré le principe. Ce fut le cas pour nous, ce qui a été une réelle opportunité.

Les conditions d'observation des chantiers

La visite de chantier en elle-même ne se prête pas ou peu à la rencontre ou à la discussion avec les agents des entreprises prestataires. Tout d'abord, le chercheur, pour des raisons de sécurité, doit toujours être accompagné d'un agent du donneur d'ordre. Or, la présence

⁵⁷ Schwartz Olivier, «L'empirisme irrésistible », postface à la traduction française de *Le Hobo : sociologie du sans-abri* de Nels Anderson, Paris, Nathan, 1993, p.282.

constante d'un tiers pose parfois des difficultés notamment en termes d'auto-censure des interlocuteurs sollicités. Ensuite, les agents sont en pleine activité de production et particulièrement occupés avec, pour certains, une inaccessibilité en raison du poste qu'ils occupent, comme pour ceux qui sont dans les cabines de pilotage ou encore ceux situés dans les entrailles du train usine. Le bruit environnant est incessant et rend difficile le dialogue en particulier à proximité du train de coupe qui nécessite de s'en dégager rapidement tellement il est bruyant⁵⁸. Quelle que soit l'entreprise où nous avons mené notre recherche, le chantier est extérieur et mobile ce qui bien évidemment ne permet pas la prise de note sur le vif. La difficulté est également liée au fait que sur un chantier de type renouvellement ballast et traverses au sein de la SNCF, les travaux de préparation et de finition qui entourent l'activité principale s'étendent sur plusieurs centaines de mètres. De plus, sur le seul chantier principal, il n'y a pas moins d'une cinquantaine de personnes d'entreprises extérieures et une quinzaine d'agents SNCF qui gravitent autour du train usine. Il est compliqué dans un tel contexte de se rappeler des visages et de savoir qui fait quoi, qui est qui, qui appartient à quelle entreprise. Une femme sur un chantier ne passe pas inaperçue ce qui nous a valu quelques marques d'attention⁵⁹ ou encore quelques remarques sur les soucis provoqués par notre présence⁶⁰. Les femmes ne sont pas particulièrement représentées en infra voie ou caténaire. Durant toute notre étude empirique sur les chantiers SNCF, la seule femme présente que nous avons pu rencontrer était intendante (cuisinière) pour l'Elog national. Ces difficultés de situation ont une importance inégale selon l'objectif de la recherche, elles ne sont pas gênantes pour l'ergonome qui s'intéresse aux gestes mais le sont davantage pour le sociologue qui prend en compte l'homme total, avec ses représentations.

Les observations des activités menées sur un chantier de maintenance comme celui d'un remplacement de rails ne se suffisent pas en elles-mêmes. Force est de constater que l'observation nécessite un travail préalable de prises de contact et d'entretiens avec des responsables de la préparation du chantier qui permet une première appréhension de ce qui se

⁵⁸ Les agents ont tous des Equipements de Protection Individuel (EPI) constitués pour certains de lunettes de protection contre les projections de ballast et pour tous de bouchons d'oreilles et de casques qui rendent l'échange encore plus difficile.

⁵⁹ Lors d'une de nos observations du chantier de renouvellement Ballast et traverses, alors que nous nous trouvions, mon accompagnateur SNCF et moi, près du train usine, un agent du sous-traitant me demande si je souhaite un café. Quelques minutes s'écoulent et un autre m'apporte un café. Notre accompagnateur nous demande comment ai-je pu obtenir un café alors que lui qui vient tous les jours ne connaissait même pas l'existence d'une machine à café sur le chantier.

⁶⁰ Lors d'une autre journée d'observation alors que s'étaient produites deux pannes du train usine, le responsable mécanicien du sous-traitant nous demande en plaisantant de ne plus venir sur le chantier car « *les gars n'arrivent pas à se concentrer* » et cela serait à l'origine des pannes.

passer sur un chantier et de toutes les phases en amont. Il faut un travail important de compréhension à la fois par rapport à la documentation fournie par les acteurs rencontrés et par rapport à ce qui se passe sur le chantier (explicitation de ce que les agents sont en train de faire), et aux engins utilisés.

La méthode de l'observation nous semble le moyen le plus pertinent de rendre compte des interactions et relations qui existent entre les collectifs. Comme l'expliquent Anne-Marie Arborio et Pierre Fournier, l'observation peut permettre d'éviter un discours trop « convenu » par rapport à l'appartenance à l'institution : « *Sur les terrains a priori les plus fermés, que ce soit pour des raisons institutionnelles ou autres, l'observation directe des pratiques est donc la plus efficace pour pallier les défauts des méthodes fondées sur le recueil de discours sur les pratiques comme l'entretien ou le questionnaire. D'une manière générale, l'observation directe est particulièrement adaptée pour enquêter sur « les comportements qui ne sont pas facilement verbalisés, ou qui le sont trop » (Peneff, 1992, p.233⁶¹) et où l'on risque de n'accéder qu'à des réponses convenues, sur les « pratiques non officielles », qu'elles soient occultes ou « très visibles, quoique perçues comme trop peu « légitimes » par les acteurs pour qu'ils songent à les évoquer », ou bien encore trop banales pour que les enquêtés y prêtent attention (Schwartz, 1993, pp.267-268⁶²)⁶³ ».*

La nature des terrains ainsi que l'objet de la thèse nous ont orientée rapidement vers la posture d'observatrice afin d'enrichir le corpus de données obtenu à partir des entretiens. En effet, comme le soulignait Jean-Noël Retière lorsqu'il étudiait les auditions de conciliation, se limiter aux entretiens, ne permet pas de dire que cela rend compte des pratiques des agents : « *On peut envisager d'établir des sociographies de conciliateurs, mener des entretiens auprès de ces derniers pour saisir la nature de leur engagement mais on court alors le risque de n'accéder qu'à leur (re)présentations de soi au détriment des conduites adoptées in situ.* »⁶⁴

Les observations liées à l'accès au terrain

L'accompagnateur du chercheur sur le terrain est celui que nous avons qualifié à la fois de « passeport » et de « passeur ». En effet, il est un passeport pour le terrain. Sans sa présence il n'y a pas d'observation possible sur des chantiers de maintenance qui comportent des risques.

⁶¹ Peneff Jean, *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*, Paris, Métailié, 1992.

⁶² Schwartz Olivier « L'empirisme irrésistible », postface à la traduction française de *Le Hobo : sociologie du sans-abri* de N. Anderson, Paris, Nathan, 1993, p.267-268.

⁶³ Arborio Anne-Marie, Fournier Pierre, *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*, Paris, Nathan Université, 1999, p.20.

⁶⁴ Jean-Noël Retière, « L'audition de conciliation : remarques d'observateur », in J.-P. Courtial (dir) *La médiation*. Acte des journées de la MSH Ange Guépin, Nantes. Le 17 et 18 Mai 1999, p.44.

Il est aussi un passeur en tant que personne ressource indispensable, en donnant accès à son réseau de relations. L'accompagnateur est une ressource et une contrainte sur la liberté de déplacement sur les chantiers.

Les observations se faisant dans le cadre d'un contrat de thèse, le chercheur sur le terrain porte les signes extérieurs de son appartenance à l'entreprise commanditaire de la recherche. Il n'est pas anodin de relever que sur le chantier le chercheur revêt un casque et un gilet de sécurité au couleur et au logo de l'entreprise. Il n'est pas possible dans ce cadre de mettre en avant son statut d'étudiant ou de chercheur afin d'effacer les signes extérieurs du commanditaire. Il faut donc passer par un travail de justification de sa présence sur les chantiers pour les interlocuteurs qui le souhaitent. L'objectif premier est alors de ne pas être perçu comme un « contrôleur » de pratiques, du travail du personnel sur le chantier. Cette contrainte joue beaucoup sur la perception des personnes à notre égard sur le chantier ; elle a eu sans aucun doute des conséquences sur le discours ou la pratique des équipes. Cependant, nous pensons que ce biais a pu être atténué dans le cadre des entretiens ou encore lorsque les observations se sont faites via des accompagnateurs différents, même s'ils appartenaient à la même entreprise.

Le choix de la méthode d'observation consiste non pas à suivre l'activité mais à suivre une personne qui est l'accompagnateur sur le chantier. Ce choix a été fait dans un premier temps par nécessité en raison des contraintes de sécurité sur le terrain d'étude. Aller sur les chantiers avec des personnes différentes (nommées « passeurs »), c'est avoir accès à différents points de vue et à différents réseaux de relation. Parallèlement, cela induit des filtres par rapport à l'observation et à l'analyse avec ses avantages et ses inconvénients.

Avoir la possibilité d'utiliser l'observation sur les chantiers de maintenance des installations à risques nécessite des autorisations souvent difficiles à obtenir. Cette méthode permet en revanche un constat immédiat des pratiques, des réseaux d'interconnaissance sur le chantier qui ne souffrent pas d'intermédiaire, le chercheur faisant l'expérience par lui-même. Ce type de présence permet de s'intéresser à des éléments comme: Qui salue qui ? Qui parle avec qui ? Qui collabore avec qui ? Qui contrôle qui ?...qui trouvent leur place dans le travail de construction sociologique. Tous ces éléments sont enrichis par l'interaction et la discussion entre l'observateur et l'interlocuteur privilégié qui, dans notre cas, était l'accompagnateur sur le chantier.

Nous avons fait le choix de profiter de toutes les interactions possibles ainsi que le suggère Benoît Journée : « [...]le chercheur peut aussi tirer parti de sa présence physique auprès des

acteurs pour enrichir les données collectées en leur posant des questions soit directement pour préciser ce qu'ils font et quelles sont leurs interprétations et intentions, soit sur d'autres sujets plus éloignés de l'activité « ici et maintenant ». L'important n'est donc pas de supprimer les interactions entre l'observateur et l'observé mais plutôt de les contrôler et de les expliciter afin de permettre une critique externe (détection de biais systématique...)⁶⁵».

Dans le cadre de cette thèse, nos observations des situations de travail sur le premier terrain ont été tributaires du déplacement de celui qui nous accompagnait. Lors de ces observations, l'interaction et les échanges se font de manière privilégiée avec cet interlocuteur (en raison notamment des conditions extérieures - bruits, passage des trains - qui ne facilitent pas la discussion avec les exécutants sur le chantier). L'accompagnateur est lui-même, au moment de nos observations, un observateur qui ne participe pas directement à l'activité du chantier. Nous avons réalisé plusieurs journées ou séquence d'observation dont la durée dépendait du type de chantier observé et dont nous donnons le détail ici :

Du côté de la SNCF :

- **Un chantier de remplacement de rails dans l'Ouest de la France en (avril 2007) et une réunion du CISSCT⁶⁶ (Collège interentreprises de sécurité, de santé et des conditions de travail) réunissant les Coordonnateurs de Sécurité et de Protection de la Santé (CSPS), les entreprises extérieures, l'établissement équipement (Even), l'inspecteur du travail transport concernant le chantier électrification.**

- **Observation d'un chantier de Renouvellement de Ballast et traverses dans le Nord de la France (Novembre 2007- Janvier 2008) incluant différentes séquences. :**
 - Visites du chantier avec des accompagnateurs de l'établissement équipement et de l'Elog national
 - Participation à des réunions de programmation et de planification des chantiers élémentaires et des ressources nécessaires en termes de sécurité et d'approvisionnement pour le chantier du lendemain (réunions journalière)

⁶⁵ Journé Benoit, « Collecter les données par l'observation », in *méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Paris, Pearson éducation, 2008, p.145.

⁶⁶ Tous ces termes seront définis plus tard.

- Observation du travail du S9B qui s'occupe des dépêches pour l'engagement et le dégagement des TTX (trains de travaux) et des demandes ponctuelles d'engagements de gabarit lors du chantier avec des interceptions de voie de 10 mn.
 - Observation du travail du S9A qui s'occupe de donner les autorisations de travail à chaque chef de chantier qu'ils leur permettent de débiter les travaux.
- **Observation d'un chantier de type MRT chantier de remplacement de traverses avec MRT (Machine à remplacer les traverses) (décembre 2007)**

Du côté de GrDF :

Chantiers observés en Ile de France :

- Chantier GrDF observé (Renouvellement des conduits de Basse pression (BP) en moyenne pression (MP)) pour un immeuble en achat traditionnel. (Juillet 2008)
- Chantier GrDF de Renouvellement de Réseau Basse pression en achat traditionnel (Mars 2009)

Chantiers observés dans l'Ouest:

- Observation chantier de renouvellement de réseau de distributions de gaz (Avril 2009) en achat d'ouvrage
- Observation de chantier en CI-CM sur un programme neuf (Mai 2009)
- Observation de chantier de renouvellement en CI-CM en achat d'ouvrage (Mai 2009).

III.5 - La Mise en perspective des terrains

La possibilité d'avoir accès aux terrains GrDF n'est venue que dans un deuxième temps. Dans le cas des terrains GrDF, nous avons attendu d'avoir le contrat en bonne et due forme avant de commencer car celui-ci comportait un document de confidentialité que le chercheur doit impérativement valider avant toute action. Avant la signature de celui-ci, nous ne pouvions réaliser ni entretien, ni observation, ni consulter la documentation existante. Ensuite, l'obtention plus tardive de l'accord des deux régions visées nous a obligée à une organisation particulière du travail de terrain qui a consisté à mener les études empiriques successivement en commençant par ceux de la SNCF pour aborder ensuite ceux de GrDF. Or, ceci n'est pas sans conséquence sur l'analyse dans le sens où: « [...] *Etudier chaque cas successivement, le premier cas servant alors souvent de cas directeur dans la restructuration de l'ensemble de*

l'analyse »⁶⁷. Si tel a été le cas, nous montrerons que cet ordre de recherche a un sens dans la mesure où la politique d'externalisation de GrDF pousse à son paroxysme la pratique de sous-traitance de la SNCF.

Il a semblé nécessaire de tenir compte des spécificités de chaque entreprise au niveau politique, économique et de la mise en place de sa stratégie industrielle. En cohérence avec une lecture en termes de configuration, il faut pouvoir resituer l'analyse dans un contexte particulier qui est celui de l'entreprise étudiée avec son histoire et ses changements propres.

Nous ne souhaitons pas mener une comparaison point par point qui n'aurait eu, selon nous, aucune pertinence tant les deux entreprises sont différentes. En effet, nous sommes partie de ce que nous avons observé sur le premier terrain pour questionner le second, notamment le fait que GrDF réalise une externalisation d'activité que la SNCF ne pratique pas. Nous avons joué avec les terrains des deux entreprises pour l'enrichissement de l'analyse.

À la lumière de cette mise en perspective, il a paru pertinent de rendre compte des logiques de choix et des postures différenciées des deux entreprises vis-à-vis de la sous-traitance et en particulier par rapport à l'achat d'ouvrage. Le choix fait par GrDF d'une externalisation très forte à travers l'achat d'ouvrage (chantier clé en main) a pour conséquence une externalisation de la sécurité, forme qui n'existe pas au sein de la SNCF qui conserve sa sécurité en interne. Le grand intérêt des terrains GrDF est de matérialiser une situation où les relations entre le donneur d'ordre et les sous-traitants sont très faibles. Il faut dans le cadre des achats d'ouvrages identifier les forces et les faiblesses de ce mode d'achat notamment en termes de conséquences sur la sécurité et en termes de contrôle par les agents de l'entreprise commanditaire.

Conclusion

Cette première approche de notre sujet a pour objectif de définir certains concepts majeurs qui sont au centre de cette thèse. Nous souhaitons également mettre en évidence quelques difficultés empiriques que posent le fait de travailler sur les liens entre la sous-traitance, la maintenance, la sécurité et la sûreté dans des entreprises dites à risques. Nous avons opéré un détour par l'analyse d'accidents simplement pour introduire une relation de cause à effet entre sous-traitance et sécurité/ sûreté ou encore entre maintenance et sécurité/ sûreté.

⁶⁷ Vigour Cécile, *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Paris, Editions la Découverte, 2005, p.218.

Nous souhaitons exposer aux lecteurs les difficultés de mener des recherches sur certains terrains dits à risques ainsi que la possibilité d'utiliser l'observation. Par ses méthodes, la sociologie contribue notamment à travers des descriptions, des études de cas à « faire voir », à illustrer les comportements des individus. C'est ainsi que nous pouvons mettre en évidence les situations, les circonstances des collectifs en train de collaborer, coopérer, échanger, négocier ou imposer. C'est pourquoi, il est essentiel de resituer les conditions d'enquêtes et d'observations.

Chapitre 2 : Les relations de sous-traitance comme objet de recherche sociologique

Si ce premier travail de définition et d'approche du sujet de la thèse (chapitre 1), est essentiel pour en situer les enjeux, il faut le compléter par le traitement qui est fait de la sous-traitance par les sciences humaines et sociales.

L'économie et le droit sont les deux disciplines qui se sont le plus approprié cet objet. C'est alors surtout la dimension contractuelle qui est interrogée soit par l'analyse des conditions — économiques et juridiques — du contrat, soit par l'étude des effets de ce contrat sur le droit. Toutefois, d'autres travaux, dont nous présenterons les principales réflexions, montrent que d'autres orientations sont possibles qui reviennent notamment à intégrer l'hétérogénéité des formes de sous-traitance et la dynamique de cette diversification. Si la sociologie ne s'est que très peu intéressée à cette question de la sous-traitance, elle n'est pourtant pas totalement absente du débat pour s'être intéressée aux questions de la société industrielle et plus récemment du salariat, du statut social, des conditions de travail et de la division du travail qui fournit des données sur le tissu productif. Le travail et son organisation sont au centre des analyses sociologiques dès les années 50. En outre, la complexification des systèmes productifs a rendu légitime des questionnements sur les risques industriels et leur maîtrise. Nous puisons dans cette littérature pour fonder notre propre questionnement.

Dans ce chapitre, nous montrerons ce que la sociologie et notre recherche en particulier peuvent apporter de manière différente ou complémentaire à la question des effets de la sous-traitance sur la sécurité et la sûreté.

I. Première approche de la sous-traitance

Dans la littérature, le sous-traitant prend alternativement et de façon indissociée les appellations de « preneur-d'ordre », de « prestataire » voire, dans certains cas, de « fournisseur ». Pour la sous-traitance, on évoque « la prestation », « la délégation d'activité »... Autant de termes qui rendent difficile une acception unique.

Avant de présenter le cadre normatif de la sous-traitance, nous souhaitons montrer qu'elle n'est pas un phénomène récent mais qu'elle a pris des formes variées au cours du temps.

I.1 - L'augmentation du recours à la sous-traitance dans les entreprises

Afin de rendre compte des enjeux liés à la question de la sous-traitance, nous partirons d'une étude statistique en économie. Il nous semble en effet utile de rappeler que les entreprises ont de plus en plus souvent recours à la sous-traitance. Nadine Thèvenot et Julie Valentin ont souhaité établir ce constat qui est souvent avancé sans être pour autant démontré¹. Dans un article datant de 2003, ces économistes présentent leurs principaux résultats sur l'évolution du recours à la sous-traitance des entreprises françaises. Leur étude repose sur une base exploitée comportant 50851 entreprises, de 20 salariés ou plus, ayant existé depuis au moins 1 an sur la période 1984-2000 et qui font partie de l'industrie, hors énergie. Ils montrent notamment que cette augmentation est liée à la taille de l'entreprise. Selon les chiffres avancés, plus l'entreprise est de taille importante, plus celle-ci fait appel à la sous-traitance : « (i) *La part des entreprises qui sous-traitent (part des entreprises dont les dépenses de sous-traitance sont positives sur le total des entreprises) est passée de près de 60 % en 1984 à plus de 85 % en 2000, autrement dit 9 entreprises sur 10 enregistrent des dépenses de sous-traitance aujourd'hui ; (ii) la moyenne des taux de sous-traitance individuels (dépenses de sous-traitance rapportées au chiffre d'affaires de chaque entreprise) est passée de 4,5 % en 1984 à près de 8 % en 2000, soit un taux de croissance annuel moyen de 3,58 % ; (iii) le taux de sous-traitance global (somme des dépenses de sous-traitance rapportée à la somme des chiffres d'affaires) est passé quant à lui de 7,1 % en 1984 à 10,4 % en 2000, avec un taux de croissance annuel moyen de 2,41 % ; (iv) ces travaux montrent par ailleurs que si ce phénomène est généralisé (« tout le monde sous-traite et ce de plus en plus »), il témoigne néanmoins d'une forte disparité inter-entreprises : le quart des entreprises qui sous-traitent le plus connaissent un taux de sous-traitance moyen de 22,2 % en 2000 alors que les 75 % d'entreprises restantes ont un taux de sous-traitance moyen qui ne dépasse pas 7 % ; (v) de même, si quelle que soit la taille et quel que soit le secteur d'appartenance des entreprises, le profil des taux de sous-traitance est croissant sur la période, il existe des disparités de niveaux importantes : les entreprises dont la taille est supérieure à 500 salariés enregistrent un taux de sous-traitance supérieur d'environ 1 point aux autres, [...] ² ».*

Ces quelques chiffres nous permettent de montrer à quel point la sous-traitance a pris une place importante dans notre système économique. L'accroissement du recours à la sous-

¹ Thèvenot Nadine, Valentin Julie, « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique », communication au Forum de la Régulation 2003, Recherche & Régulation, Paris, ENS, 9 et 10 octobre 2003.

² *Ibid* p.3

traitance peut s'expliquer par la mise en place de stratégies d'entreprises qui leur permettent de s'adapter rapidement aux fluctuations de leurs marchés. Celle-ci revient pour le donneur d'ordre à être plus flexible en faisant appel à la sous-traitance plutôt qu'au marché du travail en fonction d'une augmentation ponctuelle de production par exemple. Cette augmentation peut être expliquée par de multiples évolutions pour l'entreprise : « *L'évolution rapide des systèmes techniques, l'instabilité des marchés de plus en plus ouverts à la concurrence confortent, du côté des entreprises, des impératifs de flexibilité croissante*³ ».

I.2 - Les raisons de ce recours et quelques conséquences

La sous-traitance a une longue histoire et aujourd'hui elle prend des formes différentes. Nous nous en tiendrons aux phases les plus importantes qui ont eu un effet sur l'essor de la sous-traitance et qui expliquent pour quelles raisons les entreprises ont eu recours à cette forme de travail.

Selon Claude Althersohn, les années 60 sont marquées en France par le développement de différents types de sous-traitance. Il faudra attendre les années 70 pour voir émerger une forme de sous-traitance lorsque « *des donneurs d'ordre de plus en plus nombreux ont pris conscience des avantages d'une division du travail permettant de tirer le meilleur profit des savoir-faire respectifs de leurs entreprises et de certaines PME*⁴ ».

Pour Altersohn, les années 80 voient intervenir des facteurs nouveaux et qui ne sont pas d'une logique strictement économique. Le premier a été l'imitation du modèle japonais qui a entraîné une nouvelle manière de créer des liens interentreprises par une fidélisation des fournisseurs. Le second est celui de l'accélération des progrès technologiques de la communication des données qui a entraîné « *un caractère véritablement relationnel à des rapports de fournisseurs à clients qui n'avaient auparavant qu'un caractère commercial* »⁵.

Michel Héry⁶ complète ce panorama en revenant sur les raisons du choix des grandes entreprises à sous-traiter et surtout sur leurs conséquences sur la sûreté. Nous les avons regroupées en quatre catégories : les raisons techniques, organisationnelles, économiques et relevant de la responsabilité sociale. La technicité ou la fréquence des opérations sont un des facteurs justifiant le recours à la sous-traitance. Une activité qui nécessite un matériel ou une

³ Lefresne Florence, « Les nouvelles normes de l'emploi », in Une société face à sa jeunesse *les grands dossiers numéro 4 de Sciences Humaines et Sociales*, septembre-novembre 2004.

⁴ Altersohn Claude, *La sous-traitance à l'aube du XXIe siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997, p.19.

⁵ Altersohn, *op.cit.*, p.19.

⁶ Héry Michel, « Intervention de travailleurs d'entreprises extérieures : un sujet de préoccupation majeure en matière de santé et de sécurité au travail », in *la sous-traitance interne*, Héry Michel (dir), Paris, EDP sciences, 2009.

technique particulière ou encore qui est effectuée très rarement peut servir d'argument aux donneurs d'ordre pour la sous-traiter. Ces derniers peuvent estimer que les investissements en matériel ou dans la formation de leur personnel sont trop importants, d'où la délégation de cette activité à une autre entreprise spécialisée. L'intention est un recentrage sur leur « cœur de métier » en simplifiant leur structure organisationnelle et en sous-traitant toute activité considérée comme périphérique. Le recours à des prestataires permet de disposer de nouvelles compétences pas toujours présentes chez le donneur d'ordre, tout en évitant la sous-utilisation des capacités disponibles en interne.

La raison économique est corrélée à la recherche d'une baisse des coûts de production avec la poursuite de gains de productivité et de baisse des prix de revient. Selon Héry, « *dans ces conditions, le poste main d'œuvre constitue au même titre que les autres, une variable sur laquelle on se doit d'agir.*⁷ ».

Le dernier élément susceptible d'expliquer le recours accru à des entreprises extérieures est celui de la réduction de la responsabilité sociale du donneur d'ordre vis-à-vis de la sécurité au travail. Pour preuve, Michel Héry reprend le constat selon lequel le taux de fréquences des accidents du travail est plus élevé dans les entreprises sous-traitantes que chez le donneur d'ordre⁸. Cet auteur s'interroge sur l'explication à apporter à cette différence sous la forme de deux questions : « *Ces taux de fréquence seraient-ils aussi élevés si ces activités étaient restées dans le giron des EU [Entreprise utilisatrice] ? En d'autres termes, les très nets progrès accomplis par ces industries au cours des vingt dernières années en matière de sécurité sont-ils dus au fait qu'elles se sont déchargées d'activités accidentogènes ?* ». L'auteur n'y répond que partiellement en concluant qu'un débat sur « l'externalisation des risques » dont il est question, n'est pas approprié pour répondre au problème. Il contourne cette prise de position en préférant adopter un mode plus orienté sur la recherche de pistes d'amélioration pour diminuer ce taux d'accident. Il apporte de nombreuses voies de réflexion sur les conséquences, de ce que l'on peut considérer comme un désengagement des donneurs d'ordre envers certains métiers. Il cite le risque de perte de technicité et de savoir-faire qui induit de la part des agents du donneur d'ordre de moins connaître le fonctionnement au quotidien de leurs installations. Ces derniers se trouvent en difficulté pour contrôler ceux qui interviennent pour leur compte. Ceci pourrait avoir comme conséquence, toujours selon l'auteur, non pas un simple décalage entre travail prescrit et travail réel mais bien le

⁷ Héry, *op.cit.*, p.131.

⁸ Précisons que Michel Héry fait ce constat en référence à une entreprise en particulier qui est le Commissariat d'Etude Atomique (CEA).

développement de pratiques déviantes dont il rend compte ainsi : « *C'est-à-dire qu'au delà des écarts à la norme ou à la procédure que s'autorisent les opérateurs, le donneur d'ordre court le risque d'intercaler l'encadrement d'une autre entreprise entre la réalité du travail et la vision qu'il en a.* »⁹. Or, l'ensemble de ces conséquences, peut toucher à terme le fonctionnement global de l'entreprise. On peut avancer qu'en analysant la sous-traitance de la maintenance, cette dernière remarque est d'autant plus pertinente que cette activité est complètement associée à la production.

I.3 - La sous-traitance et son cadre légal et normatif

La sous-traitance rentre dans un cadre normatif qui définit des types de sous-traitance en fonction de différents critères : en termes de compétences, de durée de la relation ou de méthode. Ce cadre nous servira par la suite pour définir une typologie de cinq formes de relations de sous-traitance en les affinant. Ces distinctions nous semblent plus pertinentes pour rendre compte de l'organisation de la sous-traitance par rapport à la réalité objectivable dans les entreprises. En retenant la sous-traitance industrielle et de marché, nous centrons immédiatement notre propos. En effet, ce n'est pas la sous-traitance en général qui nous intéresse mais ces deux formes que nous retrouvons sur les terrains étudiés. Notre recherche portant sur des entreprises à risques de par la technique utilisée, l'environnement de travail ou encore les matières manipulées.

Distinction entre sous-traitance de marché et sous-traitance industrielle

La sous-traitance industrielle est un contrat commercial qui lie deux entreprises qu'on appelle le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le terme de sous-traitance recouvre deux notions juridiques tout à fait distinctes : la sous-traitance d'un marché confié par un maître d'ouvrage à une entreprise principale et la sous-traitance industrielle dont il est question ici. Nous distinguons et définissons ces deux sortes de sous-traitance que nous trouvons dans les deux entreprises retenues pour notre recherche.

La commission européenne¹⁰ définit la notion de sous-traitance industrielle comme suit : « *Une entreprise, le "donneur d'ordre", charge, suivant ses directives, une autre entreprise, le "sous-traitant", de la fabrication de produits, de la prestation de services ou de l'exécution de travaux qui sont destinés à être fournis au donneur d'ordre ou exécutés pour son compte.* »

⁹ Héry, *op.cit.*, p.133.

¹⁰ Communication en date du 18 décembre 1978.

Cette relation de sous-traitance est **bipartite** et il n'y a aucun lien entre le sous-traitant et l'acheteur du produit ou du service final du producteur.

Une autre définition officielle a été donnée par l'Afnor en 1987 dans son fascicule de documentation X 50-300 : *« Peuvent être considérées comme activités de sous-traitance industrielle toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause dont une entreprise dite donneur d'ordre, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordre tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordre ».*

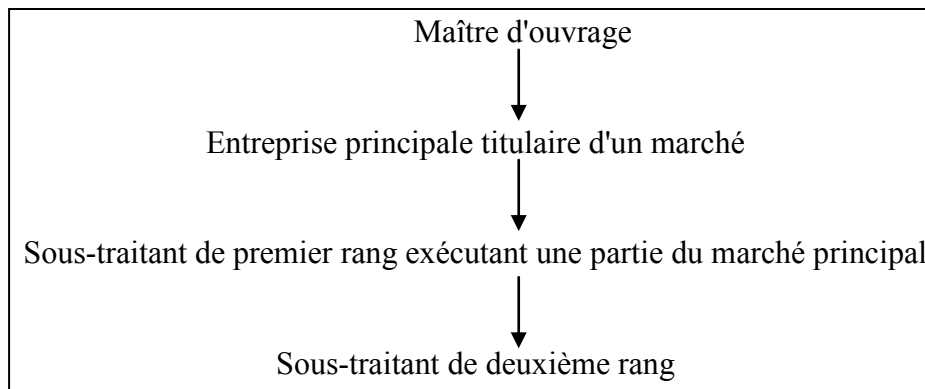
La sous-traitance industrielle rapproche donc exclusivement une entreprise donneuse-d'ordre et une autre entreprise appelée sous-traitant. Le sous-traitant dans ce cadre agit avec les exigences techniques du donneur-d'ordre.

La sous-traitance de marché est définie par la loi du 31 décembre 1975 comme étant *« l'opération par laquelle un entrepreneur (l'entreprise principale) confie, par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».*

Le contrat de sous-traitance de marché est un contrat dit « d'entreprise »¹¹ ou de « louage d'ouvrage » pour exécuter un autre contrat d'entreprise. Une relation tripartite s'installe entre le maître d'ouvrage, l'entreprise principale titulaire du marché et son propre sous-traitant.

L'un de ces contrats est qualifié de principal, c'est celui qui régit les relations entre un entrepreneur et un maître d'ouvrage, l'autre est un contrat de sous-traité, entre l'entrepreneur et un locateur d'ouvrage indépendant qui va exécuter en lieu et place de l'entrepreneur tout ou partie des prestations mises à la charge de ce dernier par le marché principal. C'est un cas de sous-traitance à plusieurs degrés, également appelé « la sous-traitance en cascade »¹², le sous-traitant passe un contrat à son propre sous-traitant et il est nécessaire que chacun des niveaux de sous-traitance soit lié par un contrat d'entreprise au niveau supérieur.

¹¹ Dans un contrat d'entreprise, l'une des parties s'engage à accomplir pour l'autre un travail déterminé, moyennant un prix convenu, en dehors de tout lien de subordination.



Dans ce cadre, l'entrepreneur principal a certaines obligations à l'égard du maître d'ouvrage dont celle de faire agréer ses sous-traitants par le maître de l'ouvrage, de diriger le travail des sous-traitants ainsi que de répondre de ses fautes mais aussi de celles des sous-traitants. La sous-traitance de marché fait intervenir trois parties prenantes au lieu de deux. La sous-traitance en cascade augmente la complexité en termes de responsabilité car dans certains cas il peut y avoir une multitude de rangs de sous-traitance. Un sous-traitant peut être le sous-traitant du sous-traitant et ainsi de suite¹³. En fin de compte, le sous-traitant devient lui-même donneur d'ordre et ainsi de suite. En bout de chaîne, cela rend plus difficile la lisibilité des responsabilités et les liens que les entreprises ont entre elles.

La sous-traitance sur site ou externe

On distingue couramment les activités qui sont exécutées directement sur le site du donneur d'ordre de celles considérées comme extérieures. Dans le cadre des chantiers de maintenance que nous avons observés, la sous-traitance est quasi exclusivement de la sous-traitance *in situ* tout simplement parce que la maintenance s'effectue sur les installations de production du donneur d'ordre. Cette sous-traitance a la particularité de « *faire coexister sur un même lieu de travail, des catégories de salariés caractérisés par des statuts différents vis-à-vis de*

¹³ En effet comme l'explique Corinne Grusenmeyer, « *la sous-traitance en cascade se rapporte aux situations dans lesquelles le nombre de contrats d'entreprise établis pour la réalisation d'une prestation donnée est supérieure à un. Une entreprise utilisatrice A confie à une entreprise extérieure B, une ou plusieurs opérations dans le cadre d'un contrat entreprise. L'entreprise B (sous-traitante de niveau 1) confie à son tour, tout ou partie des opérations qui lui sont confiées à une troisième entreprise C. C devient alors sous-traitant de niveau 2 et B, entreprise utilisatrice. Cette sous-traitance en cascade peut être de niveau 2, 3, x. La sous-traitance en cascade résulte de plusieurs relations bipartites entre entreprise utilisatrice et extérieure, relative à tout ou partie d'une même prestation, et non de relation tri ou quadripartites* ». Grusenmeyer Corinne, « Sous-traitance et accidents : exploitation de la Base Epicéa », *Note scientifique et technique*, INRS, n° 266, janvier 2007.

l'emploi et de l'entreprise dans laquelle se déroule leurs activités professionnelles »¹⁴. De plus, que ce soit le personnel du donneur d'ordre ou celui du sous-traitant « [ils] sont présents sur le même site, souvent d'ailleurs dans les mêmes ateliers et collaborent aux mêmes objectifs de production finale. »¹⁵. Le fait que le personnel de l'entreprise sous-traitante soit employé par une entreprise dans l'objectif de produire, travailler pour le compte d'une autre entreprise constitue une autre spécificité de la sous-traitance, soulignée par l'auteur. Le fruit de son travail sert à la production d'une entreprise qui n'est pas son entreprise d'appartenance.

La sous-traitance de spécialité et de capacité

« La sous-traitance industrielle confiée se décompose en deux catégories :

- les donneurs d'ordres recourent à la sous-traitance dite de capacité pour gérer un afflux de commandes auquel ils ne peuvent faire face seuls ou garder en réserve une partie de leurs propres capacités de production ;

- la sous-traitance est dite de spécialité lorsque le donneur d'ordres, estimant que les compétences lui font défaut, s'adresse à un « spécialiste » qui dispose des équipements et des compétences nécessaires. Elle reflète soit des activités que l'entreprise ne maîtrise pas, soit des activités exercées par le passé en interne et depuis délaissées, pour se recentrer sur son cœur de métier.¹⁶ »

Cette distinction entre sous-traitance de spécialité et de capacité, nous semble essentielle en ce qu'elle fait appel à deux marchés de sous-traitances différents. Pour ceux qui analysent la sous-traitance comme forme pouvant avoir des conséquences sur la sécurité, il nous semble que nous avons là un premier facteur de dissociation entre une sous-traitance spécialisée avec des entreprises qui disposent d'un savoir-faire et de connaissances importantes et une sous-traitance de capacité qui ne nécessite que peu de connaissances spécifiques. Michel Héry dit à ce propos que cette sous-traitance de capacité et de spécialité a servi jusqu'aux années 1970 à 1980 de « composante d'ajustement » qui permettait aux entreprises d'effectuer le travail de la façon la plus efficace possible. Cette composante d'ajustement permet en effet, soit de faire appel à des entreprises spécialisées qui disposent « [...] d'un personnel plus habitué à

¹⁴ Dubi Annabel, « Evolution des contextes professionnels et nouveaux rapports au travail. L'exemple de la sous-traitance *in situ* », in *La personne et ses rapports au travail*, Lancry Alain, Lemoine Claude (dir), Paris, L'Harmattan, 2004, p.121.

¹⁵ *Ibid* p.121

¹⁶ Le 4 pages des statistiques industrielles, SESSI, n° 209 - août 2005 p. 2

effectuer une tâche particulière sera plus compétent et mieux à même de l'effectuer dans de bonnes conditions de sécurité. »¹⁷, soit seulement pour un besoin de renfort en personnel qui se justifie pour une opération ponctuelle. Ce personnel de sous-traitance vient alors en appui aux équipes de l'entreprise donneuse d'ordre.

La sous-traitance conjoncturelle ou structurelle

Un autre critère important est celui de la durée du contrat de sous-traitance. On distingue généralement deux modes de recours à la sous-traitance. La sous-traitance dite conjoncturelle qui est un contrat de sous-traitance de courte durée et occasionnelle. *A contrario*, la sous-traitance dite structurelle engage les deux parties signataires à moyen terme. Cette forme de sous-traitance peut entraîner des modifications de structure à la fois chez le sous-traitant et le donneur d'ordre. Le sous-traitant pourra, si nécessaire, avoir une politique de recrutement de personnel ou de modification des horaires de travail adaptée à la teneur de la demande du donneur d'ordre ou bien encore réaliser des investissements sur une mécanisation plus importante. Du côté du donneur d'ordre, celui-ci sera amené à s'engager sur un temps plus long avec son sous-traitant et parfois faire un transfert de connaissance, de compétence technique. La sous-traitance structurelle est souvent aussi une sous-traitance de spécialité dans le sens où il y a une garantie pour le sous-traitant d'une contrepartie en termes d'investissement à la fois sur le personnel (recrutement ou formation) ou sur les machines.

Le prêt de main-d'œuvre

Il est nécessaire de rappeler qu'en France le prêt de main d'œuvre est réservé à des sociétés spécialisées d'intérim. Le prêt de main d'œuvre consiste à mettre à disposition un ou des salariés pendant une durée déterminée à une autre entreprise, sans qu'il y ait rupture de contrat de travail, le salarié revenant ensuite chez son employeur initial.

La sous-traitance est un contrat entre deux entreprises dont le principe est que le personnel de l'entreprise sous-traitante dépend de son entreprise d'appartenance et donc de la hiérarchie de cette dernière. Cela se traduit par le fait que le donneur d'ordre n'a pas le droit de s'adresser directement au personnel de l'entreprise sous-traitante mais uniquement à son représentant. L'objectif est que les salariés de l'entreprise sous-traitante gardent leur statut et ne soient pas subordonnés au personnel de l'entreprise donneuse d'ordre. La prestation, en effet, ne doit

¹⁷ Héry Michel, « Intervention de travailleurs d'entreprises extérieures : un sujet de préoccupation majeure en matière de santé et de sécurité au travail », in *la sous-traitance interne*, Héry Michel (dir), Paris, EDP sciences, 2009, p. 126.

pas aboutir à un transfert du lien de subordination au profit du donneur d'ordre. Le prestataire doit donc conserver l'autorité sur son personnel et c'est aussi à lui de contrôler le travail de ses salariés. Cette obligation nécessite la présence d'une personne de l'encadrement qui supervisera le travail. Le donneur d'ordre ne peut pas intervenir directement comme il pourrait le faire avec son propre personnel. C'est toujours par l'intermédiaire du représentant de l'entreprise sous-traitante à qui le donneur d'ordre doit s'adresser que peuvent remonter les dysfonctionnements. L'avantage de ce contrat est qu'il permet de délimiter l'autorité et les responsabilités de chacun lors de la signature du contrat et que le personnel du donneur d'ordre ne soit pas en position hiérarchique par rapport au personnel sous-traitant. *A contrario*, l'inconvénient est que la communication est rendue plus difficile du fait de l'augmentation des intermédiaires.

De la sous-traitance à l'externalisation

Nous prendrons ici la définition de l'externalisation donnée par Ali Elidrissi : « *L'externalisation est une opération qui consiste, pour une entreprise, à confier à un tiers pendant une durée assez longue la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en termes de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est liée à la responsabilité supportée par le tiers au niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (Barthélémy, 2001, 2004¹⁸). L'externalisation peut être également définie comme le recours à un prestataire ou un fournisseur externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Elle s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles ou humaines vers le prestataire choisi. Ce dernier est chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation contractuelle avec l'entreprise cliente (Quélin, Duhamel, 2003, 2005¹⁹). L'externalisation est donc un transfert stable et durable décidé*

¹⁸ Barthélémy Jérôme, *Stratégies d'externalisation*, Paris, Dunod, 2001.

Barthélémy Jérôme « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, 2004, p.9-30.

¹⁹ Quélin Bertrand, Duhamel François, « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, 2003, p. 8-10.

Quélin Bertrand, « Outsourcing, Offshoring : des modèles d'affaires bouleversés », *Les échos*, 15/09/2004, p. 6-9.

dans le cadre d'une démarche stratégique, d'un processus interne vers un prestataire externe.²⁰ ».

À travers cette définition de l'externalisation, de nombreux points s'avèrent intéressants à relever par rapport aux choix que peut faire une entreprise entre sous-traiter ou externaliser. En effet, retenir l'externalisation d'activités suppose une relation sur le long terme indispensable si le donneur d'ordre veut que ses marchés soient pourvus. Cette contrepartie incite l'entreprise sous-traitante à réaliser des investissements en termes de personnel, de compétences et de machines par rapport aux tâches demandées. Cette politique industrielle a aussi de profondes conséquences sur la structure du donneur d'ordre. La première est que les activités sous-traitées, jusqu'alors réalisées par les équipes du donneur d'ordre, obligent ce dernier à repenser l'organisation du travail afin d'occuper ses propres salariés ou de les changer de fonction. La seconde est qu'elles nécessitent un transfert de compétences et une longue formation des agents du prestataire, qui rend difficile une réintégration du travail ainsi externalisé. Cette transmission de savoir-faire et de compétences techniques est une étape intermédiaire qui fait passer le sous-traitant du simple exécutant à celui de concepteur et/ou de réalisateur. Comme l'indique un rapport du Conseil économique et social, la sous-traitance et l'externalisation seraient à distinguer par rapport à ces deux éléments : *« On peut ainsi retenir que la sous-traitance, à l'inverse de l'externalisation, porte d'une part sur la réalisation d'une prestation en un temps donné et non obligatoirement sur une durée pluriannuelle et surtout, n'implique pas que l'activité ait auparavant été réalisée en interne. L'externalisation se distingue en outre de la sous-traitance en ce sens qu'elle tend à modifier (en soustraction de l'entreprise d'origine vers une entité économique tierce) durablement les frontières de l'entreprise et la configuration structurelle de ses ressources. On peut parler d'une cession contractualisée et « monétarisée » d'une fonction ou d'une activité antérieurement incluse au sein d'un mode de gouvernance internalisée.²¹ »*

Selon Altershon, depuis la fin du XXe siècle, les industries seraient entrées dans l'externalisation et la mondialisation du fait d'une augmentation de la concurrence : *« Il s'agit en effet de transférer la plus grande part possible, voire la totalité dans des cas extrêmes, des tâches de production vers des entreprises qui s'en font une spécialité. Nous ne*

²⁰ Elidrissi Ali, « L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client le cas de la banque », *Revue management et avenir* 2006/4, n° 10, p. 25-37.

²¹ Conseil économique et social, Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation des activités, *Les éditions des journaux officiels*, 2005, p.92

sommes donc plus très éloignés du point où la distinction traditionnelle entre fournisseurs proprement dits et simple sous-traitants aura perdu la plus grande partie de sa signification pratique. »²². Dans cette perspective, on assiste à l'élimination de la plupart des petites et moyennes entreprises (PME) « [...] Celles-ci n'étant pas d'une taille suffisante pour dégager les ressources financières nécessaires. »²³. Cette prospective annonce la multiplication d'entreprises « hyper-spécialisées » dont l'activité est centrée sur un métier particulier. Dans le même temps, on observe le développement des sociétés multiservices et de groupes industriels constitués à partir d'acquisition de petites structures. Faut-il, comme Altersohn semble l'énoncer, penser que les industries entrent dans l'ère de l'externalisation avec, comme conséquence la transformation des sous-traitants en fournisseurs ou partenaires et du même coup, la disparition de la sous-traitance au profit de l'externalisation ? Selon cette conception évolutionniste de la sous-traitance par Altersohn, les entreprises devraient finir un jour ou l'autre inéluctablement par passer de la sous-traitance à l'externalisation de certaines de leurs activités. Pourtant, il existe toujours des contrats de sous-traitance qui ne font qu'augmenter du fait d'une importante concurrence entre les entreprises, sans pour autant se séparer définitivement de certaines de leurs activités. Cette montée de compétitivité et de rentabilité est cristallisée dans les politiques des entreprises qui décident dans le cadre de leur développement de se recentrer sur leur « cœur de métier » et de sous-traiter les activités qu'elles considèrent comme ayant peu de valeur ajoutée. Externaliser plutôt que sous-traiter est une étape supplémentaire que les entreprises n'ont pas toutes franchie. Que ce soit la sous-traitance ou l'externalisation, ces deux stratégies ont des effets chez le sous-traitant et chez le donneur d'ordre, en termes de restructurations organisationnelles, de politique par rapport à leur personnel ou encore sur la sécurité.

I.4 - Les acceptions de la sous-traitance dans les entreprises

Si le cadre légal et normatif permet de présenter les grandes catégories de la sous-traitance, celles-ci restent floues, voire méconnues, par les agents de terrain. Les représentations subjectives qui font sens pour les acteurs ne rejoignent pas toujours la définition objective et normative de la sous-traitance. À travers l'analyse des pratiques et des discours du personnel des entreprises étudiées, nous avons commencé par déconstruire l'objet « sous-traitance » afin d'être en adéquation avec les réalités et les pratiques observées sur le terrain. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés aux représentations des agents en les confrontant

²² Altersohn, *op.cit* p.20

²³ Altersohn, *op.cit*, p.23

aux transformations objectives de l'entreprise. Notre approche s'inscrit dans la démarche décrite par Pierre Bourdieu, rendre compte des relations entre la structure et les représentations des agents : « *D'un côté, les structures objectives que construit le sociologue dans le moment objectiviste, en écartant les représentations subjectivistes des agents, sont le fondement des représentations subjectives et elles constituent des contraintes structurales qui pèsent sur les interactions ; mais d'un autre côté, ces représentations doivent aussi être retenues si l'on veut rendre compte notamment des luttes quotidiennes, individuelles et collectives qui visent à transformer ces structures*²⁴ ».

L'objectif était alors de répondre à la question de savoir quelles sont les significations de la sous-traitance objectivement engagées dans des configurations sélectionnées pour cette étude et quelles formes intériorisées les salariés en ont ?

Nous montrerons qu'il n'existe pas entre les entreprises étudiées, voire au sein d'une même entreprise, de conceptions et de définitions communes de ce qu'est la sous-traitance. Nous pouvons avancer deux raisons contradictoires à cela. La première renvoie à la connotation négative du terme : la relation étant considérée comme asymétrique en termes de pouvoir, elle semble synonyme pour certains d'un lien de « subordination »²⁵, de « domination » ou encore de « servitude »²⁶. La conséquence peut être une dénégation, une euphémisation du phénomène par les agents eux-mêmes. Dans d'autres cas, ce sont les donneurs d'ordres qui considèrent ne pas sous-traiter, quand ce sont les sous-traitants qui ne se représentent pas comme tels. L'inverse est aussi vrai : certaines relations qui ne sont pas étiquetées comme de la sous-traitance sont décrites par les agents en tant que telles. C'est pourquoi nous nous appliquerons à comprendre le sens que les agents donnent à ce terme, contribuant de la sorte à créer des formes différenciées de sous-traitance. La seconde raison tient au fait que certains sous-traitants sont fortement et durablement intégrés à l'entreprise donneuse d'ordre. Dès lors, les liens tissés sont des « liens forts », fréquents, récurrents qui créent une proximité importante entre acteurs. Les intervenants ne se considèrent plus, et ne sont plus considérés par les agents du donneur d'ordre, comme des prestataires externes. Ainsi, des expressions comme « entreprise titulaire » ou « entreprise extérieure » peuvent avoir la préférence des

²⁴ Bourdieu Pierre, *Choses dites*, Les Editions de minuit, Paris, 1987, p 150.

²⁵ Thévenot Nadine, Tinel Bruno, Valentin Julie. « Etat social et sous-traitance. Quelles transformations des dépendances dans le travail ? » Colloque *Etat et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique*. CES-Matisse, Paris, 11 au 13 septembre 2006.

²⁶ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Editions E.D.K, Paris, 2000.

agents grâce à leur plus grande neutralité supposée. L'expression « entreprise titulaire » est particulièrement intéressante par l'équivalence qu'elle établit avec l'idée de relations stables et durables dans le temps, qui semble contradictoire avec la notion même de sous-traitance. Cette appellation amène également à s'interroger sur la différenciation que peut créer cette « titularisation » par rapport à d'autres sous-traitants. Alors que ce recours à la sous-traitance évoque plutôt le recours ponctuel ou relatif à une activité particulière, certaines entreprises, souvent sous-traitants de rang 1²⁷, semblent jouir d'une place particulière qui leur confère quelques avantages comme entretenir une relation plus durable avec un donneur d'ordre qui l'assimile à un partenariat entre entreprises. Pour Bernard Baudry, cela entraînerait comme conséquence un mécanisme de hiérarchisation des sous-traitants : « *Ce sont en effet les sous-traitants jugés indispensables qui bénéficient des relations partenariales, comme pour les salariés dans le cadre des marchés internes de travail, les entreprises non choisies se retrouvant les « intérimaires » de la sous-traitance.*²⁸ ».

C'est pourquoi, l'utilisation des termes d'entreprise titulaire ou d'entreprise extérieure, contrairement à ce qui est communément admis, nous semble loin d'être neutre. La mise en suspens de l'utilisation du terme de « sous-traitant » par les agents paraît révélatrice des nombreux présupposés qui entourent ce terme et qui incitent à le remplacer par des mots plus neutres. Les analyses à venir devront préciser le terme trop globalisant de « sous-traitance ». Nous nous demanderons également en quoi la façon de se représenter la sous-traitance et de l'évoquer est différente d'un collectif de travail à un autre en fonction des intérêts engagés. Les éléments de réponse apportés à cette question conduiront à nous interroger sur les représentations et les « cultures » à l'œuvre dans les entreprises, en un mot sur ce qui fait sens²⁹ pour les agents.

²⁷ Etre sous-traitant de rang 1 signifie que celui-ci est considéré comme l'entreprise sous-traitante principale qui a le marché dans son ensemble. Cette entreprise peut faire appelle à son tour à des prestataires pour réaliser une partie de sa mission et ainsi de suite. Sachant qu'il n'existe pas de limite réglementaire sur le nombre de rangs d'entreprises à cette sous-traitance en cascade.

²⁸ Baudry Bernard, « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi? », *Revue économique*, vol. 43, n°5, 1992, septembre, p. 888.

²⁹ Nous entendons le terme de « sens » dans son optique wébérienne c'est-à-dire le sens que l'acteur donne à son action.

II. Le primat du droit et de l'économie dans l'étude de la sous-traitance

Les économistes se sont particulièrement intéressés à la sous-traitance à plusieurs titres : par rapport aux formes d'emplois³⁰, aux contrats et aux conséquences sur les formes salariales.

La lecture des travaux économiques et juridiques permet de distinguer plusieurs raisons à l'intérêt que ces disciplines portent à la question de la sous-traitance. La dimension contractuelle de cette relation en fait un objet privilégié pour ces deux disciplines. On peut citer par exemple la théorie des coûts de transaction et celles des contrats incomplets en économie qui, depuis plus de vingt ans tentent d'analyser les frontières de l'entreprise et les relations inter-entreprises. Les économistes industriels, quant à eux, ont cherché à montrer les avantages qu'avaient les grandes entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier plutôt qu'à diversifier leurs activités, à « faire-faire » plutôt qu'à intégrer notamment en regard de l'investissement matériel et humain nécessaire et/ ou de l'externalisation des risques. Dans le même temps, en économie de l'emploi, se trouvent interrogées les conséquences de cette « délégation » sur les formes d'emplois³¹. Mais c'est en droit social que les conséquences de ces nouvelles formes contractuelles en termes de relation de subordination³² ou en termes de rapport salarial³³ sont le plus souvent interrogées. Un autre axe en droit s'attache par ailleurs à la question de la responsabilité (civile, pénale, commerciale...) liée à l'externalisation des risques.

Nous n'avons pas pour objectif de proposer une vision exhaustive de l'étude de la sous-traitance par ces deux disciplines, ni d'en discuter en profondeur les différentes théories. Cependant, la sous-traitance ayant été au cœur des objets de recherche de ces dernières, nous ne pouvions pas ignorer les apports importants qu'elles ont fournis. La relative absence de la sociologie sur cet objet de recherche peut s'expliquer par le fait que la sous-traitance est directement liée à la stratégie d'une entreprise qui décide à un moment donné, en fonction du contexte, de son développement et de son évolution d'externaliser un certain nombre de tâches. Cet objet peut être considéré comme l'apanage de certaines branches de l'économie ayant comme principal axe la relation marchande ou les relations inter-firmes. Si on se réfère à la définition du droit du travail : « *Celui-ci [le droit du travail] a pour objet la protection du travail subordonné, et, en tant qu'il détermine les règles d'utilisation du travail, il a aussi*

³⁰ Baudry, *op.cit.*

³¹ Baudry, *op.cit.*

³² Morin, *op.cit.*

³³ Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.

pour fonction d'organiser la concurrence entre les agents économiques. »³⁴. Le droit a pour objet les relations contractuelles entre les entreprises et particulièrement la responsabilité juridique du donneur d'ordre par rapport à ses sous-traitants ou encore le lien de subordination réel. Le droit du travail veille à la protection des salariés, au respect des devoirs et des obligations de chacune des parties, liées par un contrat.

II.1 - La sous-traitance et le droit du travail

La sous-traitance n'est pas un phénomène récent. Cependant, cette forme contractuelle n'a été encadrée et inscrite dans le droit du travail qu'à partir des années 70 notamment parce que « [...] *Toutes ces formes de mise à disposition du personnel vont à l'encontre du schéma classique de la relation de travail (individuelle et collective) sur lequel se fonde le droit du travail puisque vont ainsi coexister au sein d'une même collectivité de travail des personnes appartenant à des entités distinctes soumises à des statuts différents. D'autres part, elles génèrent des relations complexes puisque triangulaires entre le prestataire, le salarié mis à disposition et l'entreprise cliente.* »³⁵

Une des particularités du contrat de sous-traitance au regard du contrat de travail est donc cette **relation triangulaire** qui remplace le lien bipartite entre un employeur et un employé. Le contrat de travail est un type de contrat de droit privé qui crée le lien de subordination juridique entre employeur et employé. Si aucun texte de loi ne définit le contrat de travail, la jurisprudence le qualifie comme étant une : « *convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération* »³⁶.

Le contrat de sous-traitance faisant intervenir une entreprise utilisatrice, une entreprise sous-traitante et les salariés de cette dernière crée une relation triangulaire difficile à gérer. À l'initiative de la Commission européenne, un groupe de chercheurs s'est intéressé aux transformations contemporaines du travail et de l'emploi afin d'identifier les évolutions possibles de ces dernières³⁷. Dans cette analyse des évolutions du travail, le contrat de sous-traitance prend alors toute sa place. Selon les auteurs, « *la vision traditionnelle veut que le*

34 Olivier Arnaud, *Quelles réactions du droit du travail face à la sous-traitance ? Les enseignements de l'exemple italien*, Diplôme d'Etudes Approfondies de Droit Social, Université Paris X – Nanterre, 2002, p.12.

35 Lamy social, division IV recours à une main d'œuvre extérieure, chapitre 2 « Sous-traitance et prêt de main d'œuvre », n°400, Lamy, 2008, p. 245.

36 Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994, p.113.

37 Supiot Alain (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

droit du travail ne s'applique que dans les cas où le travailleur est en situation de subordination stricte. »³⁸. Or, cette stricte subordination se dilue dans la relation triangulaire qui lie le donneur d'ordre aux salariés sous-traitants et met au jour certaines limites au droit du travail. Pour les lever, les auteurs proposent de s'intéresser à la fois à la subordination juridique et à la dépendance économique qui, pour eux, sont intimement liées. En effet, lorsqu'une entreprise sous-traitante se trouve dans une dépendance économique exclusive à son donneur d'ordre, les salariés vont dépendre davantage des décisions prises par cette entreprise donneuse d'ordre que par leur entreprise d'appartenance. De plus, les décisions du donneur d'ordre vont avoir des effets directs non seulement sur le volume de l'emploi mais aussi sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise sous-traitante. Ces auteurs proposent donc de s'intéresser à cette relation triangulaire induite par la sous-traitance en distinguant le travail subordonné au sens de subordination juridique et ce qu'ils ont nommé le travail « parasubordonné » dans le sens de dépendance économique.

Les éléments apportés à la compréhension de la sous-traitance par le droit permettent de mieux caractériser la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre. Le premier apport est de pouvoir distinguer plusieurs situations de sous-traitance selon que l'on s'intéresse d'une part au lien de subordination qui existe dans la pratique entre donneur d'ordre et le personnel des entreprises sous-traitantes et d'autre part à la dépendance économique effective du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordre. Ceci nous permet de considérer ces deux dimensions comme influençant la relation de sous-traitance. Selon nous, cela permet de faire une première distinction relative aux sous-traitants. Plus la dépendance économique d'un sous-traitant par rapport à son donneur d'ordre est forte, plus le sous-traitant sera tributaire des demandes et exigences de ce dernier et donc plus il sera subordonné à celui-ci. Or normalement, il ne peut y avoir un lien de subordination entre les travailleurs de l'entreprise sous-traitante et l'entreprise donneuse d'ordre. Pourtant, le donneur d'ordre est celui qui commande le travail, ce qui peut induire cette relation. Cette subordination étant d'autant plus forte que l'entreprise sous-traitante est dans une relation quasi-exclusive avec son donneur d'ordre, il devient économiquement dépendant des marchés d'un seul client. En considérant la dépendance économique et la subordination comme liées, on peut déjà segmenter le marché des entreprises sous-traitantes en deux catégories, en distinguant les entreprises de sous-traitance qui ont plusieurs clients de celles qui ont des marchés avec un donneur d'ordre

³⁸ Supiot, *Ibid.*, p. 52.

quasi exclusif. Le rapport entre sous-traitant et donneur d'ordre sera complètement différent que l'on soit dans un cas ou dans l'autre.

Cette première caractéristique de la relation de sous-traitance peut être affinée par une autre recherche en droit qui, à travers deux exemples de relations de sous-traitance pratiquées dans l'aéronautique d'une part et dans l'habillement d'autre part, montre, entre autres, les effets du phénomène de sous-traitance sur la relation de travail et ses conséquences sur le droit du travail en général³⁹. Cette recherche nous intéresse directement car elle fait référence à des niveaux différenciés de relations de sous-traitance. Elle pose que « *la sous-traitance introduit un ensemble de liens et de différenciations entre entreprises qui ont des conséquences importantes sur l'application des règles du travail, qu'il s'agisse des règles de l'emploi, de celles qui concernent l'organisation et les conditions de travail, ou des relations professionnelles.* »⁴⁰. Dans le cadre de notre recherche, ce sont ces liens entre la sous-traitance et l'application des règles du travail d'une part, et les relations professionnelles d'autre part qui nous intéressent. Pour Morin, l'objectif recherché est de savoir si « *les bases sur lesquelles s'est construit le droit du travail sont adaptées pour saisir ces relations et ces conséquences sur le lien d'emploi.* »⁴¹. Notre intérêt portera sur les caractéristiques définies par l'auteur, qui permettent de différencier une relation de sous-traitance d'une autre. Comme elle l'indique : « *Toute approche de la sous-traitance doit tenir compte de la variété de ces relations* »⁴². C'est dans cette volonté d'identifier et de qualifier les multiples relations de sous-traitance que nous allons reprendre les facteurs qui, selon cet auteur déterminent, les relations.

Dans sa description des pratiques mises en place dans les deux secteurs mentionnés, l'auteur identifie trois caractéristiques pour définir la relation de sous-traitance. La première est celle de l'autonomie des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Cette autonomie est à la fois juridique et économique. Le sous-traitant est responsable de la réalisation de la production. Ce dernier conserve en effet une part de son autonomie par rapport aux moyens qu'il met en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par le contrat. Cette autonomie a toutefois une contrepartie. Bien que le donneur d'ordre n'exerce pas de contrôle hiérarchique direct il met en place un contrôle stratégique qui se manifeste par des objectifs auxquels les sous-traitants

³⁹ Morin Marie-Laure, « Sous-traitance et relations salariales : aspect de droit du travail » in *Travail et Emploi* n°60, 1994.

⁴⁰ Morin, *Ibid.*, p.23.

⁴¹ Morin, *ibid.*, p.23.

⁴² Morin *Ibid.*, p.25.

doivent répondre : « *Il s'agit en réalité de relations d'autonomie contrôlée* »⁴³. Marie-Laure Morin reprend ici la notion d'autonomie contrôlée développée par Béatrice Appay⁴⁴ pour expliquer le paradoxe auquel doivent faire face les travailleurs. En effet, on assiste, d'un côté, à l'augmentation de l'autonomie et de la responsabilisation des travailleurs et d'un autre à une montée des systèmes de contrôle et de contraintes⁴⁵. Alexandre Largier⁴⁶ confirme cette analyse lorsqu'il montre que, dans certaines configurations organisationnelles, le contrôle et l'autonomie peuvent progresser en même temps.

Morin montre alors que les sous-traitants ont leur façon de fonctionner, de s'organiser et de travailler et ne s'engagent que sur des résultats à atteindre par rapport à un prix fixé. De son côté, le donneur d'ordre n'intervient pas sur les moyens mis en place pour remplir les objectifs qu'il a fixés mais regarde uniquement si les objectifs sont atteints en production, qualité et délais. Dans ce cadre, le donneur d'ordre met en place un important dispositif de contrôle, de formalisation et de traçabilité des activités du sous-traitant. Selon elle, cette autonomie varie d'une relations de sous-traitance à une autre en fonction « [...] *du degré de diversification de la clientèle et du degré de spécialisation des sous-traitants* »⁴⁷.

La seconde caractéristique est celle de l'asymétrie des relations qui s'exprime à travers le jeu de la concurrence dans lequel le sous-traitant se trouve relativement souvent dans une situation d'instabilité. En effet, le donneur d'ordre a toujours la possibilité dans le cadre des appels d'offre de choisir le prestataire le « moins disant » et, de ce fait, de privilégier le sous-traitant le moins cher au détriment d'autres critères comme la qualité par exemple. Les donneurs d'ordre ont aussi la possibilité de considérer d'autres critères comme la qualité dans le choix du prestataire en mettant en place une politique de « mieux disance », qui revient à privilégier la qualité sur le prix.

⁴³ Morin, *Ibid*, p.27.

⁴⁴ Appay Béatrice, *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris l'Harmattan, 2005.

⁴⁵ Dans la rubrique « 3 questions à ... » dans le Journal du CNRS - n°192, Janvier 2006 / Montagnes. Appay Béatrice répond à une question sur l'autonomie contrôlée qu'elle définit comme étant : « *L'autonomie contrôlée, c'est Janus : d'un côté la face positive, avec stimulation de la compétitivité, de l'autonomie, de la mobilité et de la responsabilité ; de l'autre, la face négative, avec la mise en place de puissants systèmes de contrainte et de contrôle centralisés. Résultat : une injonction contradictoire, une tension fondamentale à laquelle les individus sont dès lors soumis, qui fonctionne à la manière du « double bind » de Bateson, situation qui provoque une perte de sens et mène à la folie.* »

⁴⁶ Largier, Alexandre, « Les usages des dispositifs de la mobilité : entre autonomie et contrôle », in *Le travail avec les technologies de l'information*, Kessous Emmanuel et Metzger Jean-Luc (coord.), Paris, Hermès, 2005.

⁴⁷ Morin Marie-Laure, « Sous-traitance et relations salariales : aspect de droit du travail » in *Travail et Emploi* n°60, 1994, p.28.

La troisième et dernière caractéristique est celle de « la sujétion technique » : [qui] « *résulte de l'obligation de réaliser un travail déterminé en fonction des prescriptions du donneur d'ordre et des exigences sur la qualité du travail* »⁴⁸. Il s'agit aussi d'un transfert de risque du donneur d'ordre au sous-traitant par rapport à la politique de l'emploi. Il est fréquent que les sous-traitants, pour pouvoir remplir ces exigences techniques, de qualité et de délais, doivent eux-mêmes recourir au travail intérimaire, à des CDD, à des sous-traitants. La conséquence de cette situation de sous-traitance en cascade est de favoriser des statuts précaires quand on descend dans la ligne des sous-traitants et, en outre, d'augmenter considérablement le nombre d'entreprises impliquées, ce qui ne fait que compliquer la coordination et l'attribution des responsabilités.

Enfin, cette étude met en avant le fait que les entreprises sous-traitantes sont obligées de gérer des délais de plus en plus courts, à des prix plus faibles, malgré des exigences techniques et de qualité imposées par le donneur d'ordre toujours croissantes.

Les cinq facteurs mis en exergue par ces recherches en droit que sont : la subordination, l'asymétrie de la relation, l'autonomie, la dépendance économique (ou travail « suprasubordonné » pour reprendre le terme d'Alain Supiot) et la sujétion technique sont autant d'éléments à prendre en compte pour distinguer les différentes relations que peut entretenir un donneur d'ordre avec ses sous-traitants. Ainsi, selon la situation de travail observée, la relation peut prendre, relativement à ces facteurs, des formes variées. Nous utiliserons d'ailleurs l'ensemble de ces éléments pour qualifier la forme prise par la relation de sous-traitance et en distinguer chacune des formes. La subordination peut être plus ou moins forte en fonction du degré de dépendance du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordre, ce qui peut avoir une incidence sur l'asymétrie des relations, l'autonomie ou la sujétion technique.

Le contrat de sous-traitance a des effets immédiats et des conséquences sociales qui le distinguent d'autres contrats et notamment du contrat de travail. Ses conséquences sociales ont été particulièrement bien montrées par Annie Thébaud-Mony : « *La sous-traitance représente donc une nouvelle organisation sociale du travail qui permet aux entreprises donneuses d'ordre de **s'affranchir du carcan de la relation salariale stable***⁴⁹ et des contraintes du travail concret pour gérer un certain nombre de fonctions (y compris productives) en s'appuyant exclusivement sur la souplesse et les **rapports de pouvoir** des

⁴⁸ Morin, *Ibid.*, p.28.

⁴⁹ Ces passages ont été soulignés par nous volontairement

relations client-fournisseur. En particulier cela permet au donneur d'ordre de transférer à d'autres acteurs la charge financière et organisationnelle de la formation, de la sécurité, de la protection sociale (chômage, santé, vieillissement). Cela leur permet aussi de déléguer l'application pratique de leurs exigences et des impératifs humains et organisationnels qu'elles supposent en termes de conditions d'emploi et de travail, de contrainte de temps, de productivité, sans avoir à en supporter les conséquences pratiques et financières. »⁵⁰.

II.2 - L'économie

Si, comme nous venons de le voir, le contrat de sous-traitance modifie les formes de la relation de travail, il ne faut pas pour autant en négliger les aspects strictement économiques. Pour cela, nous nous appuyerons sur des recherches en économie de la firme faisant référence sur la question de la sous-traitance : celles de Bernard Baudry. Si l'économie s'est particulièrement intéressée à la sous-traitance en tant que relation marchande, d'autres approches dépassent le cadre strict d'une définition de la sous-traitance comme contrat ou relation à part entière. La richesse des travaux de cet économiste tient notamment au fait qu'il effectue un rapprochement tout à fait pertinent entre relation de sous-traitance et relation d'emploi. Ainsi, il compare, dans une perspective théorique, les mécanismes de coordination qui gouvernent ces deux types de relations. Pour cela, Bernard Baudry⁵¹ reprend et combine trois approches économiques différentes qui selon lui, apportent chacune des réponses partielles aux mécanismes de coordination des activités entre les firmes.

L'économie des coûts de transaction, s'appuyant sur les travaux précurseurs de Ronald Coase⁵² sur les frontières de la firme, cette théorie maintient l'idée d'une opposition entre une relation commerciale coordonnée par le système des prix et une relation d'emploi coordonnée par l'autorité et pérennise, de ce fait, la dichotomie marché/hierarchie : « *Pour l'économie des coûts de transaction (Williamson [1975 et 1985]), l'affectation des ressources s'effectue dans deux lieux parfaitement distincts qui s'excluent mutuellement, le marché et la firme, chaque sphère se nourrissant des échecs de l'autre. A ces deux lieux distincts correspondent des mécanismes de coordination également parfaitement opposés, le prix d'une part, l'autorité d'autre part. Ces deux mécanismes sont mis en œuvre au moyen de contrats : contrat*

⁵⁰ Thébaud-Mony Annie, *Sous-traitance, Précarisation du travail, risques professionnels et santé : le cas de l'industrie nucléaire*, Paris, Rapport final Kremlin Bicêtre, 1995, p.83.

⁵¹ Baudry Bernard "Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi?", *Revue économique*, vol. 43, n° 5, 1992, septembre, p. 871-893.

⁵² Coase Ronald, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, The University of Chicago Press, 1988.

d'achat/vente sur le marché, contrat de travail dans la firme. Du fait de cette dichotomie, la coopération interfirmes, et donc notamment la sous-traitance n'est pas une catégorie d'étude pertinente »⁵³.

Selon cette théorie économique, il y a une forte distinction entre le contrat interne (contrat de travail) qui repose sur l'autorité, et le contrat externe (l'échange marchand) qui repose sur le prix. Cette distinction crée une frontière entre le marché et la firme et donc « entre le dedans et le dehors ». Chaque contrat étant spécifique et ayant ses propres procédures, on ne peut pas faire de lien entre les deux. De fait, la coordination et les relations entre firmes ne sont pas analysées en tant que telles par ce courant de recherche. Malgré cette insuffisance, l'auteur retient cette théorie pour ses apports potentiels dans l'appréhension du principe d'autorité comme mécanisme de coordination entre donneur d'ordre et sous-traitant. Il va toutefois l'enrichir des développements de la théorie de l'agence qui permet de tenir ensemble un intérieur et un extérieur en faisant de toute relation, une relation contractuelle.

La théorie de l'agence, quant à elle, est retenue dans l'analyse de l'entreprise comme nœud de contrats incitatifs. Considérant que la délégation de pouvoir du propriétaire de la firme (le principal) vers le gérant (l'agent) induit une séparation qui est source d'asymétrie d'information et de divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, cette théorie fait de la coordination entre le principal et l'agent, le moyen de minimiser les coûts d'agence par des incitations et des contrôles/sanctions : « [...] pour les théoriciens de l'agence, le principe contractuel se résume à un mécanisme incitatif. Ce dernier doit minimiser les coûts d'agence liés à la délégation de la décision par le principal et doit également amener l'agent à révéler l'information dont il dispose (Pratt et Zeckhauser [1985]). Autrement dit, il existe un seul mécanisme de coordination qui irrigue la totalité de l'activité économique. La sous-traitance est ici reconnue (Kawasaki et McMillan [1987]), mais cette relation ne se distingue pas des autres contrats (employeurs/employés, actionnaires/managers, etc.). »⁵⁴

Selon cette approche, chaque contractant aurait intérêt à s'engager dans une relation d'autorité. Le contrat marchand devient avantageux pour les deux entreprises puisqu'il y a un partage des risques et en même temps un système d'incitation. Dans ce cadre, le contrat a pour objectif un transfert du pouvoir de décision du sous-traitant au donneur d'ordre et c'est ce dernier qui fixe les caractéristiques de la transaction. En contrepartie, le donneur d'ordre met en place des mécanismes incitatifs (avantages) mais aussi de contrôle/sanction pour

⁵³ Baudry, *op.cit.*, p. 872

⁵⁴ Baudry, *op.cit.*, p. 873.

permettre la réalisation du contrat. Tout reposerait donc sur le contrat entre les deux parties avec un consentement de délégation de pouvoir et des décisions du sous-traitant au donneur d'ordre contre un système incitatif. La limite soulevée par l'auteur sur la façon dont la théorie de l'agence envisage la sous-traitance est la dimension fictionnelle des firmes. La relation donneur d'ordre/sous-traitant résulterait ainsi d'un acte de pur consentement sans que soient pris en compte les problèmes de la dépendance économique et/ou juridique d'un contractant par rapport à l'autre. C'est pour dépasser l'ensemble des limites relevées précédemment que l'auteur s'intéresse à un troisième champ théorique plus récent qui, à la coordination par le marché et par le contrat, ajoute la coordination par le réseau. Le mécanisme essentiel n'est plus alors le prix ou l'organisation mais la confiance.

Selon Baudry, l'intérêt majeur de ce courant est la reconnaissance d'un mécanisme de coordination distinct du prix et de l'autorité via cette notion de confiance. Pour l'auteur, la confiance s'entend alors comme un « acte de construction sociale »⁵⁵ dans le sens où le contrat de sous-traitance repose sur un pari fondé sur une promesse implicite ou explicite entre donneur d'ordre et sous-traitant dans une situation d'incertitude sur la qualité et sur l'effort du sous-traitant à remplir les objectifs. On est dans ce que Lucien Karpik⁵⁶ appelle, dans ses travaux sur la qualification des produits singuliers, une situation de double incertitude : incertitude sur la capacité à atteindre l'objectif fixé et incertitude sur l'effort (comme degré de mobilisation de cette capacité) pour réaliser cet objectif. On retrouve ici l'influence des travaux d'Herbert Simon⁵⁷ expliquant que la limite de la rationalité tient à l'impossibilité cognitive de prendre en compte toutes les conditions déterminant le choix au moment de décider. En effet, pour Simon, il est impossible dans un monde complexe de prévoir et décrire sans ambiguïté tous les événements susceptibles d'intervenir dans une relation contractuelle. La rationalité limitée empêche alors la rédaction de contrats complets, rendant inévitable l'apparition d'événements imprévus donc d'incertitudes qui peuvent à leur tour être de plusieurs niveaux : « *Comme la relation d'autorité, caractéristique de tels contrats, n'assure qu'une coordination partielle, force est de reconnaître qu'une économie de la confiance est présente pour valider ce pari.* »⁵⁸ La thèse défendue par Baudry est qu'il existe une pluralité de mécanismes de coordination qui se combinent pour régir les relations inter-firmes : dans le cas de la sous-traitance, ces mécanismes sont le prix (du contrat

⁵⁵ Baudry *ibid*, p. 885.

⁵⁶ Karpik Lucien, « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, n°30, 1989, p. 187-210

⁵⁷ Simon Herbert, « A behavioral model of rational choice » *Quarterly Journal of Economics*, n°69, 1955, p. 99-118.

⁵⁸ Baudry, *op. cit.*, p.888-889.

marchand), l'autorité et la confiance. Après avoir identifié ces trois mécanismes, Baudry montre que le contrat de sous-traitance repose toujours sur l'autorité et la confiance.

Cette manière d'envisager la relation de sous-traitance est particulièrement pertinente car elle met en avant des relations qui sont distinguées les unes des autres relativement au degré d'autorité ou de confiance mis en œuvre. Cherchant à rendre compte de ce qui peut s'échanger entre deux entreprises en dehors de la formalisation et des exigences du contrat, cette étude montre qu'il faut bien plus qu'un contrat pour nouer une relation de sous-traitance. Autrement dit les relations de sous-traitances dépassent le formalisme du contrat et le cadre strict d'un échange négocié entre deux entreprises.

Les travaux de Nadine Thèvenot et Julie Valentin interrogent les conséquences de ce type de contrat sur la politique d'emploi et le transfert de risque entre donneur d'ordre et sous-traitants. Dans leur communication de 2003 intitulée « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique. », Thèvenot et Valentin axent leur propos sur la sous-traitance définie, cette fois, comme une forme de mobilisation de la main-d'œuvre avec une volonté pour le donneur d'ordre « *de disposer d'une main-d'œuvre sans avoir à assumer les contraintes qu'impose le droit du travail* »⁵⁹. Cette relation contractuelle entraînerait une précarité forte des sous-traitants. Inversement, pour le donneur d'ordre, cela permettrait que « *les prestations de travail ne soient plus des charges fixes mais que leurs coûts puissent être en phase avec les variations d'activité.* »⁶⁰. Autrement dit, en externalisant chez le sous-traitant la fluctuation de l'activité et la gestion de l'emploi associée, le donneur d'ordre, dans ce cadre, transfère une partie des risques liés à l'activité.

La mobilisation des travaux de Baudry et ceux de Thèvenot et Valentin permettent de faire ressortir l'importance du contrat et de ses modalités dans les relations de sous-traitance et en soulignent les limites. À partir de ces deux analyses, nous voyons que le contrat n'est qu'une partie de l'échange et que la relation est caractérisée par un ensemble d'asymétries (d'information, de pouvoir, de prise de risque) et qu'elle est sous-tendue par des modalités plus implicites comme la confiance ou la hiérarchie.

Ces travaux issus de l'économie et du droit sont ceux qui nous semblent les plus pertinents pour traiter notre sujet. En effet, la sous-traitance est analysée en tant que relations ou mode de coordination inter-firmes. Ces recherches font également la démonstration par les juristes

⁵⁹ Thèvenot Nadine, Valentin Julie « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique. » Communication au *Forum de la Régulation*, Recherche et Régulation, Paris, ENS, 2003, 9 et 10 octobre, p.8.

⁶⁰ *Ibid.*, p.10.

de l'impossibilité pour le code du travail à saisir les transformations des relations de travail. Comme on a pu le voir, les théories économiques ne prennent pas toujours la sous-traitance comme une forme singulière de contrat ou de coordination inter-entreprise. Elles essaient au contraire de montrer que leurs théories et modèles peuvent s'appliquer à l'ensemble des relations et de faire de la relation de sous-traitance une relation comme une autre. Or, c'est en particulier sur ce point que les sociologues sont légitimes à saisir cette question. L'objectif pour la sociologie est, à l'inverse, de démontrer les spécificités de la relation de sous-traitance par rapport aux autres relations et aux effets particuliers qu'elle peut engendrer.

Nous retiendrons de l'ensemble des apports théoriques des travaux de droit et économie développés précédemment les facteurs qui leur permettent de distinguer une forme de relations de sous-traitance d'une autre. Selon nous, il existe des relations de sous-traitance et on ne peut pas parler de la sous-traitance en général. A travers notre recherche, nous dégagerons des formes de relations de sous-traitance en croisant les différents facteurs que sont : la subordination, la dépendance économique, la confiance, la sujétion technique et l'autorité. Les configurations qui en résulteront serviront à qualifier des relations variées de sous-traitance. Nous chercherons alors à déterminer en quoi ces configurations ont des effets sur la gestion de la sécurité, et plus particulièrement sur la préparation des chantiers de maintenance, le contrôle et la mise en place des dispositifs de sécurité.

À présent, nous allons nous intéresser à la prise en compte de la sous-traitance par la sociologie, discipline relativement absente sur cette question. Cependant nous souhaitons montrer sa pertinence et ce qu'elle peut apporter tant théoriquement que méthodologiquement. Selon nous, la sociologie est complémentaire aux deux disciplines que sont le droit et l'économie.

III. Le risque et la sous-traitance comme objets sociologiques

On peut expliquer l'absence relative de la sociologie sur la sous-traitance et la sûreté/ sécurité par le fait que la sociologie n'a investi le champ des risques et leurs gestions sociales ou politiques que tardivement. Comme nous le verrons avec Alain Bourdin, il a fallu que le risque soit considéré comme un problème social pour qu'enfin la sociologie s'y intéresse.

III.1 - Le risque envisagé comme phénomène social

Alain Bourdin dans son article *La modernité du risque*⁶¹ avance plusieurs raisons à cet intérêt tardif de la sociologie pour le risque ; selon lui, les sociologues se sont saisis de la question des risques suite aux catastrophes comme Three Miles Island (TMI) en 1979 ou Tchernobyl en 1986. Ces accidents font de l'exposition de la population au risque majeur une préoccupation de société de premier plan. Les apparitions d'autres risques sanitaires comme le sida, la vache folle ou encore les OGM ont cristallisé les grandes peurs « *autour de la santé, des technologies folles, de la destruction de l'humanité* »⁶². Dès lors, pour l'auteur, la question des risques devient enfin une question sociale dont le traitement et l'analyse dépassent les grandes catégories de pensée classique propre à la sociologie : « *En effet, ses découpages internes traditionnels [ceux de la sociologie] étaient organisés à partir des catégories socialement instituées, correspondant à des grands types morphologiques (ville, campagne), à des grands domaines de l'activité humaine facilement identifiables (travail, connaissance, religion, art...), à des institutions, des organisations ou des secteurs constitués d'activité (famille, école, professions...). Elle privilégiait les échelles de raisonnement qui correspondaient à l'idée de société : les systèmes sociaux, la société nationale, les grands groupes constitués (classes sociales, etc.). Elle abordait les processus sociaux à partir de la cohésion ou du contrôle social, à moins qu'elle ne les inscrive dans une perspective du changement ou du progrès qui était une autre manière de réintroduire le primat d'un ordre global.* » [Et ajoute l'auteur] « *Ce mouvement, principalement porté par les diverses sociologies de l'action, invite à partir des problèmes que se posent les acteurs plutôt que des découpages sociaux.* »⁶³

Selon Bourdin, c'est ainsi qu'est née la sociologie du risque, avec la particularité d'étudier les risques d'une manière différente par rapport à la sociologie classique. Il indique également que le premier risque historiquement étudié est le risque industriel et ce, pour deux raisons essentielles. La première est liée aux conséquences de la recherche de qualité et flexibilité toujours plus importante des entreprises industrielles. « *Cette évolution modifie la position de l'homme au travail et le risque devient un nouvel élément de la culture industrielle qui affecte les relations professionnelles, en même temps qu'un nouveau problème à traiter.* »⁶⁴. Ce problème industriel, diffusé par la presse managériale, imposé dans les pratiques de travail

⁶¹ Bourdin Alain, « La modernité du risque », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2003/1, n° 114, p. 5-26.

⁶² Bourdin, *Ibid.*, p.8.

⁶³ Bourdin, *Ibid.*, p. 8-9.

⁶⁴ Bourdin, *Ibid.em*, p. 9

conduit progressivement à une prise en compte grandissante de cette question du risque industriel dans l'opinion publique

Bourgou Taoufik oppose une autre vision qui considère, au contraire, que la thématique du rapport aux risques ou aux dangers se retrouve à toutes les étapes du développement de la pensée sociologique ; ce qui a changé est davantage la façon de la traiter et de l'envisager : « *L'époque actuelle se distingue non pas par l'apparition soudaine du thème du danger ou celui de la mue des sociétés humaines qui passent de sociétés de la sécurité à des sociétés du risque ; elle se distingue surtout par la remise en question des capacités de maîtrise des risques.* »⁶⁵

Pour étayer son propos, Bourgou Taoufik s'appuie sur les premières études empiriques annonciatrices des recherches sociologiques dont celle de Le Play⁶⁶ et celles du docteur Villermé⁶⁷ sur les maux de leur société « [qui] *fondent les prémices d'une sociologie de la société industrielle aux prises avec les risques environnementaux, sanitaires et sociaux nés de son propre développement.* »⁶⁸. Selon l'auteur, même si le terme de risque n'est pas utilisé en tant que tel, c'est dès cette époque que la sociologie va s'affirmer comme un outil de compréhension et d'anticipation de la société industrielle à travers l'étude des comportements des individus. Si la sociologie a étudié les risques de manière générale, elle ne se constitue en branche particulière que récemment, avec le développement d'une sociologie du risque.

III.2 - Du risque à la sécurité comme construction sociale et collective

La sociologie du risque est née de nouvelles questions sociales surgies d'une perception croissante du risque⁶⁹ ou d'une prise de conscience d'une société du risque⁷⁰.

C'est depuis les années 70-80 que la notion de risque est devenue une entrée jugée pertinente pour comprendre les sociétés actuelles. Cette innovation théorique a été progressive. Dans un premier temps, la sociologie est restée cantonnée aux questions relatives à la perception et à la représentation des risques. Il existait une séparation forte entre le calcul du danger, son occurrence et son pan subjectif apporté par la représentation de ce même danger. L'idée

⁶⁵ Bourgou Taoufik, *Politiques du risque*, Lyon, Editions perspectives juridiques, 2005, p.47.

⁶⁶ Le Play Frédéric, *L'organisation du travail selon la coutume des ateliers du travail*, Tours, Editions Marme, 1870.

⁶⁷ Villermé Louis, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans une manufacture de coton, de laine et de soie*, Paris, EDI, 1889.

⁶⁸ Bourgou, *op. cit.* p.51.

⁶⁹ Lagadec Patrick, *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Editions du Seuil, 1981.

⁷⁰ Giddens Anthony, *Les conséquences de la modernité*. Paris, l'Harmattan, 1999 et Beck Ulrich, *La société du risque : sur la voix d'une autre modernité*. Paris, Editions de l'Aubier, 2001.

souvent avancée était alors que le risque subjectivement perçu était en décalage irrationnel avec le risque réel car objectivé par son calcul. La conclusion était que le public, la société civile manquaient d'informations, de connaissances scientifiques indispensables qui auraient permis la réduction de ce manque de rationalité.

Claude Gilbert dans l'introduction de l'ouvrage *Risques collectifs et situations de crise : Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*⁷¹ résume bien les changements opérés par la suite. L'objectif est de rompre avec les deux approches courantes complémentaires du risque. La première postule que les efforts de connaissances, notamment scientifiques, permettent simplement de mettre au jour une existence préalable du risque ; la seconde considère, quant à elle, que les risques sont habituellement l'objet de perceptions subjectives qui déforment la réalité. Autrement dit, le risque doit être découvert et maîtrisé par la science et c'est à cette condition qu'il sera possible de dépasser les peurs irrationnelles du plus grand nombre. Ce duo risques objectifs et risques subjectifs est en effet au cœur de nombreuses approches partagées par un grand nombre d'acteurs mais également de chercheurs, notamment ceux relevant des « sciences dures ».

De nouvelles interrogations ont alors été introduites, dont celles-ci : « *Pourquoi des problèmes sont-ils appréhendés sous forme de risques et d'autres non ? Pourquoi aussi, parmi ces problèmes ainsi labellisés risques, certains sont-ils pris en compte et d'autres non ?* »⁷² Ces questions conduisent à mettre en lisibilité les risques comme phénomène social. Dans cette perspective, différents acteurs peuvent les prendre en charge, au premier rang desquels on trouve bien sûr les pouvoirs publics. La question de leur rapport aux risques se trouve posée par le rôle des « lanceurs d'alerte »⁷³, la médiatisation d'un événement et leur prise en compte politique « la mise sur agenda ». Le changement essentiel introduit par ce nouveau questionnement est « [...] l'idée de « construction » ou de « constitution » des risques, considérant comme acquis que les problèmes ne sont pas donnés. »⁷⁴. Cette façon d'envisager le risque comme une construction sociale est également soulignée par Olivier Borraz pour qui : « *D'un point de vue sociologique, un risque n'existe pas en soi : il n'a de sens qu'en tant que phénomène social et problème public. Ce dernier terme doit être entendu au sens large : outre la puissance publique, sa prise en charge relève aussi de multiples*

⁷¹ Gilbert Claude (dir.), *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, Collection Risques Collectifs et Situations de Crise, 2003.

⁷² Gilbert, *ibid.*, p.7.

⁷³ Chateauraynaud Francis, Torny Didier, *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Editions de l'EHESS, 1999.

⁷⁴ Gilbert, *op.cit.* p. 12.

autres individus, groupes et organisations. »⁷⁵. La dimension sociale du risque et de la sûreté/ sécurité et leurs dynamiques rendent légitime un traitement sociologique de la question⁷⁶. Grâce à cette manière de les envisager comme construit par de nombreuses instances, nous déplaçons cette conception sur notre propre objet en nous attachant à la façon dont le risque et sa gestion sont construits au quotidien.

Ces recherches et nouveaux questionnements qui ont pris le risque comme objet de recherche à part entière ont permis de rendre compte de sa construction politique, de ses conséquences sociales et ont participé à sa visibilité dans l'espace public. C'est parce que les risques sont devenus visibles et que la sociologie pouvait apporter un éclairage singulier en *sus* des sciences de l'ingénieur que l'étude de la sécurité ou de la sûreté est devenue un angle d'approche possible. De nombreuses recherches en sciences humaines et sociales ont vu le jour pour saisir le rôle de l'homme, des règles, et des organisations sur les défaillances d'un système socio-technique (Perrow) ou au contraire sur sa fiabilité (HRO) (Cf. chapitre 1).

Nous admettons avec Olivier Borraz que le risque et son pendant, la sûreté, sont construits socialement et donc que leur mesure probabiliste n'est pas suffisante pour rendre compte des multiples conséquences et implications. Nous rejoignons ici l'idée développée par Mathilde Bourrier selon laquelle la sûreté est une construction collective qui se fait au quotidien : « *On peut néanmoins souligner que la plupart d'entre elles [=les recherches] s'accordent aujourd'hui pour considérer que la sécurité ou la fiabilité se construisent dans une négociation quotidienne entre des exigences réglementaires, des contraintes de travail et des opportunités stratégiques de tous ordres. Ces arbitrages sont eux-mêmes enchâssés dans des représentations sociales, des visions du monde, des rapports symboliques et des rituels de socialisation contribuant à stabiliser le tout dans des équilibres plus ou moins dommageables pour la sécurité (Moricot)*⁷⁷ »⁷⁸

C'est en effet, selon nous, à travers les relations et interactions entre les agents sur le terrain que se négocie la mise en place des dispositifs de sécurité et des normes, de ce qui est acceptable ou non pour la sécurité et la sûreté. Nous considérons la sécurité et la sûreté

⁷⁵ Borraz Olivier, *Les politiques du risque*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2008, p.18-19.

⁷⁶ Notre objectif n'est pas de justifier ni l'intérêt, ni la légitimité de la sociologie sur les risques, mais de montrer que ces recherches sont complètement liées à la manière dont les recherches sur la sûreté et la sécurité ont émergé.

⁷⁷ Moricot Caroline, « La maintenance des avions : une face cachée du macro-système aéronautique », Mathilde Bourrier (dir.), *Organiser la fiabilité*, Paris, collection risques collectifs et situations de crise, L'Harmattan, 2001, p.183-199.

⁷⁸ Bourrier Mathilde « La fiabilité est une question d'organisation », in Bourrier, M. (dir.), *Organiser la fiabilité*, Paris, coll. Risques Collectifs et Situations de crise, L'Harmattan, 2001, p. 17.

comme des constructions sociales reposant sur des règles, des dispositifs techniques et un travail de rectifications, d'ajustements et de changements que les acteurs réalisent au quotidien et non pas comme une propriété donnée ou un élément qui se caractériserait d'emblée.

Rendre compte de la construction de la sécurité et la sûreté au quotidien nécessite de mettre en lumière les mécanismes que des équipes de travail mettent en œuvre. Pour cela, nous abordons conjointement la préparation des chantiers, la passation des contrats ainsi que la réalisation des travaux à travers l'observation des pratiques quotidiennes concrètes sur le terrain. Ce dernier point d'entrée nous a semblé particulièrement pertinent. Nous rejoignons ici Nicolas Jounin qui, à travers sa recherche sur les ouvriers du bâtiment, affirme que : *« Dépossédés des modes opératoires, dépossédés de l'organisation de la sécurité : on pourrait croire que les ouvriers ne font qu'obéir aux consignes. Mais s'ils le faisaient, ils ne pourraient pas satisfaire cette exigence fondamentale qu'est la cadence. Alors les ouvriers inventent, improvisent, détournent, créent des modes opératoires informels et potentiellement dangereux. »*⁷⁹.

Ces deux références s'accordent sur le fait que le niveau de sécurité atteint ne dépend pas uniquement des procédures, du travail prescrit, mais de ce qu'en font les agents concrètement avec la prise en compte des autres ressources ou contraintes qui pèsent sur eux. Elles traitent de l'organisation du travail et du rapport des acteurs à la règle développés notamment par des pans entiers de la sociologie du travail et des organisations. Comme l'indique Jérôme Denis, le décalage entre travail prescrit et travail réel a été relevé depuis longtemps et par de nombreuses disciplines : *« L'étude des règles en situation de travail doit beaucoup aux nombreuses enquêtes qui ont mis en lumière les écarts entre ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler le « travail prescrit » et le « travail réel ». Partagée par la sociologie du travail et la sociologie des organisations, cette perspective est aussi centrale pour la psychologie du travail, la gestion et bien évidemment l'ergonomie. Pour résumer, on pourrait dire que toutes n'ont eu de cesse de montrer d'une manière ou d'une autre que les travailleurs ne font pas exactement ce qu'on leur demande de faire »*⁸⁰.

Selon cet auteur, il y a schématiquement dans la sociologie du travail et des organisations deux perspectives dans la manière de prendre en compte la règle pour saisir le

⁷⁹ Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/4, n°165, p. 87.

⁸⁰ Denis Jérôme, «La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail», *Sociologie du travail*, n°49, vol 4, 2007, p. 497.

fonctionnement des organisations. La première consiste à confronter les prescriptions officielles aux situations quotidiennes de travail. Cette manière de procéder revient à mettre en valeur les oppositions entre les règles et les pratiques de terrain ou encore le contournement des règles par les acteurs. Cette approche a été développée notamment par Michel Crozier et Erhart Friedberg⁸¹ dans leur analyse du pouvoir ou encore en ergonomie de langue française avec les travaux de François Daniellou⁸² sur l'opposition travail réel/prescrit. Elle a été également particulièrement enrichie par Jean-Daniel Reynaud⁸³ dans ses recherches sur la variété des formes d'autonomie et de régulation de contrôle, régulation autonome. Il met en avant le fait que les règles deviennent alors les principales sources d'aménagement, voire de contournement.

La seconde approche consiste à considérer la règle, cette fois comme une ressource locale susceptible d'être mobilisée par les acteurs lors de leur activité. Cette manière d'envisager la règle a été développée notamment par Anselm Strauss dans son modèle de l'« *ordre négocié* ». L'organisation est alors considérée comme une activité, un *travail* de tous les jours⁸⁴ ce qui nécessite d'interroger les actions et les interactions qui fondent la stabilité quotidienne des règles (leur maintien et reproduction). Cette approche est également partagée par Nicolas Dodier qui montre à travers le travail des inspecteurs du travail en milieu industriel le « *statut pragmatique des règles* »⁸⁵. Pour cet auteur, il existe de nombreuses règles qui encadrent le travail de manière différente, pour les comprendre et saisir l'attitude des inspecteurs du travail et de leurs interlocuteurs par rapport à ces dernières, il faut s'intéresser au pouvoir prescriptif qui est attribué aux instances de prescriptions. Pour Jérôme Denis, les recherches qui s'inscrivent dans cette seconde approche, en abandonnant l'opposition entre travail prescrit et travail réel, montrent que : « [...] *les règles* [considérées comme une ressource], *parce qu'elles constituent des appuis concrets pour l'action, tiennent une place importante dans les situations de travail les plus quotidiennes. Mais c'est surtout le travail d'évaluation, d'interprétation et d'ajustement qui est ici mis en lumière.*⁸⁶ ».

⁸¹ Crozier Michel, Friedberg Erhart, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

⁸² Daniellou François, Laville Antoine, Teiger Cathérine, « Fiction et réalité dans le travail ouvrier », *Documentation française, Les Cahiers Français*, n° 209, 1983, p. 39-45.

⁸³ Reynaud Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie* n°29 (1), 1988, p5-18.

⁸⁴ Strauss Anselm, *The articulation of project work: an organizational process*, *Sociological Quarterly* 29 (2), 1988, p 163-178.

⁸⁵ Dodier Nicolas, « Ce que provoquent les infractions. Étude sur le statut pragmatique des règles de sécurité », in Girin Jacques et Grosjean, Michèle (Eds.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996 p. 11-37.

⁸⁶ Denis Jérôme, « La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail », *Sociologie du travail*, n°49, vol 4, 2007 p. 499.

Ces deux perspectives sur la manière dont la règle peut être en opposition ou contournée par les acteurs et en même temps servir de ressource à ces mêmes acteurs (puisqu'elle est discutée, ajustée dans le travail quotidien) ne sont pas contradictoires. Elles sont pour nous plutôt éclairantes sur la manière dont justement les règles de sécurité au travail peuvent être, selon les situations, utilisées comme une ressource ou considérées comme une contrainte et donc contournées soit volontairement ou de manière subie. Nous irons plus loin en montrant que dans certaines situations concrètes de terrain, le sous-traitant peut se servir des règles de sécurité ou du système pour faire valoir ce qu'il souhaite. Il utilise alors les règles de sécurité comme une ressource pour entamer une « négociation », un « arrangement » avec son donneur d'ordre dans des termes de donnant-donnant et rendre à son avantage l'issue de la négociation.

La recherche de Nicolas Jounin⁸⁷ sur les ouvriers du bâtiment montre que les règles de sécurité peuvent parfois être contradictoires avec d'autres impératifs (de rendement et de production par exemple) et être contournées par les agents. C'est ce que font les ouvriers pris entre les exigences de cadences et les prescriptions de sécurité. Cela a pour effet non pas de limiter la prise de risque mais plutôt de la cacher. Alors que les règles de sécurité ont pour objectif de contraindre les actions des ouvriers et de préserver leur intégrité physique, elles entrent en contradiction avec les objectifs de rendement fixés par les entreprises. Les règles de sécurité dans ce cas ne sont pas respectées ou sont contournées par les ouvriers, non pas par choix, mais plutôt dans un objectif de respect des objectifs de production. Dans ce cadre, le non respect des règles de sécurité est le résultat d'un compromis entre productivité et sécurité.

III.3 - La sous-traitance en sociologie

Le premier constat que l'on peut faire avec Mathilde Bourrier⁸⁸ est l'absence de la sous-traitance dans les études et les recherches sociologiques menées dans les univers du haut risque. Ni les groupes des sous-traitants en tant que tels, ni les conséquences organisationnelles potentiellement induites par les politiques de sous-traitance au sein de l'entreprise donneuse d'ordre ne font l'objet d'investigations particulières.

« Enfin, un groupe d'acteurs sans cesse plus important fait lui aussi figure de parent pauvre dans l'investigation des réseaux d'acteurs : il s'agit des sous-traitants. Ils sont la face cachée

⁸⁷ Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.

⁸⁸ Bourrier Mathilde, « Risques et organisations » in Burton-Jeangros Claudine, Grosse Christian, November Valérie (dir.) *Face au risque*, Genève, Georg éditeur, 2007, p 159-180.

du fonctionnement de ces organisations, privés dans les faits de la possibilité de s'exprimer sur la conduite des activités. Leurs entreprises sont morcelées, hétérogènes et leurs personnels, nomades et peu syndiqués. Pourtant, ce que l'on connaît de ces acteurs situés politiquement aux frontières de ces grandes organisations mais centraux dans leur fonctionnement, demeure lacunaire. Leurs difficultés spécifiques de coordination, pour aussi patentées qu'elles soient pour quiconque a réalisé des enquêtes de terrain dans ces univers, restent peu abordées par la recherche organisationnelle. Il existe finalement peu de travaux sur la manière dont l'utilisation de prestataire affecte la sécurité dans les univers du haut-risque.⁸⁹ ».

Si la sociologie des organisations ne prête que peu d'attention à la sous-traitance, cette dernière n'est guère mieux traitée en sociologie du travail et de l'emploi. Elle est en effet souvent incluse dans le cadre de recherches plus larges sur les formes de flexibilité de la main-d'œuvre, parallèlement à l'intérim et aux contrats à durée déterminée (CDD). Elle émerge parfois au détour des terrains d'études mais est rarement un objet de recherche à part entière. C'est ainsi que certains travaux peuvent porter sur la précarisation de l'emploi induit par cette forme de contrat de sous-traitance et par des politiques d'externalisation de certaines entreprises comme la filière des constructeurs automobiles par exemple⁹⁰.

Lorsque l'objet « sous-traitance » apparaît plus explicitement, c'est souvent pour éclairer une autre question sociale comme la santé au travail, les conditions de travail ou encore les formes de mobilisation. Par ce détour, les effets sur la sûreté sécurité, peuvent être considérés mais de manière souvent secondaire et illustrative. La sociologie s'est emparée partiellement de cet objet notamment par rapport aux questions de santé et sécurité au travail⁹¹. Ces analyses rejoignent les travaux des ergonomes sur les conditions de travail et leurs conséquences sur la vie sociale du travailleur⁹². À travers l'étude des exigences imposées aux travailleurs, se trouve posée la question du stress et des risques associés. Autrement dit, liées à un objectif de préservation de la santé des salariés et d'amélioration des conditions de travail, ces études intègrent directement la Santé Sécurité au Travail (SST) avec un intérêt particulier pour la prévention des risques professionnels ou la santé au travail. Or, comme

⁸⁹ Bourrier, *Ibid.*, p.164.

⁹⁰ Gorgeu Armelle, Mathieu René, Pialoux Michel *Organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Paris, Documentation Française, Décembre 1998.

⁹¹ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Editions E.D.K, 2000.

⁹² Doniol-Shaw Ghislaine, Derriennic Francis, Huez Dominique, « Symptomatologie dépressive et travail en sous-traitance nucléaire en France : des facteurs professionnels sont-ils en cause ? », *Travailler* 2001/1, n°5, p. 47-72.

nous l'avons montré dans le chapitre 1, les liens de cause à effet entre sous-traitance et risque ne peuvent pas être établis directement et méritent donc d'être étudiés de manière approfondie.

On peut se demander pourquoi la sociologie a investi le champ de la sous-traitance aussi tardivement. Nous avancerons un constat et une explication qui touchent directement à l'intérêt des sociologues pour les questions sur la santé et la sécurité au travail. Le constat est lié à ce que nous avons montré précédemment, concernant le positionnement de la sociologie par rapport à l'économie et au droit. Si le droit a une vision normative, la démarche adoptée par la sociologie est compréhensive. Cette dernière part des normes et règles de droit pour expliquer comment les agents s'en saisissent dans leurs pratiques, à travers leurs valeurs, leurs identités. La sociologie s'appuie sur ce que le droit met en évidence, c'est-à-dire sur ce que « doit être la situation » dans un contexte juridique, pour montrer ce qu'elle est dans la réalité. Cette posture explique en partie que la sociologie s'est emparée plus tardivement de cet objet ; Les conséquences sociales n'apparaissant qu'après l'institutionnalisation de cette forme contractuelle. L'économie mène une réflexion sur des modèles idéaux et théoriques avec, comme le montre Pierre-Michel Menger, une divergence sur l'interprétation de l'acteur et de son environnement : « *au monde de l'acteur rationnel et maximisateur agissant dans un environnement parfaitement connu, tel qu'il est postulé par les économistes, les sociologues opposeraient une pluralité de constructions théoriques situant les acteurs dans des espaces où les rationalités d'action sont multiples, conflictuelles et malaisément coordonnées, voire mystifiantes parce qu'illusoires.* »⁹³.

L'explication est liée au fait que la sociologie ne s'est saisie de cette question que parce qu'elle pouvait avoir des conséquences sociales et parce que les risques sont devenus plus visibles au sein de la société. Il a fallu attendre que les risques industriels et sanitaires deviennent des questions de société pour que la sociologie s'en trouve concernée. C'est parce que certains sociologues ont considéré les risques et leur gestion politique et sociale comme des objets à part entière de la sociologie que tout un pan de recherches s'est développé tant en sociologie du risque, en sociologie politique, qu'en sociologie des organisations qui, permettent d'apporter des éléments pertinents d'analyse dans l'étude des liens entre sous-traitance et sûreté/sécurité.

⁹³ Menger Pierre-Michel, « Temporalité et différences interindividuelles : l'analyse de l'action en sociologie et en économie », in *Revue française de sociologie*, n° 38 (3), 1997, p. 587-633.

III.4 - Deux études sociologiques sur les liens entre sous-traitance et santé /sécurité

Nous allons exploiter deux recherches sociologiques dont l'une porte sur les ouvriers du secteur de la construction de bâtiment⁹⁴ et la seconde sur la sous-traitance de la maintenance dans l'industrie nucléaire⁹⁵. Ces deux recherches s'appuient sur un travail empirique particulièrement conséquent et donne de la matière au lien entre sécurité du personnel et sous-traitance. Si les travaux d'Annie Thébaud-Mony s'inscrivent dans une démarche d'accumulation de connaissances sur la division et les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé et de la sécurité des sous-traitants, ceux de Nicolas Jounin sont centrés sur la discrimination des travailleurs dont les sous-traitants sont victimes. Cette discrimination passe notamment, selon l'auteur, par une exposition plus importante des sous-traitants aux dangers.

Nicolas Jounin évoque (même si ce n'est pas à proprement parler l'objet de la thèse) le développement important du recours de la sous-traitance et de l'externalisation sur les chantiers de constructions. Reprenant certains des résultats de sa thèse dans un article « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger »⁹⁶, Nicolas Jounin traite du rapport que le personnel d'entreprises sous-traitantes entretient avec la sécurité envisagée en tant que sécurité professionnelle et, tout particulièrement, comme prise de risque par les exécutants sur les chantiers. Il explique l'intérêt d'une analyse sociologique de la sécurité en justifiant son choix par les apports de cette discipline au regard de l'ergonomie ou de la médecine du travail par exemple : *« Pourquoi, alors, aborder la question de la sécurité ? Parce que son étude ne peut se cantonner à une mesure ; parce que l'insécurité n'est pas une donnée brute, irréductible à toute emprise humaine, mais qu'elle fait l'objet d'une prise en charge, d'une gestion à travers laquelle se définissent des statuts et des hiérarchies. C'est sincèrement peut-être que les professionnels de la sécurité vantent un monde homogène et unanime où la sécurité serait*

⁹⁴ Jounin Nicolas, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université de Paris 7, 23 février 2006.

⁹⁵ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Editions E.D.K, 2000.

⁹⁶ Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/4, n°165, p. 72-91.

« l'affaire de tous ». Mais cela ne doit pas masquer qu'il s'agit d'un enjeu qui cristallise des divisions et des rapports de force⁹⁷ »

Cette approche sociologique de la sécurité est intéressante à plusieurs égards. D'une part, l'analyse montre que l'opérateur a une place centrale dans la mise en place de la sécurité même si certains mécanismes structurels, organisationnels les dépassent. D'autre part, l'auteur, en considérant la sécurité comme « un objet », permet à la fois de l'analyser non pas du point de vue des pratiques ou manières de faire individuelles mais en tenant compte de l'ensemble du système. Cette manière d'objectiver la sécurité conduit à expliquer la prise de risque des exécutants non comme un choix qu'ils font ou non de prendre des risques mais par des causes sociales, organisationnelles et contextuelles dont ils n'ont pas conscience. Pour Nicolas Jounin, d'une part, le principal obstacle à la prise en charge de la sécurité sur un chantier, c'est que *« non seulement ceux qui conçoivent la sécurité ne sont pas ceux qui la font; mais ce ne sont pas non plus ceux qui sont supposés en bénéficier »⁹⁸*. D'autre part, se dessine un important décalage en termes de conditions de travail et/ou de cadences entre le personnel des « entreprises permanentes » et celui des entreprises sous-traitantes. La division de la prise de risque par l'ouvrier se fait alors, selon Jounin, proportionnellement à la précarité de son statut : *« Les sous-traitants sont confrontés à une minimisation de leurs tarifs qui sacrifie, encore plus que pour les travailleurs de l'entreprise générale, la sécurité à la vitesse d'exécution.⁹⁹ »*

Selon lui, la sous-traitance a aussi des effets sur le collectif de l'entreprise principale car les différents collectifs de travail (permanents, sous-traitants, intérimaires) se retrouvent dans un même lieu, à réaliser parfois les mêmes tâches mais sans avoir les mêmes droits. Ces différences d'appartenance et de statut créent des divisions et des hiérarchisations entre les ouvriers du sous-traitant et les permanents. Or cette distinction entraîne, selon l'auteur, deux rapports différenciés à la sécurité et à la prise de risque : *« La présence de sous-traitants et d'intérimaires, qui composent souvent la majorité des effectifs, a une double conséquence. D'une part, elle provoque un éclatement du collectif ouvrier, et un éclatement hiérarchisé : les sous-traitants et les intérimaires ont généralement moins de droits que les ouvriers de l'entreprise générale, et moins de possibilités de les faire valoir. Ce qui fragilise une*

⁹⁷ Jounin Nicolas, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université de Paris 7, 23 février 2006 p.272-273.

⁹⁸ Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris La Découverte, 2008, p.198.

⁹⁹ Jounin Nicolas, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université de Paris 7, 23 février 2006, p.308.

éventuelle coalition visant à prendre en charge collectivement la sécurité.[...] D'autre part, au quotidien, les ouvriers de l'entreprise générale occupent vis-à-vis des sous-traitants et des intérimaires une position homologue à celle des cadres vis-à-vis des ouvriers dans leur ensemble : celle de gardiens de la sécurité face à des exécutants présumés (et rendus) irresponsables.[...] Les travailleurs sous-traitants ou intérimaires ont tendance à prendre plus de risques et à être moins regardants sur la sécurité parce qu'ils sont plus précaires et plus contraints par les exigences de cadences. Mais, s'ils veulent prendre soin de la sécurité, on ne les laisse pas toujours faire, puisqu'ils n'en sont pas les responsables officiels.¹⁰⁰ »

Le personnel des entreprises sous-traitantes est dépossédé de sa propre sécurité puisque toujours sous la responsabilité des encadrants du chantier. C'est, en effet, aux directions des entreprises donneuses d'ordre et sous-traitantes que revient la responsabilité de la sécurité et de sa gestion. Or cette situation crée une déresponsabilisation du personnel exécutant du sous-traitant dans la mesure où il intervient selon les demandes et contrôles de leurs dirigeants sur le chantier. Selon l'auteur, un salarié de l'entreprise sous-traitante qui souhaite prendre en charge sa sécurité serait renvoyé à ses attributions sur le chantier, c'est-à-dire à la production. Dans ce cadre, nous sommes dans un double mouvement contradictoire de responsabilisation et de déresponsabilisation du personnel des entreprises sous-traitantes par rapport à la sécurité. En effet, l'objectif des entreprises donneuses d'ordre est d'éviter les accidents et incidents sur les chantiers ; c'est, pour cela, qu'elles mettent en place des règles de sécurité et en contrôlent la mise en œuvre. Sans toujours en donner le temps et les moyens de sa réalisation (exigence de cadence forte), les salariés des entreprises sous-traitantes sont sur un chantier pour produire, contraints d'exécuter ce qu'on leur demande de faire. De plus, pour Nicolas Jounin, les objectifs fixés rendent difficile, voire impossible, le respect des règles de sécurité. Bien plus, la réglementation en matière de sécurité, édictée par les entreprises pour conserver l'intégrité physique du personnel de chantier, aurait l'effet inverse et conduirait le personnel à prendre des risques mais en le cachant. Le personnel passerait sous silence la prise de risque afin d'éviter notamment la sanction hiérarchique. Pour l'auteur, la prise de risque n'est pas une inconscience des ouvriers sur un chantier mais au contraire « *une conscience aiguë des rapports hiérarchiques dans lesquels ils sont pris* »¹⁰¹. Cette manière d'envisager la sécurité rompt avec les recherches qui font du non respect de la réglementation

¹⁰⁰ Jounin, *Ibid.* p.311-312.

¹⁰¹ Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/4, n°165, p 89.

une prise de risque inutile pour démontrer sa virilité ou pour apprivoiser le danger en le provoquant¹⁰².

Jounin dans ses travaux, que ce soit en termes de constats et de résultats, arrive à des conclusions similaires à celles de Thébaud-Mony¹⁰³. On peut citer, notamment, leurs conclusions sur l'exposition plus importante aux risques des ouvriers d'entreprises sous-traitantes comparativement à ceux du donneur d'ordre, sur la précarisation qu'entraîne le statut et la difficulté de respecter les règles pour les salariés de l'entreprise sous-traitante au vu des objectifs de rendement fixés par le donneur d'ordre.

Les travaux d'Annie Thébaud-Mony qui interroge le lien entre le fait d'être un travailleur d'entreprise sous-traitante et les effets en termes de conditions et d'organisations du travail dans une industrie à risques nous rapprochent de notre objet. Son ouvrage, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, porte sur la sous-traitance de la maintenance dans l'industrie nucléaire et fait référence dans le domaine. À travers une recherche empirique importante auprès des travailleurs d'entreprises sous-traitantes de l'industrie nucléaire, elle met en évidence une inégalité forte entre le personnel des sous-traitants et les agents du donneur d'ordre. Cette inégalité repose d'une part sur la division du travail entre les catégories de personnel et, d'autre part, sur le niveau des risques auquel chacun est exposé. Pour elle, la sous-traitance revient à une externalisation des risques du donneur d'ordre vers le sous-traitant. Selon cette logique, le donneur d'ordre sous-traiterait les travaux de maintenance qui sont considérés comme les plus risqués en terme de contamination radiologique possible : « *En outre, la division sociale des expositions met les uns en situation, non seulement de « servir » les autres, mais aussi de subir l'essentiel de l'exposition au risque d'irradiation et de contamination de l'ensemble de l'activité de maintenance.*¹⁰⁴ »

Cette inégalité face au risque entre agents du donneur d'ordre et des sous-traitants vient des statuts fragiles des sous-traitants et des marges de manœuvres limités. Selon Annie Thébaud-Mony, certaines catégories de personnel comme les intérimaires ou le personnel des entreprises sous-traitantes sont obligées de « tricher » en ne prenant pas les dispositions nécessaires pour assurer leur propre sécurité. L'exemple fourni est celui de ne pas porter leur

¹⁰² Dejours Christophe, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 1993, 2^e édition, [1980 pour la 1^{ère} édition].

¹⁰³ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Editions E.D.K, 2000.

¹⁰⁴ Thébaud-Mony, *Ibid.*, p.64.

dosimètre¹⁰⁵ afin de ne pas s'exposer à atteindre le niveau de dose limite, avant la fin du contrat, ce qui entraînerait leur renvoi. La dose limite menace l'emploi surtout pour ceux qui ont un statut précaire et qui paradoxalement sont ceux qui sont les plus exposés « *Un jeune salarié de 23 ans exprime son ambivalence entre protection de sa santé et maintien dans l'emploi...¹⁰⁶* ».

L'ensemble a pour conséquence une précarisation du travail, de l'emploi et de la protection sociale des travailleurs extérieurs et peut être assimilé à un transfert de la charge financière, organisationnelle de la gestion des périodes non-travaillées, de la formation, de la sécurité et de la protection sociale (chômage, santé, vieillesse..) du personnel à d'autres entreprises.

Elle souligne également que cette asymétrie et cette inégalité entre personnel dit « permanent » et personnel sous-traitant est aussi valable entre personnel des différentes entreprises sous-traitantes : « *Entre les travailleurs « extérieurs » eux-mêmes, une autre division du travail apparaît, qui sépare les tâches importantes pour la sûreté -pour lesquelles un travail préalable a permis d'abaisser les doses -dont en particulier les tâches fortement exposées aux rayonnements ionisants.¹⁰⁷* ».

Après avoir constaté ces différentes divisions et inégalités du travail et du risque entre travailleurs d'entreprises sous-traitantes et personnel du donneur d'ordre, elle s'interroge sur les formes de flexibilisation de main d'œuvre sous-traitante. Dans cet objectif, elle analyse ces conséquences sur la vie familiale en évoquant ce qu'elle nomme la triple flexibilisation de l'organisation du travail : « *flexibilisation des emplois, flexibilisation du temps de travail et du temps « libre » des salariés concernés, flexibilisation de la vie familiale.¹⁰⁸* ».

La vie familiale du personnel sous-traitant est souvent affectée par des dysfonctionnements de l'organisation de l'activité causés par des horaires anarchiques, une attente due à des formalités administratives importantes pour pouvoir entrer sur le site nucléaire et l'intensification du travail. L'ensemble de ces conditions de travail et hors travail pèse sur la santé et la sécurité des travailleurs du nucléaire. La sociologie s'est positionnée sur la question de la sous-traitance pour montrer les effets sur la santé et la sécurité du personnel de ces entreprises qui ne profitent pas du statut et des avantages du personnel du donneur d'ordre. La venue de ce personnel souvent à la frontière de l'entreprise principale, travaillant

¹⁰⁵ La dosimétrie est la mesure de la dose absorbée (unité : le Sievert) par une personne exposée à des rayonnements ionisants. Le dosimètre est l'appareil qui permet de mesurer cette exposition. Dans la réglementation française, le port du dosimètre est obligatoire pour tous les travailleurs affectés à des travaux sous rayonnements ionisants.

¹⁰⁶ Thébaud-Mony, *Ibid.*, p. 9.

¹⁰⁷ Thébaud-Mony, *Ibid.*, p.64.

¹⁰⁸ Thébaud-Mony, *Ibid.*, p.25.

pour elle mais pas sous ses ordres, peut créer des tensions, des conflits ou une dégradation des conditions de travail. Ces dégradations sont souvent dénoncées notamment à travers un plus fort taux d'accidents du travail chez les sous-traitants que chez « les permanents »¹⁰⁹. Les travaux d'Annie Thébaud-Mony ont montré comment dans certains secteurs d'activités s'opère un transfert vers la sous-traitance des travaux les plus dangereux, ainsi que le confirment les recherches de Nicolas Jounin. Ces deux séries de travaux s'accordent également sur le fait que les salariés des entreprises sous-traitantes doivent être considérés comme plus précaires à la fois en termes de conditions de travail et de statuts. Ils doivent également supporter les travaux les plus à risques avec des objectifs de résultats qui les poussent à cacher des pratiques dangereuses pour éviter une sanction hiérarchique (Jounin) ou adopter des stratégies qui consistent à ne pas porter les instruments qui mesurent leur exposition au risque pour ne pas perdre leur emploi (Thébaud-Mony).

Ces deux approches sociologiques sur les liens entre sous-traitance santé et sécurité nous semblent éclairantes tant du point de vue de la méthode¹¹⁰ que de la théorie. Leurs apports est d'interroger directement les liens entre responsabilisation et déresponsabilisation des acteurs vis-à-vis de leur sécurité et ses conséquences ; d'aborder les compromis entre sécurité et productivité que les salariés de l'entreprise sous-traitante doivent gérer au quotidien et qui sont particulièrement dangereux. Leur façon d'envisager le lien entre sécurité et sous-traitance permet également de rompre avec une approche individuelle du risque. L'objectif est d'expliquer les raisons qui poussent les salariés des entreprises sous-traitantes à prendre des risques en fonction notamment des contraintes extérieures comme les fortes exigences de productivité, l'assignation à un rôle lors des activités de travail qui ne leur permet pas de prendre en charge leur sécurité et la précarité de leur statut.

Si les deux recherches d'Annie Thébaud-Mony et de Nicolas Jounin, axent leur intérêt principal sur les salariés des sous-traitants, nous allons nous en détacher par notre double focalisation. La manière d'aborder notre sujet sur les effets de la sous-traitance sur la sécurité

¹⁰⁹ Daubas-Letourneux Véronique, Thébaud-Mony Annie, « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », in *Travail et Emploi*, n°88, octobre, 2001.

¹¹⁰ Les apports méthodologiques ont été développés dans le chapitre 1 car outre le fait que ces deux recherches s'appuient sur des enquêtes de terrain particulièrement longues et riches, elles ont chacune pris une manière d'investigation différente. Annie Thébaud-Mony s'est appuyé sur de nombreux entretiens auprès des salariés des entreprises sous-traitantes mais n'a pas eu la possibilité d'observer le travail des sous-traitants chez le donneur d'ordre. Quant à Nicolas Jounin, c'est en tant qu'intérimaire qu'il a pu observer le travail et a donc « caché » les raisons réelles de sa présence sur les chantiers. Nous avons développé dans la partie méthodologique (chapitre 1) les limites et les conséquences de vouloir travailler sur la sous-traitance sous l'angle du donneur d'ordre ou des sous-traitants.

et la sûreté va intégrer les apports théoriques des recherches sociologiques déjà exposées mais en s'en éloignant en d'autres points. La sous-traitance sera analysée non pas comme un attribut mais en tant que relations.

IV. La sous-traitance comme objet sociologique dans la thèse

L'approche sociologique consiste à adopter une vision dynamique et de considérer non pas l'angle des sous-traitants mais plutôt les effets des relations de sous-traitance tant du côté des sous-traitants que du personnel du donneur d'ordre.

La spécificité de notre recherche consiste à analyser la sous-traitance à travers les relations que les agents entretiennent entre eux. Nous souhaitons compléter les apports sociologiques déjà très riches en effectuant le passage d'une approche en terme de statut à une analyse qui prend en compte les relations de travail en nous focalisant sur leurs effets chez le donneur d'ordre. Cela reviendra entre autre à se demander en quoi, pour les agents du donneur d'ordre, travailler avec des sous-traitants, affecte leur travail, leur identité professionnelle ainsi que la manière d'envisager leur fonction dans le travail quotidien. Parallèlement nous nous intéressons aux transformations organisationnelles qui accompagnent la politique de développement de la sous-traitance ou de l'externalisation des activités et de ces conséquences. Selon nous, l'augmentation de la sous-traitance d'activités ou leur externalisation entraînent de profonds changements pour les salariés des entreprises donneuses d'ordre notamment par la remise en cause de leur identité professionnelle, de leur rôle, de leur fonction au sein de leur entreprise avec de nouvelles exigences et valeurs imposées. Ces relations et transformations influencent la manière dont vont être envisagées et gérées la sûreté et la sécurité par les salariés du donneur d'ordre.

IV.1 - Du contrat de sous-traitance aux relations de sous-traitance...

Dans un premier temps, nous avons pris le parti d'envisager la sous-traitance notamment à travers sa définition juridique qui offre un premier cadre pour présenter, dans ses grands principes, cette forme contractuelle. Si le contrat peut être saisi comme cadre légal et réglementaire pour les relations inter-entreprises, notre recherche, va s'y intéresser non pas en tant que clause légale mais comme cadre des relations qui se développent dans la pratique. Ce cadre oriente l'organisation de la sous-traitance et contraint les pratiques effectives de l'organisation de la sous-traitance de la maintenance dans les entreprises. Nous verrons par la suite que les contrats de sous-traitance prennent au sein des entreprises des formes variées et

ajustées. On ne retrouve pas, en effet, une forme unique de sous-traitance mais des variétés de relations de sous-traitance dont le cadre juridique ne rend justement pas compte. Les pratiques réelles et objectivables de la mise en place de la sous-traitance dépassent largement la définition de la sous-traitance au sens juridique. Comme le soulignait déjà Durkheim « *Car tout n'est pas contractuel dans le contrat* ¹¹¹[...] *En résumé donc, le contrat ne se suffit pas à soi-même, mais il n'est possible que grâce à une réglementation du contrat qui est d'origine sociale. Il l'implique, d'abord parce qu'il a beaucoup moins pour fonction de créer des règles nouvelles que de diversifier dans les cas particuliers les règles générales préétablies ; ensuite, parce qu'il n'a et ne peut avoir le pouvoir de lier que dans certaines conditions qu'il est nécessaire de définir. Si, en principe, la société lui prête une force obligatoire, c'est qu'en général l'accord des volontés particulières suffit à assurer, sous les réserves précédentes, le concours harmonieux des fonctions sociales diffuses.* ¹¹² »

L'intérêt de notre approche est de ne pas se limiter à la dimension formelle du contrat mais de rendre compte des liens qui se tissent lors de la réalisation de ce contrat et de s'intéresser aux raisons sociales qui le rendent effectif. Durkheim souhaitait montrer que le contrat n'est pas un acte purement marchand mais au contraire qu'il est « *le symbole de l'échange* »¹¹³ parce qu'il ne se réduit pas à un échange entre deux groupes ou deux individus. Si la sous-traitance représente bien un contrat commercial entre deux entreprises, elle met en place différents types de relations de sous-traitance qui n'ont en commun que l'appellation.

À la question de départ à l'origine de cette thèse « *Quels sont les effets de la sous-traitance sur la sécurité et la sûreté ?* » nous avons substitué une problématique en termes de « *relations de sous-traitance* ». Autrement dit, ce n'est pas l'acte de sous-traitance au sens contractuel et juridique, avec les droits et les obligations des contractants qui est au cœur de la thèse, mais les relations de sous-traitance. « *La sous-traitance n'est pas un mode de travail mais plutôt un mode de relations entre les entreprises et présente de moins en moins, un caractère particulier compte tenu de son développement récent [...]* »¹¹⁴. Pour être plus clair, nous postulons le fait que le terme devrait systématiquement être employé au pluriel ou dans l'expression de relations de sous-traitance tant les effets induits de ces relations sont variés.

¹¹¹ Durkheim Emile, *De la division du travail social*, Livre 1, 1ère édition 1893, Paris, PUF, 1930, p.191.

¹¹² Durkheim, *Ibid.*, p. 194.

¹¹³ Durkheim *Ibid.*, p. 117.

¹¹⁴ Juy M. G. « *La réglementation des entreprises intervenantes sur site* » in *Travail* n°28, dossier sous-traitance, 1993, p. 85.

Cette distinction des différentes formes de relation de sous-traitance semble davantage rendre compte de la complexité de la réalité et des effets différenciés induits par celles-ci.

Les relations de sous-traitance seront analysées par rapport à leurs effets sur la sécurité ou la sûreté. Comme le présente Mathilde Bourrier : « *Le constat de départ est donc le suivant : de nombreux chercheurs ont contribué à démontrer que la fiabilité se joue dans un collectif de travail et qu'elle dépend du substrat de la relation de travail (Chisholm, 1989 ; Leplat et De Terssac, 1990 ; Rochlin, 1998 ; De Terssac, 1992 ; Vaughan, 1996 ; Weick, 1993, 1995) ; en conséquence, la sociologie, mais également l'anthropologie ou l'ethnologie doivent pouvoir fournir des clefs d'entrée à une connaissance plus fine des modes d'interaction dans ces organisations (Bouvier, 1989 ; Burawoy, 1991). Par ailleurs, un certain état de fiabilité, c'est-à-dire un certain équilibre, peut être perturbé par des bouleversements extérieurs, d'ordre financier, économique ou juridique. On peut penser à une réduction massive d'effectifs, à un changement important de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, ou à l'introduction d'une nouvelle réglementation du travail (Hale & Baram, 1998). Il convient donc d'intégrer ces phénomènes à une étude de fiabilité organisationnelle afin d'avoir une chance de comprendre les fragilités endogènes des systèmes à haut risque¹¹⁵ ».*

Selon nous, le développement de la sous-traitance ou d'une politique d'externalisation dans une entreprise font partie des bouleversements extérieurs qui peuvent mettre à mal la fiabilité d'un système socio-technique. Les effets et les conséquences différenciés de ces modifications sur la fiabilité peuvent être appréhendés et ont un sens si, dans un premier temps, on peut différencier des formes de relations de sous-traitance. L'objectif est d'éviter l'écueil d'une sur-estimation ou d'une sous-estimation de l'effet de la sous-traitance sur la fiabilité en homogénéisant cette dernière. Dans un second temps, nous mettrons en lumière « les modes d'interactions » entre les collectifs de travail. Autrement dit, Il semble indispensable de considérer les différentes formes prises par la sous-traitance à travers les relations spécifiques entretenues par les collectifs de travail entre eux.

Cette manière d'envisager la problématique permet de saisir concrètement dans la pratique ce que signifie pour des acteurs de travailler ensemble alors qu'*a priori* tout les sépare. Chaque collectif a en effet, une histoire, une entreprise d'appartenance, qui lui sont propres et qui influencent ses relations avec les autres groupes de travail pour en faire des relations particulières.

¹¹⁵ Bourrier Mathilde, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999, p 5-6.

Appréhender la sous-traitance en termes de « relations de sous-traitance » permet de présenter les mécanismes et des intérêts différenciés, voire potentiellement divergents qui sont en jeu. Ce sont ces modes de relations entre agents d'entreprises différentes en tant que constructeur de sécurité et de sûreté qui doivent être saisis et appréhendés par rapport à leurs effets sur le niveau de fiabilité d'un système.

IV.2 - Les relations de sous-traitance insérées dans des configurations

En souhaitant rendre compte de la sous-traitance comme nœud de relations entre différents collectifs et services nous avons dû dans un premier temps distinguer plusieurs configurations (au sens de Norbert Elias) qui font coexister des groupes différents pris dans des situations particulières pour accomplir une activité. La configuration est définie par Norbert Elias comme une situation d'interdépendance entre les individus à partir de laquelle se dessinent les stratégies individuelles. Cette interdépendance peut concerner soit des individus soit des groupes d'individus qui, dans notre cas, sont les collectifs de travail. Selon nous, nous ne pouvons pas comprendre, non plus, ce qui se joue lors d'une relation de sous-traitance, si on étudie distinctement d'un côté le donneur d'ordre et de l'autre le sous-traitant. On ne peut traduire les mécanismes de la sous-traitance que si nous analysons les relations qui se tissent entre les agents ou collectifs du donneur d'ordre et ceux de l'entreprise sous-traitante, qui forment le cadre réel de la pratique professionnelle. Comme le définit Norbert Elias : *« Une configuration peut être structurée comme un jeu à l'intérieur duquel il existe une hiérarchie de plusieurs relations du type « moi et lui » ou « nous et eux », pensons par exemple au football. Cet exemple montre particulièrement bien comment deux groupes antagonistes mais interdépendants, s'affrontant dans une relation de « eux », forment une seule et même configuration. Le groupe mobile des joueurs d'une équipe ne peut se comprendre que par rapport à celui de l'autre équipe. Si le spectateur veut comprendre le jeu et en tirer du plaisir, il doit être en mesure de suivre les positions changeantes des joueurs des deux équipes, ainsi que la configuration d'ensemble changeante que forment les deux camps.¹¹⁶ »*

Chaque service du donneur d'ordre peut, en tant qu'acteur collectif, être une configuration en lui-même. Cependant, nous postulons que ce sont les relations entre différents collectifs qui vont donner une réponse particulière en termes de sécurité et de sûreté. Chaque type de relation étudiée dans le chapitre suivant est une configuration qui se matérialise dans des situations de chantier. L'exemple du jeu exposé par Norbert Elias illustre bien la notion de

¹¹⁶ Elias Norbert, *Qu'est ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1991 [1^{ère} édition en allemand, 1970], p.158.

configuration. Un jeu est une configuration particulière où les individus, par des liens d'interdépendances, donnent sens à leurs actions. Pour les cinq formes de relations de sous-traitance décrites comme cinq configurations, nous pouvons construire un positionnement particulier de collectifs dont les effets s'exercent en système et non pas dans une logique unicausale.

IV.3 - ...et ses effets chez le donneur d'ordre sur l'identité professionnelle

En choisissant d'analyser la sous-traitance en termes de relations, nous avons pris le parti d'appréhender aussi le développement de la sous-traitance ou l'externalisation de certaines activités comme ayant des conséquences sur les agents et l'organisation du donneur d'ordre. Comme le montre Mathilde Bourrier : « *Les études empiriques suggèrent que la sous-traitance, bien loin de devoir uniquement être comprise comme une opération d'externalisation de contraintes « bénéfiques » – puisqu'issue d'un calcul rationnel qui a préalablement montré que la sous-traitance des activités était plus avantageuse que la réalisation en interne de ces mêmes activités – implique d'importants réarrangements internes à l'organisation donneuse d'ordres afin d'accommoder l'intégration de ces sous-traitants. Les implications de ces aménagements sont très souvent sous-estimées, voire simplement non pensées (Bourrier, 2005, 2007)*¹¹⁷ ».

Si l'on suit alors Denis Segrestin, pour qui « *sous-traiter, c'est choisir de travailler sur le marché au lieu de développer des capacités internes.* »¹¹⁸, alors il convient de questionner la manière dont ce changement influence la structuration interne du donneur d'ordres aussi bien du point de vue de l'organisation formelle que du point de vue des rôles de ses salariés qui peuvent se voir privés de l'activité que jusqu'alors ils maîtrisaient. Pour ces derniers, la question de la place dans l'entreprise se trouve posée. Comment se repositionnent-ils (ou sont-ils repositionnés) ?

Les salariés du donneur d'ordre qui voient leur activité sous-traitée doivent retrouver une fonction dans leur entreprise. Ils sont alors souvent assignés à un rôle de contrôleurs des sous-traitants ou alors il leur est attribué une autre mission au sein de leur entreprise. Ces réagencements internes ne sont jamais considérés en tant que tels ; ils ont pourtant une incidence sur les identités professionnelles et les relations que les agents vont avoir avec leur

¹¹⁷ Bourrier Mathilde, « Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : une première exploration », in De Terssac Gilbert, Boissière Ivan, Gaillard Irène (coord.) *La sécurité en action*, Toulouse, Octarès, 2009, p. 111.

¹¹⁸ Segrestin Denis, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004, p. 134.

collègues ou avec les sous-traitants. C'est ce que Marie Cartier et Stéphane Beaud ont nommé « *la déstabilisation des stables* »¹¹⁹ pour rendre compte de la mise en concurrence de salariés aux statuts et aux caractéristiques sociales variées avec pour conséquences un sentiment de fragilisation et de démoralisation des salariés dits stables¹²⁰. L'impression ressentie et exprimée est alors que leur entreprise d'appartenance essaie de les remplacer par du personnel qui accepte des conditions de travail plus difficiles avec des cadences et des horaires que le personnel permanent refuserait. Ces changements ont, selon nous, des effets directs sur la façon dont les agents vont envisager la sécurité et la sûreté. Autrement dit, étudier les effets de la sous-traitance sur la sécurité ou la sûreté peut conduire à s'intéresser aux travailleurs de l'entreprise sous-traitante et donneuse d'ordre, à leurs identités, à leurs pratiques et aux relations qu'ils entretiennent entre eux. C'est alors la prise en compte des conséquences internes et externes de l'organisation de la sous-traitance qui fait la valeur ajoutée de cette recherche.

Nous cherchons à montrer que ces relations particulières induisent des effets aussi bien sur la construction des identités professionnelles au sein des collectifs que sur les différents types de régulation qui sont à l'œuvre entre eux. Ceux-ci ont des conséquences sur la sûreté et la sécurité. Autrement dit, nous pouvons identifier différents types de régulation entre les collectifs en termes de confiance, de contrôle, de négociation selon les relations de sous-traitance.

Qu'entendons-nous par identité professionnelle ? Afin d'explicitier notre conception de l'identité professionnelle, nous nous appuyerons sur un article de David Courpasson¹²¹ qui, lui-même, reprend les analyses de Renaud Sainsaulieu et de Claude Dubar « *Chez Renaud Sainsaulieu (1977¹²²), l'identité est en définitive la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs ou aux autres groupes. Par conséquent, sensible à l'ancrage de la construction sociale de l'identité dans « l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir » (Sainsaulieu, 1977, p. 342), il fait des processus entourant les rapports de travail (coopération, conflit, échange d'informations...) l'espace privilégié ou des relations durables*

¹¹⁹ Beaud Stéphane, Cartier Marie, « De la précarisation de l'emploi à la précarisation du travail. La nouvelle condition salariale », in Beaud Stéphane, Confavreux Joseph, Lindgaard Jade (dir), *La France invisible*, Paris, Editions la Découverte, 2006, p. 561-573.

¹²⁰ Les salariés dits stables sont les salariés qui sont considérés comme tels par les juristes dans le sens où ils ont un CDI.

¹²¹ Courpasson David, « Marché concret et identité professionnelle locale : La construction de l'identité par le rapport au marché » in *Revue française de sociologie*, vol. 35, n°. 2, Avril-Juin., 1994, p. 197-229.

¹²² Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

entre acteurs mettent au jour à la fois des possibilités d'apprentissage culturel et des processus stratégiques d'alliance ou d'opposition. Il y a donc dans les rapports quotidiens de travail des occasions d' « accès à l'identité » liées en partie aux moyens dont un acteur individuel ou collectif va disposer pour supporter l'épreuve du conflit, la lutte stratégique.¹²³ »

« Enfin, nous pouvons distinguer l'apport plus récent de Claude Dubar (1991¹²⁴), selon lequel l'intérêt de la notion d'identité — si galvaudée et si souvent utilisée qu'elle semble avoir perdu de sa substance propre, de son utilité conceptuelle — est d'introduire la dimension subjective, vécue, voire psychique, au cœur de l'analyse sociologique. L'idée contenue dans le concept de « socialisation » qu'il développe est que des expériences singulières de travail, liées en particulier à la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines (évaluation, formation continue et apprentissage, projet professionnel...), peuvent être des leviers de l'identification collective des salariés. Il va donc chercher, à l'instar de Sainsaulieu, à distinguer des mentalités collectives produites dans l'organisation; dans son approche, la définition de l'identité professionnelle par la mobilité joue un grand rôle et tend à attester l'idée selon laquelle les identités se forment aujourd'hui plus par le changement et le renouvellement des savoir-faire que par l'appartenance sociale continue à un même univers professionnel.¹²⁵ ».

Nous nous accorderons avec l'approche de Renaud Sainsaulieu et de Claude Dubar par le fait que l'identité professionnelle se construit par identification et nous ajouterons son corollaire, c'est-à-dire par différenciation des autres. Les rapports au travail sont déterminants à saisir pour comprendre les identités professionnelles des acteurs collectifs. L'appartenance à un même univers de travail n'est pas totalement structurant pour l'agent et dépend des savoir-faire, des pratiques ou encore des changements de rôle, positionnement au sein des groupes ou des entités. Par ailleurs, nous nous distinguerons de ces approches notamment par l'utilisation de l'analyse stratégique qui en découle. Il est intéressant d'intégrer la dimension du vécu et de nous intéresser à la socialisation par le travail via notamment les échanges et rapports au travail. Nous ne partageons pas entièrement l'idée d'une stratégie mise en place volontairement ou consciemment par les agents. Si l'identité professionnelle est construite, elle ne se fait pas en dehors des structures d'appartenances des agents, pas plus qu'elle n'est

¹²³ Courpasson David, « Marché concret et identité professionnelle locale: La construction de l'identité par le rapport au marché » in *Revue française de sociologie*, vol. 35, n°. 2, Avril-Juin., 1994, p. 198.

¹²⁴ Dubar Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.

¹²⁵ Courpasson, *op. cit.*, p.199.

le résultat d'une volonté stratégique des agents mais la conséquence de la politique de l'entreprise sur eux. On peut donc envisager cette construction comme un rapport de force entre les collectifs qui va dépendre de leur positionnement dans l'entreprise. Notre conception est que l'identité professionnelle est construite par les savoir-faire, les relations des collectifs entre eux et inversement mais qu'elle résulte également en partie des rapports de force, des intérêts différenciés qui dépassent l'agent ou le collectif lui même.

IV.4 - Les relations de sous-traitance comme phénomène interne et externe...

En abordant la sous-traitance sous l'angle des relations, nous souhaitons rendre compte de plusieurs dimensions de l'organisation de cette sous-traitance. Dans un premier temps, nous prendrons en compte les conséquences des relations entre des entreprises différentes (relations inter-organisationnelles) et leurs conséquences sur la sécurité/ sûreté. Dans un second temps, nous regarderons les conséquences de la décision de sous-traiter ou d'externaliser une partie de l'activité sur l'organisation interne au donneur d'ordre. En effet, faire le choix de sous-traiter ou d'externaliser des activités pour une entreprise nécessite des aménagements au sein de cette entreprise avec une modification parfois profonde des rôles et fonctions de son propre personnel. Dans un troisième temps, nous appréhenderons les conséquences de ces réaménagements internes (nouvelle organisation) sur les relations entre entités du donneur d'ordre (relations intra-organisationnelles). Les réaménagements peuvent modifier les relations entre les entités de la même entreprise et par conséquent affecter la sûreté/ sécurité notamment par une redistribution des rôles, des fonctions de sécurité par exemple. Selon nous, ces changements ont des effets directs sur la façon dont les agents vont envisager la sécurité et la sûreté. C'est la prise en compte des conséquences internes et externes de l'organisation de la sous-traitance qui fait la valeur ajoutée de cette recherche

A titre illustratif, nous pouvons dire que le réagencement de certains métiers suscite des risques inattendus. Par exemple, l'objectif recherché par la direction d'une mobilité et d'une flexibilité plus importantes des équipes internes risque d'entraîner une perte des connaissances de terrain au profit de connaissances techniques plus « généralistes ». Pourtant, ces connaissances pratiques sont indispensables aux interventions techniques et à la sécurité du personnel.

Ces nouvelles frontières et divisions ne sont pas seulement symboliques par rapport aux représentations et au sens donné à la sous-traitance par les agents mais deviennent réelles. La

mise en place de différentes formes de sous-traitance comme l'achat d'ouvrage, la sous-traitance *in situ* ont des effets différenciés sur la sûreté et la sécurité. Nous postulons le fait que la sécurité peut alors être construite ou imposée ce qui va dépendre de la relation de sous-traitance instituée entre donneur d'ordre et sous-traitant.

Afin de rendre compte de l'externe et de l'interne, nous avons considéré les différents collectifs de travail présents sur un chantier en fonction de leur entreprise ou de leur entité interne d'appartenance.

IV.5 - ...par les relations entre collectifs de travail

Nous avons choisi, de comprendre les mécanismes de la sous-traitance et ses effets en termes de relations. Nous souhaitons de surcroît les appréhender à la fois au sein d'une entreprise, entre différents services (relations intra-organisationnelles) et entre entreprises dans leurs relations inter-organisationnelles avec les sous-traitants. Dans cet objectif, les relations sont considérées alors comme des interactions, des rapports sociaux qui peuvent avoir comme conséquences de la collaboration, de la coopération ou à l'inverse une concurrence entre collectifs.

L'intérêt est alors de considérer la sous-traitance comme une relation sans pour autant nier les rapports de pouvoir, d'asymétrie de statut ou de dépendance économique qui jouent différemment : « *Interroger la relation de travail comme rapport social, c'est en premier lieu reconnaître qu'elle ressort fondamentalement d'un rapport d'échange : n'est ce pas là l'essence même du lien qui relie l'ouvrier, l'employé, le cadre à l'entreprise ou plus largement l'inscrit dans un système professionnel ?* »[...]Une des voies privilégiées consiste notamment à comprendre quelle sorte de contrat social se construit autour de la relation de travail et du rapport salarial, dans la relation entre les sujets et l'institution qui les emploie.¹²⁶ »

Si l'interaction ou la relation de pouvoir peut se nouer au profit du donneur d'ordre dans ses relations avec son sous-traitant externe, lorsque l'échange s'établit entre entités d'une même structure, le prestataire interne peut mobiliser ce nouveau rôle comme levier de pouvoir. Ce nouveau rôle peut, en effet, être perçu par son bénéficiaire comme une ascension sociale, une évolution de carrière. Dans le cas de l'externalisation complète d'une activité, c'est alors le métier des acteurs qui réalisaient auparavant l'activité qui est bouleversé.

¹²⁶ Trompette Pascale, *L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel* Toulouse, Editions Octares, 2003, p.2-3.

Afin d'identifier, caractériser et définir ces relations de sous-traitance, nous avons jugé pertinent d'étudier les relations entre les équipes, les collectifs de travail à travers des entretiens (individuels et collectifs) et des observations sur différents types de chantiers de maintenance. Nous cherchons ici à expliciter ces relations et à déterminer en quoi les formes de relations induites par la sous-traitance vont façonner les collectifs de travail. Réciproquement nous nous intéressons à la manière dont ces collectifs vont influencer les relations de sous-traitance.

Comme le souligne Corinne Grusenmeyer « [...] *Quelques études soulignent que les circonstances organisationnelles et collectives et le réseau de relations, dans lesquels s'insèrent ces activités, sont déterminantes pour la sécurité de ces dernières. Par exemple des incidents de maintenance peuvent être liés à des erreurs de raisonnement, elles-mêmes liées aux difficultés rencontrées pour collaborer, obtenir des accords, outils ou informations d'autres services.*¹²⁷ ».

C'est bien relativement à la capacité ou à la nécessité des collectifs de collaborer, de coopérer ou d'échanger que l'atteinte d'un haut niveau de sécurité et de sûreté pourra être possible. L'existence, par exemple, d'arrangements entre les collectifs de travail pourrait être considérée comme ayant des effets positifs ou négatifs sur le niveau de fiabilité du système dans la mesure où ces arrangements conduisent à ne pas appliquer telle règle de sécurité pour un gain de temps par exemple. Il s'agit d'analyser ce qui, dans les conditions de la sous-traitance en amont et en aval du chantier et les pratiques des acteurs dans le cadre de leur situation de travail, les conduit à prendre leurs décisions mais aussi à agir et interagir et qui va être à la base de la construction quotidienne de la sûreté et de la sécurité.

Nous avons fait le choix d'étudier ces relations au niveau des collectifs de travail plutôt qu'au niveau de l'entreprise elle-même ou encore par les interactions entre acteurs. Ce choix s'est justifié dans un premier temps par des contraintes comme l'accès au terrain, et pour des raisons méthodologiques et disciplinaires. En effet, notre méthode d'observation a consisté à suivre une personne sur le chantier et rendre compte de ses réseaux de relation. En travaillant sur les collectifs de travail, il est possible de montrer les motivations d'acteurs en termes de logique d'opposition/ différenciation/ de conflit ou encore de cohésion entre ces collectifs. Les relations de sous-traitance sont étudiées à travers des situations de travail. Cette analyse

¹²⁷ Grusenmeyer Corinne, « Les accidents du travail liés à la maintenance : importance et caractérisation », *Cahiers de notes documentaires*, INRS Hygiène et sécurité du travail, quatrième trimestre, 2005, p.34.

se situe à un niveau intermédiaire entre une perspective individuelle et une perspective organisationnelle. Nous avons choisi de ne retenir que quelques éléments pertinents de trajectoire de vie (perspective individuelle) de certains membres de collectifs en tant qu'ils peuvent éclairer l'analyse des relations entre les collectifs ainsi que les liens entre « segments » d'entreprise¹²⁸. Même si l'analyse privilégie les collectifs en situation de travail cela ne signifie pas pour autant faire abstraction des individus qui les composent ni des structures d'appartenance : *« Le mouvement du « structurel » au « situationnel » est donc essentiel, pour des raisons beaucoup plus profondes que la simple exigence d'illustration ou d'exemplification. Il a quelque chose d'intellectuellement thérapeutique, parce qu'il permet d'endiguer cette tendance, vraisemblablement inhérente au sentiment de toute puissance de l'observateur, qui consiste à chosifier les logiques qu'il dégage en automatismes « s'appliquant » aux individus comme des lois naturelles¹²⁹. Revenir aux « situations », c'est redécouvrir les possibilités de jeu, de résistance et de stratégie dont disposent, individuellement ou collectivement, les acteurs, et se contraindre à les réintégrer dans l'analyse. Le quotidien, on le sait, ne manque ni d'invention ni d'écart. Et les situations ne sont pas sans autonomie par rapport aux structures.¹³⁰ ».*

IV.6 - L'ordre social négocié de la sécurité/ sûreté

Afin d'identifier et d'analyser ces relations entre les collectifs de travail, nous avons considéré chaque collectif, amené à effectuer une même activité, comme un acteur collectif constitutif d'« un monde social », c'est-à-dire comme *« un univers de réponse réciproque régularisée »*. *« Chacun est une arène dans laquelle existe une sorte d'organisation »*. *« Chacun est, également, une « aire culturelle » dont les frontières ne sont délimitées ni par un territoire, ni par une appartenance formelle mais par les limites d'une communication efficace.¹³¹ »*.

C'est à travers ces relations et interactions entre ces acteurs collectifs que se crée un ordre social négocié. Pour Anselm Strauss, l'ordre social est le résultat de processus complexes, où chaque acteur participe à la représentation de la situation dans laquelle il est engagé et où le déroulement de l'interaction n'est jamais figé, mais sans cesse réadapté, négocié, et donc, relève bien plus de savoir-faire, de conflits, de négociations, de divergences d'intérêts, de

¹²⁸ Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000, p. 136.

¹²⁹ Bourdieu Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980.

¹³⁰ Schwartz Olivier, « L'empirisme irréductible », postface à Anderson Nels, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Editions Nathan, 1993, p.302.

¹³¹ Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1996, p.269.

tensions affectives, qu'il n'est la conséquence de l'application de règles strictes et fonctionnelles.

Ceci nous permet de penser que c'est l'ensemble des interactions entre ces acteurs collectifs intervenant lors d'une même situation de travail qui crée un certain ordre social négocié de la sûreté et la sécurité. Celles-ci ne peuvent plus être considérées comme des données préalables parfaitement définies et pour lesquelles, l'application stricte des règles et procédures seraient suffisantes à garantir leur maîtrise.

Nous avons considéré chaque type de chantier de maintenance observé comme « *un monde social à l'ordre négocié* »¹³² dont les acteurs principaux sont les collectifs de travail. Ce sont, en effet, ces collectifs de travail d'appartenance institutionnelle différente qui sont amenés à travailler ensemble lors d'une même situation de travail. Les collectifs de travail se côtoient, travaillent quelquefois à une tâche commune et pourtant ils ne partagent ni les mêmes conditions de vie (la vie hors chantier), ni les mêmes statuts (salaires, avantages sociaux, conditions de travail...). Cette construction en terme de mondes sociaux nous intéresse particulièrement pour comprendre l'influence de la « culture professionnelle » et du sens donné par les agents de l'entreprise donneuse d'ordres sur leurs pratiques, leurs discours ou encore leurs relations avec les agents des autres entreprises. Autrement dit, comment perçoivent-ils le recours à la sous-traitance des travaux de maintenance ? Est-ce que les représentations qu'ils en ont modifient les collectifs déjà constitués (construction de leur « identité professionnelle » par opposition, exclusion des « autres », on pense ici aux travaux de Richard Hoggart dans *la culture du pauvre*¹³³), ou au contraire est-ce par l'échange et l'apport réciproque que se crée l'identité ?

Chaque collectif de travail engage des relations, des interactions et des négociations avec les autres collectifs qui dépendent pour partie de ses rôles, de ses fonctions, de la représentation que le groupe a de lui-même et de son positionnement au sein du monde social. Tous ces éléments font émerger une réponse adaptée ou non en terme de sécurité et de sûreté. C'est la combinaison de ces différents éléments qui devrait nous permettre de démontrer la construction sociale négociée de la sécurité et de la sûreté. De même nous pourrions identifier différents « ordres », selon les cas étudiés dans la thèse en fonction de configurations au sens

¹³² Voir les travaux d'Isabelle Baszanger et en particulier son article « Les maladies chroniques et leur ordre négocié », *Revue française de sociologie*, 1986, vol. 27, n°1 p. 3-27. Elle y montre à travers une étude de terrain sur le travail médical l'existence d'une « *construction sociale négociée de la maladie chronique dont le malade est un acteur indispensable* »

¹³³ Hoggart Richard, *La culture du pauvre*, Paris, Editions de Minuit, 1970.

de Norbert Elias dans lesquelles sont pris ces acteurs collectifs. Ceci nous permet également de faire un lien entre « la sécurité réglée » étant celle prescrite, édictée et la « sécurité gérée » celle issue des négociations, discussions. Comme le présente un dossier sur les Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : « *Les formalismes, les règles, préparent le système par rapport à des configurations qui ont été prévues, et jouent un rôle majeur dans la capacité à faire face à ces situations. Mais il surviendra, en exploitation, des situations qui n'ont pas été anticipées. La réponse du système dépendra des ressources locales des équipes et du management disponibles en temps réel.* ¹³⁴ »

La sécurité d'un système dépendrait donc d'une articulation entre la sécurité réglée et la sécurité gérée. La sécurité réglée est définie comme l'ensemble des règles, automatismes, mesures et équipements de protection et du contrôle qui en est fait du respect de ces règles ; afin d'éviter toutes les défaillances prévisibles. Alors que la sécurité gérée est la capacité de l'agent à anticiper, percevoir et répondre aux défaillances imprévues par l'organisation. Cette dernière repose donc sur, la qualité des initiatives des agents, le fonctionnement des collectifs et des organisations et sur les articulations entre les différents types de connaissances utiles à la sécurité. On peut se demander alors si les ajustements, les adaptations et les négociations entre « mondes sociaux » peuvent engendrer un risque de dérive de la sécurité ou de la sûreté par rapport à la sécurité « réglée ».

Cet ordre social négocié doit être couplé à l'articulation du travail entre des collectifs de travail qui sont en prise avec une réalité du terrain complexe. Les enjeux relatifs aux objectifs de production et de résultats y sont en tension avec la nécessité de produire en sécurité afin d'éviter l'accident. Il y a à la fois dans une première strate le niveau stratégique de l'entreprise et son organisation et dans un deuxième niveau la mise en place sur les chantiers de maintenance lors de l'exécution du travail des modalités concrètes de ces collectifs qui sont dans l'obligation de travailler ensemble avec une division des rôles, des fonctions et un positionnement de chacun. Michèle Grosjean et Michèle Lacoste expliquent que pour comprendre la dynamique de l'action il faut la replacer au sein de ce qu'ils appellent des « réseaux » qui lient provisoirement des éléments hétérogènes entre eux. C'est par « un processus de traduction » en référence aux travaux de sociologie de l'innovation que les auteurs montrent qu'il est parfois nécessaire, pour la réalisation d'une action, de nouer des alliances ou d'effectuer des déplacements. Ce qui va nous intéresser particulièrement est

¹³⁴ Daniellou François, Simard Marcel, Boissière Ivan, *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle un état de l'art (première version)*, les cahiers de la sécurité industrielle, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Avril 2009, p.10.

l'analyse que ces auteurs effectuent non pas en termes de processus de traduction mais de « travail d'articulation »¹³⁵ en référence au concept mis en valeur par Anselm Strauss. Selon Strauss, ce travail d'articulation revient à un travail supplémentaire de coordination qui consiste à ce que « [...]les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail accompli »¹³⁶ Ce mécanisme permet de s'interroger sur ce que Michèle Lacoste et Michèle Grosjean résument ainsi : « Dans les entreprises, il faut faire tenir ensemble et amener à coopérer des acteurs dont les objectifs, les logiques et les intérêts et le langage ne sont pas identiques. »¹³⁷. Par la suite, nous allons montrer comment les services de maintenance sont amenés à travailler ensemble alors que suite aux changements organisationnels, leurs intérêts sont parfois devenus divergents. Elles ajoutent : « Dans l'univers du travail plus qu'ailleurs, l'action est marquée par des contraintes nombreuses — économiques, techniques, réglementaires, hiérarchiques, organisationnelles. Elle est soumise à des régimes de spécialisation, à des interdépendances et à des logiques de réseaux. Les études de terrains soulignent de plus en plus la complexité des situations et la nécessité de combiner plusieurs approches. »¹³⁸. C'est en s'attachant à la description des contraintes de chaque service, de leur rôle et intérêt lors de la réalisation de travaux que nous allons montrer leur positionnement respectif.

Chaque acteur de ce monde social représenté par le collectif de travail a des pratiques professionnelles et une représentation de « soi » et des autres. Nous montrons à travers les pratiques professionnelles des collectifs qu'il existe un positionnement par rapport aux autres mais aussi une représentation du collectif d'appartenance par opposition aux autres. La réorganisation de la maintenance entraînant une recomposition des collectifs de travail avec des pratiques professionnelles particulières nous semble être un facteur explicatif des changements. Comment des salariés qui n'appartiennent pas toujours à la même entreprise et n'ont ni les mêmes rôles ni les mêmes intérêts, ni les mêmes conditions de vie et de travail, collaborent-ils, échangent-ils et mettent-ils en œuvre leurs pratiques ?

S'intéresser aux conséquences de la sous-traitance sur la sécurité des hommes et la sûreté des installations conduit à observer la coordination, la coopération mais aussi la surveillance et le contrôle qui s'opèrent entre les collectifs différents et au sein de chacun d'entre eux. Ceci

¹³⁵ Strauss Anselm, *La Trame de la Négociation: Sociologie Qualitative et Interactionnisme*. Traduit par Isabelle Baszanger, Paris, L'Harmattan, 1992.

¹³⁶ Strauss, *op. cit.*, p.191.

¹³⁷ Grosjean Michèle, Lacoste Michèle, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999, p.32.

¹³⁸ *Op. cit.*, p.33.

nous amène à dire qu'il existe une construction collective de la sécurité et de sûreté via la mise en place par les collectifs de travail entre eux de types d'arrangements, de régulations différentes, d'exigences et de prescriptions entre eux de cet « ordre social négocié » qu'il s'agira pour nous de décrire et d'analyser.

Conclusion

Notre thèse revient à rendre compte des effets de la « sous- traitance » sous l'angle du travail des collectifs que ceux-ci soient internes ou externes à l'entreprise lors d'une situation de travail. Nous analysons tout ce sur quoi cela agit. De ce fait, nous nous intéressons à la fois aux effets sur les organisations, à travers les transformations objectives de l'organisation ; sur les individus relativement à la construction de leurs identités professionnelles et à leur perception des transformations qui les affectent, dans le collectif de travail et enfin sur les relations entre les collectifs de travail en regard de leur positionnement, leur rôle et leurs fonctions les uns par rapport aux autres.

Nous avons essayé de montrer que la sous-traitance est un objet transverse à plusieurs disciplines. En s'intéressant à la sous-traitance, on ne peut pas faire abstraction de son traitement par les juristes et les économistes, précurseurs en la matière. En effet, les travaux auxquels nous avons fait référence dans ces deux disciplines, outre leur intérêt pour les particularités du contrat, rendent compte des conséquences sociales de cette forme de relation entre deux entreprises. Leurs apports respectifs vont nous être utiles pour caractériser les différentes relations de sous-traitance que nous aurons construites. Parallèlement, nous avons montré que la sous-traitance en sociologie ne fait pas l'objet de recherches singulières mais est traité dans des problématiques plus vastes relevant du champ de la sociologie du travail, de la sociologie des organisations ou de la sociologie du risque. C'est donc à la lumière des apports des recherches sociologiques, économiques et juridiques développées que nous avons rendu compte de la manière dont nous envisageons notre problématique. Notre thèse s'inscrit dans une démarche sur les effets des relations d'un type particulier représenté par la sous-traitance sur la sécurité et la sûreté. Notre approche est centrée sur le travail, et donc sur la place de ces collectifs de travail dans la gestion de la sécurité et de la sûreté lors de situations quotidiennes de travail. Nous nous intéressons aux évolutions de l'organisation du travail à travers les interactions, les relations, entre ces collectifs d'appartenance institutionnelle différente. Nous analysons également en quoi les identités professionnelles, les rôles et les

fonctions des agents de l'entreprise donneuse d'ordre peuvent être transformés par le développement de la sous-traitance ou l'introduction de l'externalisation.

Nous allons rendre compte des spécificités de la sous-traitance et des risques particuliers lors des travaux de maintenance à la lumière des entreprises dans lesquelles ces questions de recherches ont été posées.

Chapitre 3 : Les terrains étudiés et leurs enjeux

Nous souhaitons dans ce chapitre présenter les différents enjeux de cette recherche notamment par rapport aux particularités de nos terrains. Notre objectif est de rendre compte de la manière dont nous avons axé notre questionnement sociologique. Si dans le chapitre précédent nous avons mobilisé des recherches en économie, en droit et en sociologie afin de construire notre problématique, il nous semble nécessaire de l'affiner par rapport aux enjeux et risques spécifiques des terrains étudiés. En effet, cette thèse s'appuie sur une analyse de deux secteurs : ferroviaire et gazier. Nous allons nous intéresser de façon détaillée au contexte spécifique dans lequel sont inscrites les entreprises étudiées et les risques particuliers qu'elles doivent gérer.

D'une part, nous insisterons sur le fait que cette recherche s'inscrit dans une demande posée par des entreprises avec un objectif de réflexivité sur les pratiques et stratégies qu'elles mettent en place. D'autre part, nous verrons que ces entreprises sont dans des contextes politique et économique particuliers : la libéralisation de leur marché engendre un accroissement de la compétitivité à cause de la montée de la concurrence. Le recours à la sous-traitance doit être appréhendé à travers ce contexte socio-économique. Les entreprises étudiées ont cherché à optimiser leur maintenance en faisant des choix organisationnels différents. C'est ainsi que la SNCF a choisi de développer la sous-traitance de sa maintenance mais de conserver l'ensemble des fonctions liées à la sécurité alors que GrDF a préféré l'externalisation de la maintenance.

Par le développement des enjeux, des terrains et des risques spécifiques à ces entreprises, nous pouvons présenter la construction de notre typologie des relations de sous-traitance. Ce qui permet également de contextualiser notre problématique et d'en affiner le contenu.

I. Les enjeux industriels

En tant que service public, la SNCF et Gaz de France avaient des obligations. Comme tout service public, la SNCF devait respecter un prix au kilomètre imposé par l'Etat. Ce qui induisait que quelle que soit la fréquentation de la ligne et donc sa rentabilité, le prix du billet ne dépendait que de la distance parcourue par le client. En tant que service public, elle avait

une deuxième obligation qui était le maintien de lignes secondaires indépendamment de leur rentabilité.

En ce qui concerne GDF, il existait le même principe : le prix du gaz est défini depuis décembre 2009 par la Commission de régulation de l'énergie (CRE)¹.

Selon nous, la question de la sous-traitance et certaines des problématiques qu'elle peut soulever sont d'autant plus importantes que l'on se trouve dans un contexte de libéralisation du marché ou de privatisation. Les entreprises se recentrent sur ce qu'elles appellent « le cœur de métier », ce qui revient à sous-traiter ou externaliser l'ensemble des opérations qui semblent moins lucratives dans la politique de l'entreprise ou encore qui ne rentrent pas dans sa stratégie industrielle.

L'évolution du marché économique ou son anticipation ont entraîné, chez les grands donneurs d'ordre, l'élaboration d'une cartographie de l'ensemble de leurs activités et la sélection de celles qui sont, pour elles, constitutives de leur « cœur de métier ».

I.1 - Le nouveau contexte socio-économique des entreprises

Les deux entreprises étudiées font face à un nouveau contexte de libéralisation de l'énergie pour l'une et des transports pour l'autre, imposé par les instances européennes dans le cadre de la mise en place de la libre concurrence des hommes et des marchandises. Ces deux entreprises françaises, longtemps en situation monopolistique, font l'expérience de l'ouverture progressive de leur marché à la concurrence.

L'ouverture du marché de la SNCF

Trois importants changements peuvent être évoqués et appréhendés comme des éléments qui ont structurellement transformé le rôle et l'organisation de la SNCF : la création de Réseau Ferré de France (RFF), la perte du monopole du transport ferroviaire des marchandises, l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de passagers entre pays de l'Union européenne.

Le premier a été la création de Réseau Ferré de France (RFF) en 1997 qui devient à cette date propriétaire du réseau ferré national (RFN). C'est un Etablissement Public à caractère

¹ Depuis décembre 2009, les tarifs sont fixés par arrêté des ministres chargés de l'économie et de l'énergie au moins une fois par an, après avis de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). La CRE a été créée en 2000 et est une autorité administrative indépendante chargée de veiller au bon fonctionnement des marchés de l'électricité et du gaz en France. Son objectif est la régulation du secteur de l'énergie en voie d'ouverture à la concurrence et marqué par la présence d'opérateurs publics.

Industriel et Commercial (EPIC/détenu à 100% par l'Etat Français) créé par la loi n°97-135 du 13 février 1997 pour gérer l'infrastructure². En tant que gestionnaire de l'infrastructure, RFF est chargé notamment de l'aménagement, du développement et de la maintenance du réseau ferré national. L'objectif de la création de RFF était double : procéder à un désendettement de la SNCF sans pour autant que ses dettes soient affectées à l'Etat et effectuer une séparation au moins comptable entre le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire et la ou les entreprises ferroviaires qui utilisent cette infrastructure³. RFF en contrepartie de la reprise de la dette de la SNCF est devenu dès 1997 propriétaire des infrastructures ferroviaires et peut alors prélever des redevances auprès des entreprises ferroviaires sur l'usage de ses installations. À la création de RFF, il a été envisagé le transfert des agents de la SNCF chargés de l'infrastructure vers cette nouvelle structure. Cependant une opposition forte des organisations syndicales soucieuses de défendre l'unité de la SNCF a rendu ce transfert impossible. Une autre solution avait été alors évoquée qui est celle de la filialisation de l'infrastructure (choix de GrDF) et qui a été également refusée. La solution choisie a donc été de confier la gestion de l'infrastructure à RFF, tout en déléguant cette gestion à la SNCF pour que celle-ci garde le personnel existant.

Cette création a eu plusieurs conséquences directes pour la SNCF

C'est ainsi que, pour répondre à ce nouvel environnement, la SNCF a été scindée en deux entités :

- SNCF-GI : Le **Gestionnaire d'Infrastructure Délégué**⁴. Cette organisation détient l'agrément sécurité et est financée par RFF. L'activité en tant que gestionnaire délégué de l'infrastructure pour RFF consiste à effectuer pour le compte de RFF à la fois la maintenance, les travaux et l'exploitation du réseau
- SNCF-EF : **Entreprise Ferroviaire**, qui est l'utilisatrice du réseau au niveau voyageurs et marchandises et qui « *paie un péage* » à cet effet à RFF comme toutes les autres entreprises ferroviaires.

² L'infrastructure, ou encore le réseau ferroviaire comprend notamment les voies, les ouvrages d'art, les quais, les postes d'aiguillage, les installations de traction électrique, de signalisation et de sécurité.

³ C'est la directive européenne n° 91/440 du 29 juillet 1991 qui a imposé cette séparation comptable.

⁴ L'activité du groupe SNCF est organisée en quatre branches, appuyées par des Fonctions communes : SNCF Infra, SNCF Proximités, SNCF Voyages (y compris Gares & Connexions), SNCF Geodis. La branche SNCF Infra regroupe les activités de Gestionnaire délégué de l'Infrastructure (SNCF) et d'Ingénierie (Systra, AREP, SNCF International, Inexia). Les missions de l'ingénierie consistent en l'étude et conception d'infrastructures ferroviaires en France et dans le monde

« Le système institutionnel français présente cependant depuis 1997 une particularité unique en Europe et peut-être dans le monde. En effet, le gestionnaire de l'infrastructure RFF doit déléguer une part très importante de ses fonctions à la SNCF qui est ainsi à la fois gestionnaire d'infrastructure délégué (GID) et entreprise ferroviaire. La loi du 13 février 1997 dispose en effet que « **compte tenu des impératifs de sécurité et de continuité du service public**, la gestion du trafic et des circulations sur le réseau ferré national ainsi que le fonctionnement et l'entretien des installations techniques et de sécurité de ce réseau **sont assurés par la SNCF pour le compte et selon les objectifs et principes de gestion définis par RFF**. Il la rémunère à cet effet. L'exposé des motifs, précise que la SNCF conserve une double mission de transporteur ferroviaire et de gestionnaire de l'infrastructure.⁵ ».

En tant que gestionnaire du réseau, RFF fixe les principes et les objectifs suivant lesquels la SNCF exécute ces missions pour son compte. Cependant, dans le cadre de son rôle de gestionnaire d'infrastructure délégué, la SNCF se voit confier en « monopole » certaines activités dont l'entretien des voies, la maintenance et la sécurité lors des travaux.

« Le décret du 5 mai 1997 portant application de la loi du 13 février prévoit que RFF délègue **obligatoirement** à la SNCF les trois missions suivantes : les études techniques nécessaires à l'instruction des demandes de sillons et à la construction du graphique de circulation ; la gestion opérationnelle des circulations (postes d'aiguillage...) et des systèmes de régulation et de sécurité du trafic ; **la surveillance, l'entretien, les réparations et autres mesures nécessaires au fonctionnement et à la sécurité du réseau.**⁶ ».

Une des conséquences de l'émergence de RFF et de cette séparation des rôles entre le gestionnaire d'infrastructure pour RFF et gestionnaire d'infrastructure délégué pour la SNCF est que les objectifs peuvent être contradictoires. En effet, alors que la SNCF peut chercher à accroître le nombre de contrats de maintenance, RFF peut au contraire vouloir limiter la maintenance, étant en charge financièrement de celle-ci.

« La SNCF et RFF ayant le plus souvent été placés par la loi dans une situation de monopole bilatéral, leur antagonisme est de nature structurelle. En effet, RFF ne peut acheter de services de gestion de l'infrastructure qu'à la SNCF et celle-ci ne peut vendre ses services qu'à RFF. Leurs intérêts financiers étant divergents, ne serait-ce que sur la rémunération due

5 Rapport Public Thématique de la cour des comptes « Le réseau ferroviaire : Une réforme inachevée, une stratégie incertaine », le 15 avril 2008, Paris, p.20.

6 *ibid.*, p.7

par RFF à la SNCF, ce schéma institutionnel unique en Europe ne peut déboucher que sur des conflits permanents qui ne peuvent être résolus que par une autorité supérieure.⁷».

La répartition entre la SNCF et RFF se fait donc selon le principe que RFF décide des travaux qui devront être effectués (même si c'est sur propositions des établissements SNCF au niveau local), des intervenants et des budgets associés. RFF a la possibilité d'accorder davantage de fonds et de mettre des priorités sur certains chantiers. Ce qui a pour conséquence d'introduire de nouvelles contraintes économiques fortes, qui semblent entraîner une augmentation de la sous-traitance ou l'externalisation de nombreuses activités. C'est l'entité de la SNCF, en charge de la gestion de l'infrastructure, qui a comme principale mission le maintien et le renouvellement des voies, qui est au centre de nos préoccupations. La SNCF a décidé de sous-traiter une importante part de ces chantiers de maintenance. En effet, la SNCF ne sous-traite pas moins de 80% de cette activité.

Cependant, elle a fait le choix de conserver la préparation, la mise en place de la sécurité sur le chantier comme par exemple l'annonce des trains, ainsi que la surveillance du chantier. Dans ce contexte, seuls les agents SNCF habilités à la fonction sécurité endossent le rôle de surveillants du processus et de contrôleurs de l'exécution et de la qualité des chantiers de maintenance. En ce qui concerne la maintenance, la SNCF est gestionnaire déléguée infrastructure, et il existe une convention de gestion signée entre la SNCF et RFF. La SNCF reste force de proposition concernant la préparation, l'organisation, la gestion et le contrôle des chantiers de maintenance.

Cependant, la loi de 2006 modifie les règles du jeu et permet à RFF d'ouvrir à la concurrence la réalisation de certaines tâches d'exploitation du réseau « *La loi du 5 janvier 2006 ne modifie pas les conditions d'entretien et d'exploitation du réseau historique, mais ouvre à RFF de nouvelles solutions pour assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des investissements en mettant la SNCF en concurrence⁸ ».*

La SNCF et RFF ont signé une convention de gestion qui s'inscrit dans un cadre pluriannuel (2007-2010) concernant les chantiers de maintenance. Cette convention concerne notamment la sécurité et contribue à l'obtention par la SNCF de la maîtrise d'œuvre par rapport à son rôle vis-à-vis de la sécurité. C'est RFF qui détient la maîtrise d'ouvrage, qui définit les objectifs et délègue à la SNCF la prise en charge de la gestion opérationnelle. Cette dernière s'engage sur des objectifs de volume et de qualité.

⁷ *Op. cit.*, p. 32

⁸ *Op. cit.*, p. 32.

*« Le décret du 6 décembre 2006 dispose aussi que RFF peut, pour les opérations d'investissement réalisées sur le réseau en exploitation, confier à la SNCF des mandats de maîtrise d'ouvrage comportant toute mission de maîtrise d'œuvre par dérogation à la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique. La maîtrise d'œuvre peut donc être confiée en même temps que la maîtrise d'ouvrage déléguée à la SNCF mais ce n'est pas obligatoire sauf pour la prise en compte des **objectifs de sécurité des personnes et des circulations pour laquelle le décret de 2006 impose toujours de confier une mission de maîtrise d'œuvre à la SNCF.***

Sous réserve de l'appréciation des juridictions compétentes, RFF dispose désormais du choix de ses maîtres d'œuvre et ce choix doit résulter d'une mise en concurrence, sauf lorsque la sécurité des personnes et circulations est en jeu. La difficulté est de cerner le champ des missions touchant à la sécurité, la SNCF tendant à considérer qu'il y a partout des problèmes de sécurité. Une expertise juridique du champ des missions à mettre en concurrence serait à nouveau souhaitable.

Du point de vue économique, si les conditions sont désormais plus favorables pour RFF, la maîtrise d'ouvrage directe des investissements sur le réseau en exploitation suppose toujours une bonne coordination avec la SNCF qui garde le monopole de l'exploitation et de l'entretien de ce réseau. S'il est souhaitable que RFF prenne des maîtres d'œuvre différents des services d'ingénierie de la SNCF pour certains investissements, il ne faudrait donc pas en faire une règle systématique.⁹ ».

Depuis 2006, RFF peut donc ouvrir l'ensemble de ses marchés à la concurrence à la fois en tant que maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. La sécurité est devenue l'une des seules fonctions sur laquelle la SNCF a le monopole et qui lui permet d'avoir la garantie de garder un rôle de maîtrise d'œuvre. Pourtant, elle pourrait si elle le souhaitait sous-traiter cette fonction qu'elle a gardée jusqu'ici en interne. Il n'existe donc pas ce que l'on appelle les « chantiers clé en main » où les entreprises extérieures sont responsables du chantier dans son ensemble.

Le deuxième événement est la perte en juin 2005, par la SNCF de son monopole du transport ferroviaire des marchandises. En effet, l'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire en France sur les lignes nationales est décrétée. La création de RFF avait justement ce rôle d'anticipation de la concurrence et d'égalité d'accès au réseau pour toute entreprise ferroviaire.

⁹ *Op. cit.*, p. 35.

La SNCF s'est préparée comme de nombreuses entreprises publiques à la libéralisation complète du marché et en particulier de la branche voyageurs. C'est le troisième changement, et non des moindres, qui est l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de passagers entre pays de l'Union européenne depuis le 13 décembre 2009.

Ce nouveau contexte de concurrence a modifié profondément le contexte socio-économique de la SNCF.

L'ouverture du marché du gaz naturel et la création de GrDF

Nous allons voir que la création de GrDF est également directement liée à la libéralisation du marché. Dans cet objectif, il y a une imposition de la commission européenne de distinguer les gestionnaires d'infrastructure et les distributeurs pour que le client puisse choisir son fournisseur d'énergie. Cependant, si comme on l'a vu le choix dans le secteur ferroviaire a été de créer deux entités différentes, du côté du secteur gazier l'option a été de créer une filiale indépendante mais détenue par le producteur qui est GDF SUEZ. En effet, la commission européenne n'a pas obligé une séparation nette et effective juridiquement entre les propriétaires de réseau et les distributeurs. Ce choix de filialisation de l'infrastructure à la SNCF avait été une solution envisagée mais qui n'a pas été retenue pour des raisons d'opposition forte des organisations syndicales de la SNCF.

Les directives européennes de 1996, 1998 et de 2003, transposées dans le droit français, organisent l'ouverture à la concurrence des marchés de l'électricité et du gaz en prévoyant :

- le libre choix du fournisseur d'électricité et de gaz pour les consommateurs ;
- la liberté d'établissement pour les producteurs et les fournisseurs ;
- un droit d'accès non discriminatoire, transparent et disponible, au juste prix pour tous les utilisateurs des réseaux de distribution et de transport, des terminaux méthaniers et des stockages souterrains de gaz naturel.

Pour que ces trois grands principes puissent être respectés, les directives ont rendu obligatoire l'indépendance des gestionnaires de réseaux de transport et de distribution (pour les distributeurs desservant plus de 100 000 clients) par rapport aux activités de production et de négoce des entreprises intégrées, sans toutefois imposer la séparation de la propriété des réseaux.

Il a donc été demandé de mettre en place une dissociation comptable : *« Les opérateurs exerçant plusieurs activités au sein d'une même entreprise sont tenus d'établir dans leur comptabilité interne un compte séparé au titre de la gestion des réseaux de transport, de*

distribution ou de stockage de gaz naturel. Leur comptabilité interne doit permettre de distinguer la fourniture aux clients éligibles de la fourniture aux clients non éligibles et d'identifier, s'il y a lieu, les revenus provenant de la propriété des réseaux publics de distribution afin d'éviter les subventions croisées et les distorsions de concurrence.¹⁰ ».

C'est pourquoi, dans le cadre de cette ouverture des marchés de l'énergie, la directive européenne de 2003 a imposé la séparation juridique des activités de distribution de gaz naturel de celles de production et de fourniture d'énergie. GDF SUEZ a alors filialisé les activités de distribution de gaz naturel en France au sein de la société GAZ réseau Distribution France, soit GrDF. GrDF est devenue une société anonyme détenue intégralement par GDF SUEZ.

Depuis le 1er juillet 2007, l'ensemble des particuliers dits clients « résidentiels » de France métropolitaine ont la possibilité de choisir librement leur fournisseur d'énergie. Cette ouverture aux particuliers est intervenue 3 ans après l'ouverture des marchés de l'énergie à l'ensemble des professionnels (depuis le 1er juillet 2004, l'ensemble des professionnels a la possibilité de choisir librement un autre fournisseur d'énergie qu'EDF ou GDF). Les marchés du gaz et de l'électricité sont aujourd'hui organisés entre activités ouvertes à la concurrence (production, négoce et fourniture de tous les consommateurs) et activités en monopole, mais régulées (transport et distribution, terminaux méthaniers, stockage de gaz naturel).

Il existe de nombreux **fournisseurs** : EDF, Gaz de France, mais aussi Altergaz, Alterna, Direct-Energie, Enercoop, GEG, Planète UI, Poweo... (qui produisent ou achètent le gaz). Cependant, il n'y a qu'un distributeur de gaz principal qui est GrDF. Même s'il existe 24 GRD (Gestionnaire de Réseau de Distribution) de gaz naturel de tailles très inégales qui alimentent environ 11,4 millions de consommateurs en France :

- GrDF (Gaz réseau Distribution France, filiale du groupe GDF Suez) assure la distribution de plus de 96 % des quantités de gaz naturel distribuées en France ;
- 23 autres GRD de plus petites tailles, parmi lesquels Régaz et Réseau GDS assurent chacun la distribution d'environ 1,5 % du marché, les 21 autres GRD se partageant moins de 1 % du marché.

Dans le cadre de sa mission de gestionnaire de réseau de distribution, GrDF, n'a que peu de concurrence. Cependant, GrDF n'est pas propriétaire du réseau de gaz mais en est concessionnaire. C'est de ces concessions octroyées par les communes que va dépendre la

¹⁰ Art.25 loi du 10/02/2000, modifié par art.33 loi du 09/08/2004 art.8 loi du 03/01/2003, modifié par art.34 de la loi du 09/08/2004 » (site de la Commission de Régulation de l'Energie : http://www.cre.fr/fr/documents/reglementation/directives_et_lois)

concurrence. Ces contrats sont d'une durée de 15 à 30 ans. C'est sous le contrôle des communes (notamment via leurs syndicats intercommunaux d'énergie), que les gestionnaires des réseaux de distribution sont chargés de l'exploitation, du renouvellement et du développement afin d'assurer, sur leur territoire de concession, le raccordement et l'accès non discriminatoires à ces réseaux pour l'ensemble des fournisseurs et des clients.

GrDF a donc été créé pour mener trois missions principales : la construction, l'entretien et l'exploitation de réseaux de gaz naturel

I.2 - Politique d'externalisation ou de sous-traitance de la maintenance pour quelles conséquences ?

Après ce rappel du contexte socio-économique de la SNCF et de GrDF, nous souhaitons présenter les enjeux et les questions spécifiques que se posent les partenaires de cette thèse. Les interrogations des partenaires et commanditaires de la thèse sont axées principalement vers la sécurité et la sûreté. C'est par conséquent sous cet angle que la sous-traitance sera regardée et analysée. En présentant les intérêts de chacune des entreprises nous souhaitons montrer que le questionnement n'est cependant pas identique de l'une à l'autre. L'IRSN de par son rôle d'expert, est amené à rendre des avis sur des thèmes comme les compétences, la maintenance, le management de la sûreté ou encore le retour d'expérience dans les installations à risques. Ces avis sont ensuite restitués auprès de groupes permanents d'experts et servent à l'élaboration de recommandations destinées aux installations nucléaires de base. Cette thèse s'inscrit dans une démarche de constitution de connaissances supports à l'expertise de sûreté. Il s'agit d'obtenir une meilleure compréhension de l'impact de la sous-traitance sur la sûreté des installations. L'IRSN fait partie des commanditaires de la thèse mais n'est pas un terrain d'étude. Les terrains d'observation n'étant pas dans le secteur nucléaire, l'impératif était que les résultats de cette thèse puissent être transposables et donc qu'il y ait une certaine proximité entre situations analysées.

Comme nous le verrons pour la SNCF, les interrogations sont issues d'une modification de leur structure organisationnelle à travers l'augmentation de la contractualisation interne et du développement de la sous-traitance qui ont chacune des effets différents. La SNCF sous-traite la réalisation des travaux, leur exécution mais conserve la sécurité, la surveillance et la gestion des chantiers.

La politique de GrDF, est structurée autour de l'externalisation des travaux de maintenance. Ce choix revient à faire-faire à d'autres entreprises ce qui était fait par les agents du donneur d'ordre. Cela inclut non seulement la constitution du projet technique, sa réalisation et les moyens mis en place pour assurer une sécurité au niveau du personnel et celle des installations. On assiste à une transformation importante du contenu du métier des agents de GrDF par une politique de transfert de compétence et de connaissance technique vers les sous-traitants. Les agents du donneur d'ordre sont amenés à se dégager progressivement des activités pour exercer un rôle de validation technique des projets ou encore de contrôle. L'intérêt de l'externalisation est de limiter au maximum les relations entre le donneur d'ordre et les entreprises.

Pour anticiper l'augmentation de la concurrence ou encore faire face à ce qu'elle considère comme des enjeux futurs, chaque entreprise met en place des stratégies dans le cadre de son développement. Celles-ci vont de la sous-traitance d'activité à leur externalisation. Mais jusqu'où peut aller cette sous-traitance sans porter atteinte à la sûreté des systèmes ? Que ce soit la SNCF ou GrDF, ce sont des entreprises pour lesquelles les risques d'accidents sont réels et aux conséquences dramatiques. L'intérêt pour ces deux entreprises est de mener une réflexion sur les effets d'une délégation totale ou partielle de la maintenance vis-à-vis de la sécurité.

La Société Nationale des Chemins de fer (SNCF)

La thèse s'inscrit dans un axe de recherche Sécurité et facteurs humains qui comporte des projets tels que : – nouvelle approche organisationnelle de la sécurité (projet NAOS¹¹) dont l'objectif est que tous les acteurs soient associés à l'écriture des règles de sécurité afin d'améliorer leur application ; – approche socio-économique des coûts des travaux de maintenance visant à mettre à disposition des dirigeants des outils de gestion de la performance ; – analyse des raisons de la non utilisation des outils de programmation par les dirigeants de proximité Equipement, etc.

Au sein de la SNCF, Il y a un accroissement de la sous-traitance et une forte augmentation de la contractualisation entre services. Cette augmentation de la sous-traitance accompagne un

¹¹ Pour plus d'informations, voir : Blatter Christian, Beauquier Sophie, Vignes Pierre, Paries Jean, « Naos : une nouvelle approche organisationnelle pour la rédaction des règles de sécurité », Actes du colloques lambda mu 15, 2006.

nouveau contexte de concurrence dans lequel certaines fonctions qui touchent de près la sécurité et qui étaient entièrement réalisées par la SNCF seront peut-être un jour sous-traitées (certaines le sont déjà). Les fonctions de sécurité sont définies par un arrêté de 2003, elles recouvrent notamment : les postes d'aiguillage, les conducteurs de train, les surveillants de chantier, l'encadrement des équipes de maintenance.

Outre les effets de la sous-traitance sur la sécurité et l'augmentation de celle-ci que ce soit en interne ou externe à l'entreprise, d'autres questions intéressaient particulièrement la SNCF :

- La perte de savoir-faire des personnels qui inclut la perte de connaissance des sites, des installations et même des trains ;
- Une forte pression du temps et de l'encadrement, due au nouveau contexte de concurrence.

Un responsable de la sécurité à la SNCF¹² indiquait à ce propos les paradoxes majeurs auxquels étaient confrontées les grandes entreprises et notamment la SNCF. Il indiquait une exigence croissante du public pour une sécurité renforcée qui doit être en adéquation avec un service « compétitif » malgré la pression toujours plus importante de l'environnement de l'entreprise : concurrence, complexité croissante des systèmes, plus d'interactions avec l'environnement.

Pour la SNCF, l'enjeu est donc bien l'appréhension des effets de la sous-traitance de la maintenance sur la sûreté des installations et la sécurité des hommes : conséquences en termes de sécurité des circulations, sécurité du personnel et en termes de perte de compétences pour l'entreprise.

Gaz réseau Distribution de France (GrDF)

Comme évoqué précédemment, ce partenaire de la thèse n'a été intégré à la recherche qu'au cours de celle-ci. C'est à la lumière des recherches et des questions soulevées par le premier terrain que nous avons proposé ce projet à GrDF. Les terrains et les stratégies mises en place par ces deux entreprises étaient particulièrement différents mais pouvaient dans le cadre se nourrir mutuellement. Sans détailler la manière dont nous avons mis en perspective les terrains étudiés (Cf. chapitre 1), nous pouvons dire que l'intérêt de cette recherche pour GrDF portait particulièrement sur ce que l'entreprise nomme « l'achat d'ouvrage ». Ce mode

¹² Vigne Pierre, Intégration des Facteurs Organisationnels et Humains dans le management de la sécurité à la SNCF, Renforcer la culture sécurité, Paris, les 12 et 13 juin 2008

d'achat revient à externaliser totalement la préparation, la gestion, l'exécution et la sécurité des chantiers qui étaient auparavant réalisés en partie par les agents de GrDF. L'externalisation remplace progressivement le mode d'achat dit traditionnel c'est-à-dire la sous-traitance. La mise en place de cette stratégie est récente puisqu'elle date pour les régions les plus avancées de 2007. Cette réorganisation a entraîné dans les services et les activités des agents de profondes modifications mais également diverses questions liées notamment aux effets de cette externalisation sur la sûreté des installations. Ce choix, fait par GrDF, d'une externalisation à travers l'achat d'ouvrage (chantier clé en main) a pour conséquence une externalisation de la sécurité et de la sûreté, forme qui n'existe pas au sein de la SNCF. Cette décision de GrDF pose des questions spécifiques. Leur objectif était de savoir si les agents GrDF se conduisent différemment, qu'il s'agisse d'un achat d'ouvrage ou d'un achat traditionnel ? Savoir s'il y a un contrôle, ou une surveillance spécifique, mise en place par GrDF, et donc une prise en compte de risques particuliers. Lors d'un chantier externalisé, les représentants du donneur d'ordre ne sont pas présents puisque c'est le sous-traitant qui prend en charge l'ensemble des phases de travaux, de leur préparation à leur remise. L'absence de contrôle et de surveillance systématique peut-elle devenir une source de dégradation de la qualité des travaux effectués par les sous-traitants, et donc de la sûreté des réseaux de gaz ? Comment les agents anticipent-ils la question de la sécurité lorsque, dans le cas des achats d'ouvrages, ils ne sont pas présents ? Est-ce que l'entreprise GrDF met tous les moyens possibles dans le contrôle, la surveillance des chantiers pour ne pas augmenter les risques ? L'objectif de GrDF est, de mieux identifier les forces et les faiblesses de l'achat d'ouvrage et ses conséquences sur la sécurité et la sûreté.

Pour ces deux entreprises, il s'agit d'optimiser la réalisation des chantiers de maintenance afin d'accroître la productivité des installations. Ces évolutions s'inscrivent dans la dynamique d'intensification du travail dans laquelle se trouvent les entreprises industrielles depuis plus de trente ans¹³, et éclairent les tensions qui se font jour entre, d'un côté, les objectifs de réduction des coûts et des délais des opérations de maintenance, et d'un autre côté, les enjeux de sécurité. Les entreprises ont fait des choix différents pour atteindre le même objectif : une maintenance plus performante, qui autorise une meilleure utilisation de l'outil de production.

¹³ Gollac Michel et Volkoff Serge, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, 1996, p 54-67.

Les enjeux industriels exposés ont cadré cette recherche. En effet, c'est notamment à travers les dysfonctionnements, au niveau sûreté/ sécurité, ou encore les transformations organisationnelles perçues comme pouvant poser problème, que nous avons construit la problématique. Ceci induit des questions différentes. Autrement dit, pour GrDF, les conséquences de l'externalisation sur le niveau de sécurité et de sûreté sont au centre de leurs interrogations. Pour la SNCF, c'est le développement de la sous-traitance de leur activité de maintenance qui est considéré comme essentiel.

L'exposition des enjeux propres à chaque entreprise partie prenante de cette recherche avait pour nous plusieurs intérêts. Le premier est que ces entreprises n'ont pas fait les mêmes choix organisationnels vis-à-vis de leur maintenance, bien qu'elles poursuivent le même objectif d'optimisation de leur production. Ces choix, qui vont du développement de la sous-traitance à celle de l'externalisation des activités, ne sont pas sans conséquences. Ils transforment les rapports, que ces entreprises entretiennent avec leur environnement, mais, également, modifient leur propre organisation. En externalisant les activités, les agents du donneur d'ordre perdent une importante partie du contenu de leur mission notamment leur rôle en termes de contrôle et de surveillance qui nécessitait leur présence fréquente sur le chantier. Il est nécessaire de prendre en compte à la fois des changements intervenus en internes et les relations entre ces entreprises et leurs sous-traitants. C'est ainsi que nous avons construit le terme de sous-traitance « intégrée » pour rendre compte de ce nouveau phénomène de développement de la contractualisation interne assimilable en de nombreux points à de la sous-traitance.

Le second intérêt est que ces deux entreprises ont en commun de connaître un changement important de leur contexte socio-économique. La SNCF, qui a longtemps été en situation de monopole s'est confrontée à l'ouverture de son marché, tout comme GDF. Cependant, nous avons montré que leurs activités de maintenance restent des missions encore préservées de la concurrence. Cette protection s'explique notamment historiquement par le fait qu'elles sont à l'origine les plus à même de connaître et maîtriser les installations dont elles étaient entièrement responsables jusqu'à récemment. L'objectif, ici, est de rendre compte des effets d'une délégation totale, ou partielle, de la maîtrise de leur outil de production, et de savoir si les sous-traitants ont la capacité de prendre en charge cette mission en toute sécurité. Cette question est d'autant plus importante qu'elle se pose sur des terrains à risques. Ceux-ci concernent à la fois le personnel intervenant sur les voies ferrés, ou les conduites de gaz, et les clients ou utilisateurs, par rapport aux accidents. Il faut également s'interroger sur le fait

de garder la main mise sur la sécurité ou au contraire de l'externaliser. On peut émettre plusieurs hypothèses sur l'externalisation par GrDF de cette sécurité. Est-ce dû à une volonté de se décharger des travaux à risques, ou, au contraire, est-ce que les chantiers sont considérés comme ayant peu de risques et donc pouvant être entièrement pris en charge par d'autres entreprises ? Est-ce lié au fait que GrDF ne souhaite plus garder en interne la maintenance car ne rentrant pas dans les activités considérés comme son cœur de métier, et donc, s'en séparer définitivement ?

C'est pourquoi, nous décrirons et analyserons les moyens humains, matériels et organisationnels mis en place pour garantir la sûreté des installations, la sécurité des hommes et garantir un niveau stable de production.

Nous avons rappelé le contexte socio-économique des entreprises des deux domaines étudiés, ainsi que les questions spécifiques à chaque entreprise. Il est maintenant nécessaire de décrire les chantiers de maintenance, qui ont permis d'approfondir notre questionnement sociologique.

II. Les terrains d'étude

Tout d'abord nous devons préciser que, dans les deux entreprises, le terme de maintenance ne recouvre pas le même sens. Pour la SNCF les travaux de renouvellement de voies, qui seront étudiés, sont considérés comme de la maintenance. Il existe plusieurs degrés de maintenance. Pour GrDF, la maintenance et les travaux dont font partie les renouvellements de conduites pour ne prendre que cette activité, dépendent de deux modes de financement distincts, et donc de deux services différents (ingénierie, exploitation). Les chantiers de renouvellement de réseau ou de conduites d'immeuble-conduites montantes, qui seront observés dans cette entreprise, sont considérés comme des investissements, et non pas de la maintenance.

Au sein de GrDF, les travaux de renouvellement, que ce soit du réseau ou des conduites en immeubles, relèvent globalement de l'investissement. Ces travaux, qui ont fait l'objet préalablement d'un programme annuel établi par le Maître d'ouvrage, sont pilotés opérationnellement par les opérateurs de l'URG (Unité Réseau Gaz). Au sein de chaque URG, il y a deux services distincts : l'un spécialisé dans les travaux (pôle ingénierie), et l'autre dans la maintenance (pôle exploitation). Nous nous sommes particulièrement intéressés au service ingénierie via notamment les chargés d'affaires (CA) qui ont, ou avaient, pour mission, la préparation, l'organisation et le contrôle sur les chantiers. Le service

exploitation a également été étudié, par rapport à certaines de leurs activités considérés à risques, comme la mise en et hors gaz.

Dans un premier temps, nous évoquerons les critères qui nous ont permis de choisir les chantiers qui ont servi de terrain de recherche, que ce soit au sein de la SNCF ou de GrDF. Dans un second temps, nous décrirons brièvement les chantiers observés et leurs particularités. Ce qui nous permettra de rendre compte de la construction de la typologie des formes de relations de sous-traitance qui prend appui sur ces cas concrets de chantiers. En présentant les terrains, nous souhaitons montrer que la maintenance, au sein des entreprises, n'est pas une activité standard.

Les descriptions peuvent parfois apparaître comme techniques mais celles-ci nous semblent indispensables. C'est dans cette technique, que le social est niché. Cette dernière prend une place fondamentale sur les chantiers, car elle est un enjeu important, et sert de principe de justification, ou de légitimité, à certains collectifs de travail. C'est, à travers certaines connaissances ou gestes techniques, et en fonction de ce qui fait la particularité d'un collectif par rapport à un autre, que va se construire ce système de justification de sa place, sa fonction et ce rôle dans l'activité. Cette expertise, qui n'est pas sensée être accessible au tout venant, permet aux agents qui la possèdent de se distinguer, de se différencier. En revendiquant un savoir-faire particulier, une spécialité qu'ils ont acquise, ils défendent leur valeur ajoutée pour conserver leur mission. L'objectif parfois recherché est de faire valoir leur spécialité que des sous-traitants ou d'autres services de l'entreprise ne possèdent pas. C'est aussi un enjeu de lutte car certaines opérations considérées jusque là comme plus techniques, ou plus risquées, étaient conservées en interne. Pourtant, ce principe semble remis en cause, et le degré de risque de l'activité n'est pas toujours suffisant pour justifier sa prise en charge, par le donneur d'ordre. En voulant externaliser certaines d'entre elles, on assiste à un transfert de compétence, de savoir, de connaissance des agents du donneur d'ordre vers les sous-traitants. Cette dépossession de certaines techniques spécifiques entraîne également une restructuration de l'organisation du travail des agents du donneur d'ordre. Ces derniers perdent l'activité technique, remplacée par un travail bureaucratique de validation ou de contrôle de ce qui a été effectué par d'autres. Ces changements de contenu du métier et les réorganisations qui en découlent entraînent une recomposition des collectifs de travail. Leurs identités professionnelles peuvent en être transformées. Pour les agents qui conservent encore une expertise, les gestes et savoir-faire spécifiques sont défendus pour en conserver la mise en œuvre. En perdant une partie de la technique, c'est une dépossession de leur métier. Chaque

collectif de travail va défendre, en fonction des connaissances acquises ou de son expertise ce qui lui donne de la valeur dans l'entreprise, même si c'est au prix, parfois, d'une détérioration des conditions de vie et de travail.

II.1 - Les chantiers de la SNCF

L'objectif principal de la SNCF est de faire circuler des trains de voyageurs en toute sécurité. Pour ce faire, la maintenance est à la fois perçue comme nécessaire – les trains ne peuvent pas rouler si les voies sont en mauvais état – et comme une gêne puisqu'elle monopolise des voies et du temps.

Pour chaque type de chantier de la SNCF, que nous présentons succinctement, nous essayerons de préciser le type de chantier, sa durée, le nombre d'intervenants présents et leur structure d'appartenance. Nous verrons également que, selon les chantiers présentés, il y a la coexistence d'entités différentes en fonction de l'environnement, du type de travaux et des risques particuliers. L'objectif est de montrer les grandes caractéristiques et les spécificités de ces chantiers sans pour autant rendre compte dans le détail des entités, de leur rôle et fonction sur le chantier.

Tableau récapitulatif des chantiers observés à la SNCF

	<i>Ou ?</i>	<i>Qui</i>	<i>Nombre de personnes</i>	<i>Type mécanisation</i>	<i>Type de relations</i>
<i>Remplacement rails</i>	l'Ouest de la France	-Etablissement équipement -Entreprise sous-traitante	Une trentaine dont 2/3 sont du personnel de l'entreprise sous-traitante	Petite mécanisation : 2 dévisseuses et 2 visseuses une pelle rail-route	-Sous-traitance externe de capacité
<i>Mécanisation de Remplacement de Traverses</i>	Ile de France	-Etablissement logistique régional -Etablissement équipement	Une dizaine dont la moitié sont de l'établissement logistique	Petite machine de retrait des traverses, une machine pour remettre les traverses, une pelle rail-route, une bourreuse, et une qui tasse les bords de la voie	-Sous-traitance intégrée de capacité
<i>Renouvellement Ballast et traverses</i>	Le Nord-ouest de la France	-Etablissement équipement et Etablissement logistique régional de rattachement du chantier -Elog régionaux en détachement -Elog national. -Entreprises sous-traitantes	Environ 320 dont 2/3 sont du personnel des entreprises sous-traitantes	Mécanisation Importante dont un train usine qui fait plusieurs mètres de long et des chantiers en amont et en aval	-Sous-traitance intégrée de capacité et de spécialité -Sous-traitance externe de spécialité

Le choix des chantiers

Le choix des chantiers de maintenance qui servent de terrains d'études a été déterminé par plusieurs caractéristiques.

Notre premier objectif était de pouvoir observer des chantiers qui faisaient coexister des entreprises ou des entités différentes. C'est pourquoi, nous nous sommes intéressés à plusieurs types de maintenance au sein de la SNCF et dans des régions différentes.

- Un chantier de remplacement de rails¹⁴ dans l'Ouest de la France,
- Un chantier de renouvellement de ballast¹⁵ et traverses¹⁶ (RBT) dans le Nord-Ouest de la France,
- Un chantier de remplacement mécanisé de traverses avec MRT (Machine à Remplacer les Traverses) sur l'Ile de France.

Ces trois chantiers nous permettent d'observer trois types de relations de sous-traitance. Nous les avons sélectionnés en fonction de la région, de la taille et du type de chantier, la mécanisation nécessaire à leur réalisation et enfin de la spécialisation et du savoir-faire du sous-traitant.

Nous précisons la région car celle-ci n'a pas non plus été choisie par hasard. En effet, le nord-ouest de la France avait la particularité d'être la région test pour la mise en place de la Nouvelle Réglementation Travaux (NRT). Or, cette expérimentation a obligé à former toutes les personnes qui avaient une fonction sécurité sur le chantier. Nous souhaitions savoir si cette nouvelle réglementation pouvait avoir des incidences sur la sécurité par rapport à l'ancienne manière de faire et regarder si les pratiques de travail en étaient modifiées. Suite à ce test et après quelques rectifications, celle-ci a été étendue à l'ensemble du territoire et des chantiers SNCF.

La taille et le type de chantier sont devenus des critères pertinents dans le sens où selon ces deux caractéristiques ce ne seront pas les mêmes entreprises et entités qui interviennent. Plus un chantier est de taille importante, plus il nécessite des ressources humaines et techniques (mécanisation) fortes qui ne sont détenues que par quelques entreprises de sous-traitance. À

¹⁴ Les trains nécessitent une voie ferrée pour circuler. Elle se compose de rails posés sur des traverses à un écartement précis, elles-mêmes posées sur du ballast. Les rails sont les longues barres d'acier profilées, qui mises bout à bout forment un chemin de fer

¹⁵ Le ballast est le lit de gravier qui supporte une voie de chemin de fer

¹⁶ C'est une pièce posée en travers de la voie, sous les rails, pour en maintenir l'écartement et l'inclinaison, et transmettre au ballast les charges des véhicules circulant sur les rails. On utilise principalement des traverses en bois ou en béton.

l'inverse les chantiers portant sur un renouvellement de voie uniquement de quelques mètres ou ne nécessitant que peu de ressource (humaine et technique) peuvent être faits en interne.

Nous avons choisi ces chantiers par rapport à leurs risques spécifiques. À la SNCF, on distingue deux types de sécurité : la *sécurité du personnel* et la *sécurité des circulations*, qui font chacune l'objet de règlements particuliers.

La sécurité des circulations vise l'absence d'accident et d'incident, pour des trains roulant sur les voies ferrées. On peut distinguer dans cette catégorie plusieurs sortes de risques dont l'engagement de gabarit (le chargement du train prend trop d'espace et entre en collision avec le train voisin ce qui arrive surtout entre un train de travaux et un autre train qui circule sur la voie contigüe), le déraillement (le train quitte la voie), la collision en cas d'obstacles ou de personnes sur la voie.

La sécurité du personnel concerne les agents travaillant aux abords des voies. Comme Cécilia De la Garza et Annie Weill-Fassina l'ont souligné : « [...] C'est un métier à haut risque, puisque les agents de la voie sont soumis au risque de heurt par circulation : un train arrivant sur la voie de travail ou sur la voie contigüe peut les heurter s'ils ne se retirent pas à temps.¹⁷ ».

Un remplacement de rail

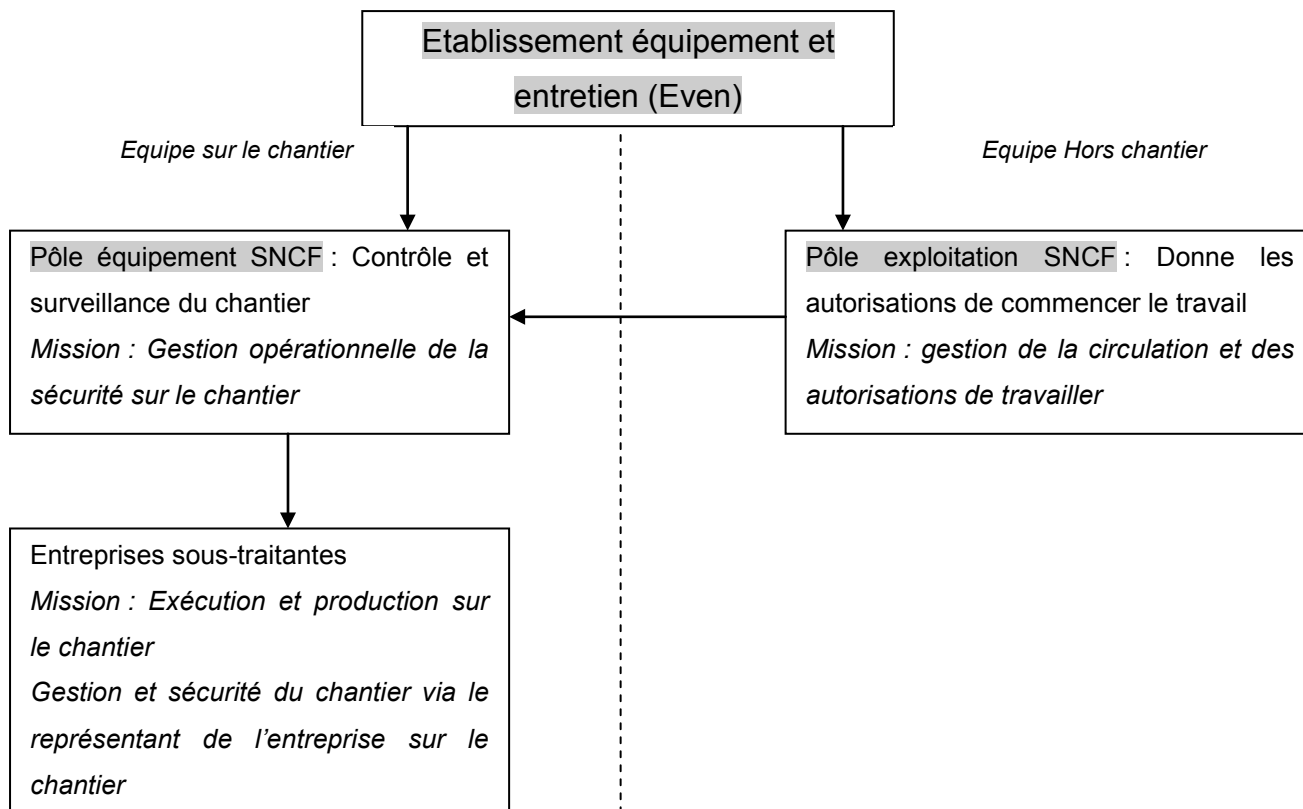
Le chantier observé était un remplacement de rails sur voie unique ce qui nécessite donc une interception complète de la circulation sur les voies. Ce chantier s'est réalisé de nuit pour éviter un arrêt total du trafic des trains commerciaux. Le risque principal sur ce type de travaux est un accident avec un train de travaux ou un risque professionnel lors de certaines activités comme la coupe du rail ou la soudure. Si les voies sont arrêtées à la circulation pendant la nuit, il est nécessaire qu'au matin, lors de leur restitution à l'exploitation, les trains puissent circuler. Ce type de travaux nécessite une collaboration importante entre l'équipe travaux et celle de l'exploitation. En effet, cette dernière est celle qui accorde la voie et autorise les équipes à commencer le travail. Ces dernières organisent leur activité en fonction du laps de temps qui leur a été accordé. Elles sont également responsables de l'organisation et de la gestion du chantier. Cette mission revient à contrôler que les engins nécessaires comme

¹⁷ De la Gaza Cécilia, Weill-Fassina Annie, « les modalités de gestion collective des risques ferroviaires sur des chantiers d'entretiens des voies », *recherches transports sécurité*, n°49, décembre 1995, p.74.

la pelle rail-route par exemple soit de retour en gare, que le tronçon de voie remplacé soit parfaitement soudé avec remise du ballast afin que les trains puissent circuler sans incidence. Ce chantier s'est déroulé sur cinq semaines et a consisté au remplacement de sept kilomètres de voie autrement dit quatorze kilomètres de rails. En général, le chantier avance de 600 mètres de remplacement de rails par nuit. Les rails ont une durée de vie déterminée contrairement aux joints quasiment inusables (certains joints ayant plus de 60 ans). Le vieillissement des installations est un élément particulièrement pris en compte par rapport à ses conséquences notamment sur le confort des voyageurs et pour les risques d'accident qu'il peut entraîner. C'est également en fonction de l'état, de l'âge des composants du rail ou du nombre de kilomètres à réaliser que la SNCF optera pour un renouvellement plutôt que pour une maintenance préventive qui pourrait être effectuée par les agents du donneur d'ordre.

Le renouvellement consiste donc au remplacement du rail et des joints. Ce chantier réunissait un établissement équipement (Even)¹⁸ qui est le service SNCF chargé de la partie organisation, encadrement et sécurité du chantier (Cf. Figure). Les agents du pôle équipement sont présents sur le chantier et gèrent directement le travail. Le pôle exploitation est en contact constant avec le pôle équipement car c'est celui qui donne l'autorisation de travailler une fois que la circulation des trains commerciaux est stoppée. La collaboration entre le pôle exploitation et équipement est particulièrement intense lors des phases de début et de remise de chantier. Deux entreprises sous-traitantes étaient chargées de l'exécution. La répartition du personnel était : une vingtaine de personnes de deux entreprises sous-traitantes, sept à huit agents SNCF (le nombre d'agent SNCF varie en fonction de la zone et en particulier s'il y a par exemple des passages à niveau (PN) dans la zone).

¹⁸ En ce qui concerne la description des chantiers SNCF, nous aurons l'occasion d'évoquer à plusieurs reprises l'Etablissement équipement (Even), l'Etablissement logistique régional ou national (Elog). Dans le chapitre 4, nous décrirons davantage le rôle, la fonction et les transformations de ces différents établissements sur les chantiers. Nous souhaitons uniquement dans cette description rendre compte de la proportion des agents et entités SNCF comparativement à celle des agents de l'entreprise sous-traitante et les spécificités de chaque chantier.



Ce chantier se répartit sur plusieurs mètres avec différentes activités dont certaines sont interdépendantes. Il faut donc s'ajuster au rendement des différentes activités. Chaque îlot d'activité est encadré par un chef de chantier élémentaire (CCE) qui appartient à la SNCF. C'est celui-ci qui transmet après accord, l'autorisation de commencer ou d'arrêter le travail et surveille le bon déroulement des travaux. Il y a autant de CCE que d'activité. Nous avons pu identifier trois activités principales : l'écartement de la voie par une pelle rail-route, le dévissage et le revissage du rail aux traverses et le découpage et le soudage du rail.

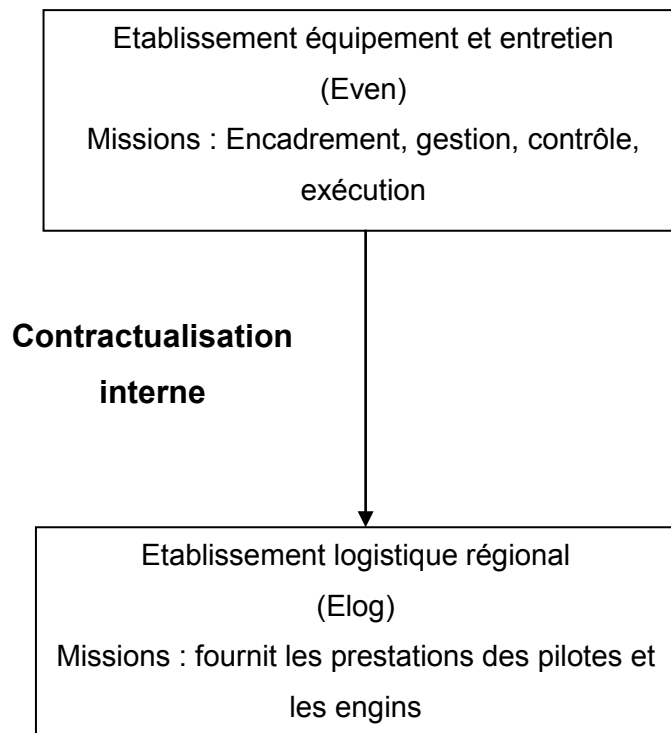
En cas de problème lors de l'exécution, le CCE ne s'adresse pas directement aux opérateurs qu'il surveille dans le sens où les agents du sous-traitant ne lui sont pas hiérarchiquement liés. Ce dernier doit émettre ses doléances au représentant de l'entreprise sous-traitante présent sur le chantier et c'est celui-ci qui se chargera d'intervenir auprès de ses équipes. Le contraire assimilerait le contrat de sous-traitance à celui d'un prêt de main d'œuvre, qui, on le rappelle, est interdit en France.

Un remplacement de rails est considéré comme un chantier de taille réduite par rapport au nombre d'agents présents sur le terrain et la faible mécanisation nécessaire. De nombreuses tâches sont faites manuellement et demandent surtout un effectif important de main d'œuvre. L'observation de ce chantier s'est faite dans le cadre d'une électrification de ligne sur plusieurs kilomètres de voies. Cette dernière durait trois ans car il y avait à la fois des travaux d'électrification et un ouvrage d'art en gare (construction d'un pont). Les caractéristiques particulières de ce chantier étaient une forte co-activité avec plusieurs entreprises et corps de métier. La programmation des travaux inclut la succession des tâches car certaines d'entre elles sont dépendantes les unes des autres. Peuvent ainsi se succéder des entreprises spécialisées en ouvrages d'art, d'autres en caténaires ou encore en voies. C'est le chef d'établissement équipement (Even) qui est responsable de la sécurité. En cas d'accident ou d'incident, si l'établissement était mis en cause, c'est en son nom propre que le directeur devrait rendre des comptes à la justice. C'est pourquoi en cas de dérive importante de la sécurité, c'est celui-ci qui convoque l'entreprise et choisit une sanction qui peut être l'avertissement ou encore l'exclusion de l'individu ou de l'entreprise sous-traitante en cas de faute grave. C'est également l'Even qui s'occupe de la mise en place du projet ainsi que du contrôle et du respect des exigences auprès des sous-traitants.

Un chantier de Remplacement mécanisé de traverses

Ce chantier consistait en un remplacement de traverses avec une mécanisation peu importante (retrait des traverses, une machine pour remettre les traverses, une pelle rail-route, une bourreuse, et une machine qui tasse les bords de la voie). Sa particularité était que le client était l'Etablissement équipement (Even) qui a contractualisé avec l'Etablissement logistique (Elog) régional en vue d'une prestation particulière qui est la mécanisation du renouvellement des traverses. Autrement dit, l'Elog régional a vendu à l'Even la mise à disposition des engins, les prestations des pilotes et surtout un rendement journalier de remplacement de traverses. Cette contractualisation interne à la SNCF est récente et a plusieurs intérêts : celui de formaliser la mission, d'évaluer la qualité de la prestation et enfin de tracer la capacité de production des équipes. L'Elog régional facture sa prestation et, en contrepartie, est évalué au même titre qu'un prestataire extérieur. La préparation, le contrôle des prestations et des exigences ainsi que la mise en place de la sécurité sont réalisés par l'Even.

Schéma du mode de relations entre Elog/Even



L'Elog régional est intervenu car ce type de chantier est considéré comme de la maintenance préventive ou corrective avec peu de mécanisation. Les longueurs de remplacement sont réduites ce qui explique que le chantier soit entièrement réalisé par des entités internes à la SNCF.

Sur le chantier, les agents de l'Elog régional exerçaient principalement la fonction de pilote d'engins sous contrôle et avec les procédures de l'Even qui est considéré comme le donneur d'ordre sur le chantier. La partie exécution manuelle était réalisée par des agents de l'Even : environ six personnes dévissent les traverses à l'aide d'une petite machine manuelle, enlèvent les caches à la main et les remettent en place.

L'Elog régional a un rôle d'appui à l'Even en termes de main d'œuvre et d'apport d'engins. Les agents de l'Elog régional sont amenés à avoir une mobilité régionale et donc à intervenir pour plusieurs Even en fonction de la demande et de la programmation des chantiers.

Un chantier de renouvellement de Ballast et Traverses (RBT)

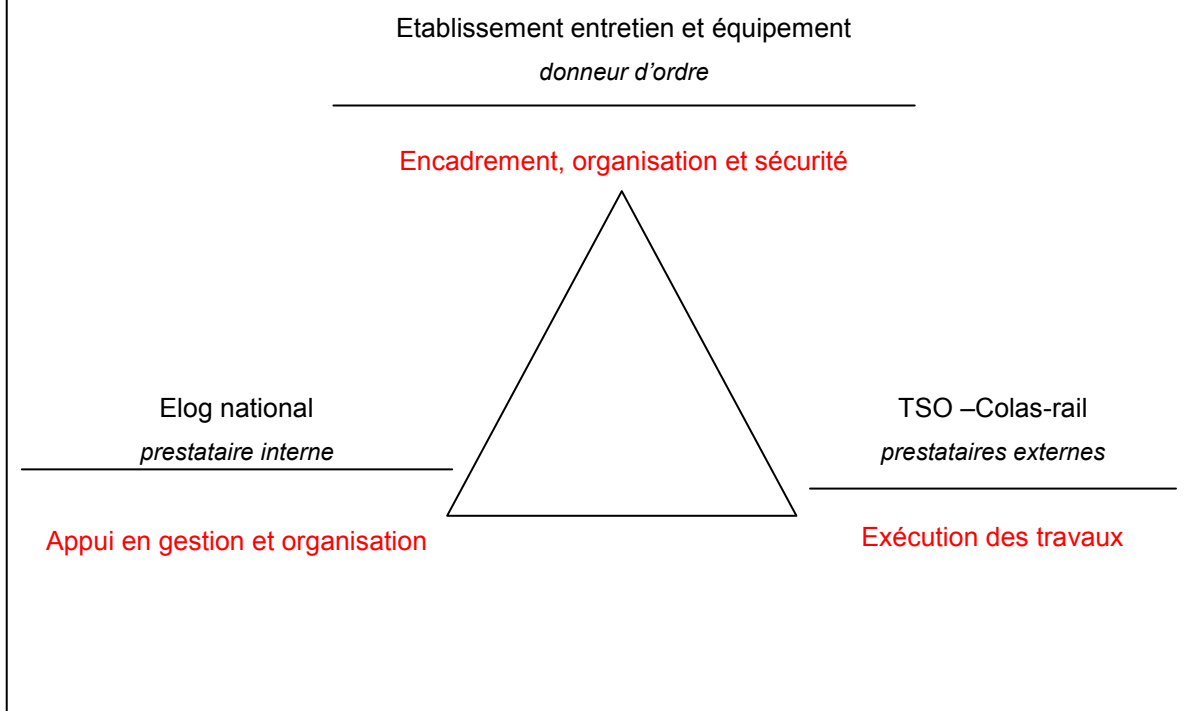
L'opération consiste à remplacer certains éléments des voies anciennes (ballast et traverses) pour faire face au vieillissement et à l'usure générée par le poids des convois ferroviaires. Pour assurer ce renouvellement, les opérateurs utilisent un train «usine», appelé aussi «suites rapides» de 750 m de long.

Les traverses sont normalement renouvelées tous les 40 ans et le ballast tous les 25 ans environ. Des contrôles réguliers et systématiques sont réalisés afin de vérifier le vieillissement des matériaux. Ce type de chantier est programmé environ 10 ans à l'avance. Pour sa mise en œuvre, il mobilise pas moins de 450 personnes dont les deux tiers appartiennent à des entreprises sous-traitantes. Ce type de chantier en fonction du nombre de kilomètres à renouveler dure quelques mois.

Le personnel de la SNCF appartient soit à :

- L'Etablissement équipement (Even) ou à l'Etablissement logistique (Elog) régional de rattachement du chantier,
- Des Elog régionaux en détachement,
- L'Elog national.

Schéma simplifié de la division du travail sur un chantier RBT et des liens de contractualisation



Ce chantier s'est effectué sur une des deux voies afin que soit maintenu le passage des trains commerciaux. Pour ce faire, il a été nécessaire de faire circuler les trains dans les deux sens par alternance sur cette voie contigüe au chantier. Le passage des trains à proximité de la voie en travaux crée un environnement à risques pour le personnel. De nombreux dispositifs spécifiques de sécurité sont donc mis en place comme : le déploiement d'un dispositif automatique de sécurité ou d'un annonceur dont le rôle est de signaler toute approche d'un train afin que les agents arrêtent le travail et se mettent à l'écart pendant son passage.

Un renouvellement de Ballast et Traverses nécessite plusieurs étapes techniques :

- Le dégarnissage pour retirer l'ancien ballast. Celui-ci est aspiré puis trié par le train usine et remplacé par du ballast neuf

Le retrait de l'ancien ballast



La remise du ballast neuf



- Le retrait des anciennes traverses par le soulèvement de la voie et la pose des nouvelles traverses,

Retrait anciennes traverses



Pose des nouvelles traverses



- Le relevage pour la remise en place de la voie avec le soudage de la voie, le nivellement et le profil de la voie.

Nivellement de la voie



La plupart de ces grandes opérations est réalisée mécaniquement. Cependant, il y a des travaux en amont et en aval du chantier pour préparer le passage du train usine et réaliser les finitions après son passage. Il existe donc différentes activités simultanées qui s'étendent sur plusieurs centaines de mètres. Le chantier principal est le train usine et les autres sont appelés des chantiers élémentaires (CE).

Ce type de renouvellement n'a jamais été effectué en interne à la SNCF pour des raisons d'investissements en termes de personnel et engins considérés comme trop importants. C'est pourquoi, seuls deux entreprises en France possèdent ce train usine. Ce qui explique la proportion très importante d'agents des sous-traitants sur le chantier (les deux tiers du personnel). Ces deux entreprises ETF et TSO-Colas-rail dont la seconde est un groupement d'entreprises se partagent l'ensemble des chantiers sur la France entière. A leur tour, elles ont recours à de nombreuses entreprises sous-traitantes dont certaines sont des filiales de la SNCF. Nous sommes dans un cas typique de sous-traitance en cascade.

La mobilisation de ces nombreux intervenants répartis sur différents domaines (exécution, planification, gestion de la sécurité) nécessite une organisation particulière et une préparation indispensable en amont. A l'arrivée de ces centaines de personnes, il faut planifier le chantier en accord avec l'ensemble des participants mais aussi les conditions d'accueil et d'installation des structures de toutes ces entités. Il faut, en effet, répartir sur des emplacements particuliers l'espace réservé à chaque entreprise intervenante pour qu'elle puisse installer ses infrastructures. L'avancée du chantier, son organisation ainsi que le temps possible de production sont discutés entre l'ensemble des représentants des entreprises intervenantes tous les jours. C'est au cours de ces réunions journalières que les problèmes, difficultés sont évoqués. C'est également, comme nous le verrons par la suite de manière détaillée, le moment propice à la négociation entre les parties.

La mobilité géographique des sous-traitants ainsi que de certaines entités de la SNCF nous semble être une caractéristique spécifique de ces chantiers. Que ce soit l'établissement logistique national ou les sous-traitants sur ces chantiers, ils partagent les mêmes conditions de vie. Par analogie, aux « nomades » ou aux « intermittents » du nucléaire¹⁹, ces « nomades » du ferroviaire déménagent au rythme de la programmation des chantiers sur l'ensemble du territoire français.

Ces trois chantiers décrits brièvement sur lesquels ont porté nos observations ont de nombreux éléments en commun. Le premier est que sur l'ensemble des chantiers, ce sont toujours des agents de la SNCF qui sont responsables de la sécurité, via en particulier les agents de l'Even. Les Even sont des établissements qui sont rattachés géographiquement à un territoire particulier. Ils ont par conséquent une connaissance fine de l'état des voies ainsi que de l'ensemble des zones à risques. Contrairement aux agents de l'Elog national ou des Elog régionaux qui sont mobiles, les agents des Even sont sédentaires. Le second élément commun, est que la sécurité sur le terrain ne se limite pas à la mise en place de procédures et à une gestion éloignée du terrain. Les règles de sécurité sont nombreuses et leur mise en œuvre par les intervenants est constamment surveillée. Elle commence par l'obligation pour les sous-traitants d'attendre l'autorisation des agents SNCF avant de commencer le travail. L'ensemble du chantier est cadré par la présence physique d'un « contrôleur » de la SNCF qui est formé et habilité. On peut évoquer les annonceurs, les chefs de chantier élémentaire (CCE) qui sont autant de fonctions qui sont remplies uniquement par des agents du donneur

¹⁹ Thébaud-Mony Annie, L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude, Paris, Editions EDK, 2000.

d'ordre. Ce qui induit une présence constante, un contrôle de tout instant. Il n'y a pas par conséquent de délégation de la sécurité. Une autre particularité entre les chantiers est que lorsque ceux-ci sont sous-traités, la proportion des agents du sous-traitant est toujours plus importante que celle des agents SNCF et leur nombre est d'autant plus élevé que les chantiers sont de taille importante (nombre de kilomètres à renouveler) ou nécessitent de la mécanisation.

II.2 - Les terrains GrDF

Dans le cadre de la description des chantiers GrDF nous allons procéder différemment par rapport à celle réalisée à la SNCF. Pour en expliquer le choix, nous invoquerons des critères techniques, en nous intéressant aux différences et particularités qu'induit le fait de passer de l'achat traditionnel de prestation à l'achat d'ouvrage. En effet, l'achat d'ouvrage ne se limite pas aux tâches d'exécution mais à toutes les étapes administratives, techniques amont et aval du chantier comme : l'obtention des autorisations administratives pour intervenir sur la chaussée, les contacts avec les clients ou les syndics (dans le cas des travaux en immeubles) et leurs autorisations avant intervention, la réalisation de l'étude technique préalable aux travaux, les réunions avant chantier, la programmation des chantiers, ainsi que la mise en place de l'ensemble des moyens pour réaliser les travaux. Normalement, c'est au maître d'ouvrage et donc à GrDF en tant que commanditaire des travaux d'obtenir une demande de renseignement (DR) auprès de tous les concessionnaires²⁰ du lieu où se situe le chantier avant le début des travaux. Avec l'achat d'ouvrage, ce sont les sous-traitants qui prennent également en charge cette partie tout comme la mise à jour de la cartographie des installations²¹. La délégation des travaux de maintenance au sous-traitant est donc totale. GrDF modifie en profondeur le rôle de ses agents en externalisant toutes ces étapes qui étaient auparavant effectuées en interne. Ce donneur d'ordre doit réorganiser les missions de ses chargés d'affaire qui voient leurs fonctions et métiers profondément transformés.

Le choix des chantiers

Dans le cadre des chantiers GrDF, nous en avons choisi deux types : renouvellement de CI-CM (Conduite d'Immeuble et Conduite Montante) et renouvellement de réseau de gaz. Les

²⁰ Les concessionnaires peuvent être : EDF, GDF, France Télécom, SNCF, l'assainissement

²¹ La cartographie des réseaux de gaz répertorie toutes les installations ainsi que les travaux qui ont été effectués ou encore l'extension des réseaux.

chantiers de renouvellement de réseau observés consistaient à modifier les conduites de la basse en moyenne pression (BP en MP)²². Ces chantiers ont été observés dans deux régions : l'Ile de France et l'Ouest de la France (Loire-Atlantique, Anjou, Vendée). Les spécificités des deux régions étudiées sont qu'elles ne sont pas à la même étape dans le processus d'externalisation de leurs activités. Comme nous l'évoquions précédemment, au sein de GrDF, le terme d'externalisation a été remplacé par l'expression d'achat d'ouvrage pour le distinguer de celui jusque là effectué d'achat traditionnel. L'achat traditionnel étant en réalité le terme spécifique à cette entreprise pour qualifier la sous-traitance. La région Loire-Atlantique, Anjou, Vendée a commencé ce mode d'achat d'ouvrage en 2007 et est plus avancée dans ce processus comparativement à l'Ile de France. Cette région pratique à plus de 90 % aujourd'hui l'achat d'ouvrage. L'Ile de France est à demi parcours, ce qui signifie qu'environ 60 % de leurs chantiers sont en achat traditionnel et 40% en achat d'ouvrage. L'objectif poursuivi par GrDF est que l'Ile de France soit d'ici environ deux ans (2010) complètement en achat d'ouvrage. Comparer les chantiers sur ces deux régions permettait donc de voir les conséquences d'un mode d'achat par rapport à l'autre sur le savoir-faire du personnel du donneur d'ordre, l'organisation et la gestion de la sécurité sur les chantiers ainsi que le contrôle des sous-traitants. Notre attention a surtout porté sur l'achat d'ouvrage puisque cette externalisation n'existe pas au sein de la SNCF. Cela revenait à nous demander en quoi la coopération ou la collaboration dans la gestion quotidienne de la sécurité sur un chantier serait un facteur de stabilisation, d'amélioration ou de dégradation de la sécurité et de la sûreté. En effet, l'un des principes de l'externalisation est de limiter au maximum ce que les industriels nomment « les interfaces » entre donneur d'ordre et sous-traitant. Les relations ou les moments de rencontres sont donc quasi nuls entre le donneur d'ordre et les entreprises intervenantes pendant la préparation, la réalisation ou la remise des chantiers. Ce qui nous permet de considérer les chantiers externalisés comme un état «zéro » de la coopération ou collaboration. Quelles sont les conséquences de cette quasi-absence de collaboration sur le niveau de sûreté, sécurité ? Dans notre volonté constante de prendre en compte ce qui se passe en termes d'organisation chez le donneur d'ordre, nous avons regardé concrètement les conséquences pour le personnel du donneur d'ordre de ce changement sur leurs identités et leurs pratiques professionnelles.

²² Réseau basse pression : réseau de distribution dont la pression normale de service est inférieure ou égale à 50 mbar.

Les renouvellements du réseau ou des CI-CM sont des chantiers à risques. Nous allons voir que les incidents ou accidents sur les réseaux de gaz ne sont pas rares mais heureusement avec souvent de faibles conséquences. Outre le fait que les conduites de gaz peuvent être endommagées lors des interventions, les lieux où se situent les travaux ainsi que les matériaux utilisés sont également à prendre en compte par rapport aux risques identifiés. Nous nous référons dans ce qui suit à une communication d'inspecteurs de la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) d'Ile De France²³ lors d'un séminaire de « l'implementation and enforcement of environmental law (IMPEL) »²⁴ qui répertorient à la fois les accidents et incidents ainsi que leurs causes et conséquences pour les années 2007/ 2008. La Drire a un rôle d'inspection des installations appartenant à GrDF.

« Chaque année, plus de 6 000 endommagements de canalisation de distribution de gaz suivis de fuites²⁵ sont recensés en France dus à des travaux effectués à proximité des réseaux. Les années 2007 et 2008 ont été particulièrement tragiques avec une succession de 4 accidents graves à Niort (ARIA 33803)²⁶, Bondy (ARIA 33784), Noisy-le-sec (ARIA 34042) et Lyon (ARIA 34280).

Si les travaux de voirie à proximité des réseaux sont la cause principale des accidents, des événements surviennent également dans d'autres circonstances: fente d'une canalisation en polyéthylène prise dans un incendie avec libération du gaz qu'elle contient (ARIA 18653) ou endommagement d'une canalisation lors d'un court circuit électrique (ARIA 29484) par exemple. Plusieurs cas de fuite au niveau de vannes de barrage (ARIA 27888, 27887 28698, 30885), de robinets (ARIA 30028) ou de joints isolants (ARIA 35290, 35744) sont également recensés [...]

Certains de ces événements se produisent au voisinage d'établissements industriels (ARIA 28360, 29900, 35790), ou dans des lieux publics (gares, stations-services) où sont parfois présentes d'importantes quantités d'autres matières dangereuses (ARIA 27455, 28148).

La gestion des chantiers doit être rigoureuse et sécurisée : les agressions d'ouvrages par des engins de travaux (pelles mécaniques, tarières, matériels de forage non dirigés tels que les

²³ Silvert Lionel et Boesch Jean, Canalisations de distribution de gaz, communication aux journées de l'IMPEL: Les accidents présentés et les analogies- Paris, 2009

²⁴ Le réseau IMPEL, est un « réseau de l'union pour l'application et le respect du droit de l'environnement ». Cette structure, créée en 1992, est destinée à encourager l'échange d'informations, la comparaison des expériences mais également à favoriser une approche cohérente en matière de mise en œuvre, d'application et de contrôle du droit de l'environnement entre les pays européens

²⁵ Les passages ont été volontairement soulignés pour présenter les éléments les plus marquants.

²⁶ Les accidents dont le n° ARIA n'est pas souligné sont consultables sur www.aria.developpement-durable.gouv.fr se sont les accidents qui ont été analysés succinctement.

fusées, ...) sont les cas les plus fréquemment rencontrés (ARIA n° 33784, 33803, 34802), mais d'autres situations sont également observées : camion qui se renverse dans une tranchée. Aussi convient-il, durant l'analyse des travaux de s'interroger sur l'état des réseaux, notamment en présence de canalisations anciennes. Des accidents font en effet référence à de la corrosion pour les tubes en acier (ARIA 1092) ou au matériau intrinsèque à la tuyauterie comme les fontes à graphite lamellaire dites « fontes grises » (ARIA 21551, 28855). La fonte grise est à l'origine de ruptures de canalisation dans plusieurs accidents dramatiques, dont l'explosion du 26 décembre 2004 à Mulhouse (ARIA 28855), entraînant le décès de nombreuses personnes et sont à l'origine de l'arrêté du 1er décembre 2005 relatif à l'interdiction d'exploitation de canalisations de distribution de gaz en fonte grise, texte qui a contribué à leur résorption complète. »

Selon cet état des lieux effectué par les inspecteurs de la DRIRE, on peut remarquer que le risque le plus courant est celui de l'endommagement des conduites de gaz lors des travaux de terrassement. Ces agressions peuvent être provoquées non pas uniquement lors des travaux sur les conduites de gaz mais lors d'interventions diverses sur les ouvrages enterrés d'autres concessions (dont l'électricité, l'eau, le téléphone). Le terrassement qui consiste en l'ouverture souvent mécanisé de la chaussée pour atteindre les conduites est donc considéré comme un facteur de risque important. Pourtant, cette activité a été l'une des premières à être externalisées au sein de GrDF. Les autres facteurs à prendre en considération sont : le lieu où se situent les travaux du fait d'une interaction possible avec d'autres matières dangereuses, l'état des installations notamment à travers la dégradation des matériaux utilisés et enfin les propriétés même du gaz. Lors d'un renouvellement de conduite d'immeuble-conduite montante ou de réseau de gaz, une activité particulièrement à risque est celle de la mise en et hors gaz nécessaire avant toute intervention. Cette opération consiste à remplacer le gaz enfermé dans un volume fermé par de l'air ou un gaz inerte pour éviter toute présence de gaz lors de l'ouverture des conduites. La mise en gaz est une opération nécessaire lorsque les travaux sont terminés, elle revient à remplir entièrement de gaz tout ou une partie du branchement. Comme nous allons le présenter lors de la description des chantiers, cette activité est à fort enjeu pour le pôle exploitation car elle reste encore principalement effectuée par eux. Cependant, la technique commence déjà à être transférée en partie seulement aux sous-traitants en fonction du diamètre de la conduite et la technicité à mettre en œuvre.

Le Renouvellement de CI-CM (Conduite d'Immeuble et Conduite Montante)

La conduite d'immeuble est la partie de canalisation située entre l'organe de coupure générale et la ou les conduites montantes. Cette canalisation est enterrée jusqu'à l'entrée dans l'immeuble lorsque le coffret est placé en limite de propriété, puis apparente ou incorporée aux éléments de construction une fois qu'elle pénètre dans le bâtiment.

Le réseau de distribution du gaz naturel, situé à l'intérieur du bâtiment dans les parties communes d'un immeuble pour atteindre chacun des logements, se compose : d'une conduite d'immeuble qui est la partie horizontale d'alimentation de l'immeuble depuis le branchement extérieur et précédant la colonne montante. Elle se dissimule et s'encastre en plafond ou dans le sol. La colonne montante est également appelée conduite montante, cheminant souvent dans des dégagements collectifs ventilés, ou en gaine ventilée. La canalisation verticale de gaz alimente à chaque étage les compteurs affectés à chacun des logements Elle peut être, selon les cas, en aluminium, en cuivre, en acier, en fonte ou en polyéthylène (PE).

Les exploitants au sein de GrDF ont procédé à un recensement de toutes les CI-CM et ont créé un fichier dans lequel ils ont collecté un certains nombre de points considérés comme sensibles appelés « facteurs à risques ». Par exemple, les conduites en acier vissé étaient assemblées par filetage, cette technique consiste à mettre deux tuyaux bout à bout en créant un filetage, sur un et on venait visser avec le tube dessus afin de les emboîter. Dans le temps et suite à des incidents GrDF s'est aperçu que ces pas de vis pouvait entraîner des risques de fuite. Aujourd'hui, ce type de CI-CM est remplacé par de l'acier pour que la jonction se fasse par soudure et non plus par filetage. Il en est de même pour les piquages plomb, cette partie qui se situe sur la conduite montante permet la dérivation pour un client, or le plomb étant devenu interdit GrDF l'a considéré comme un facteur de risque principal. Ces facteurs de risques sur les CI-CM sont définis soit par rapport aux matériaux utilisés comme la fonte cassante ou le plomb ou par rapport à la technique de raccordement comme le piquage ou le filetage. C'est à la suite d'accidents ou d'incidents que certains facteurs de risques ont été décelés et pour chacun d'entre eux est attribué une priorité de renouvellement.

Le Renouvellement de réseau de gaz

Un des chantiers observés consistait au renouvellement des conduits en tôle bitumée par des conduites en polyéthylène. La méthode consiste à faire des forages²⁷ à certains endroits sur soixante-dix à cent mètres au maximum (ceci étant lié à la méthode de production) sur les trottoirs. Les forages se font en fonction de là où se situent les anciens raccordements ou coffrets d'immeuble en utilisant la technique du tubage. Il s'agit d'utiliser les anciennes canalisations comme fourreau afin d'y faire passer les nouvelles canalisations en polyéthylène. Ainsi, il n'est pas nécessaire d'ouvrir la chaussée sur toute la longueur du tronçon à remplacer. Il suffit simplement de creuser des trous, appelés fouilles, aux extrémités et à chaque branchement individuel. Nous avons également eu l'occasion d'observer la construction d'un nouveau réseau de gaz parallèlement à l'ancien et la mise en œuvre d'une technique qui consiste au raccordement des deux. Ce choix est plus couteux en temps mais peut-être préféré à celui du tubage dans le cas où il y a trop de branchements (pas assez de ligne droite) ce qui oblige à ouvrir complètement la chaussée. Ce sont les deux techniques différentes qui sont choisies par les sous-traitants après validation du projet par les chargés d'affaire (CA) de GrDF.

Lorsque les travaux de renouvellement sont terminés, le gaz est alors acheminé en moyenne pression (4 bar). Puis on transforme le 4 bar en 21 mbar dans les immeubles pour que les clients puissent recevoir le gaz. Le réseau de distribution est considéré alors comme sécurisé grâce à l'utilisation d'organes de coupure qui se déclenchent automatiquement en cas d'incident pour les installations les plus récentes.

Sur un des chantiers observés, les travaux s'étendaient sur soixante-dix mètres et il y avait cinq raccords. Comme GrDF s'engage à ne couper le gaz à ses clients qu'entre 8h et 17h dans la journée, les sous-traitants procèdent par plusieurs mètres de tronçon de conduite à renouveler par jour. Ils ne peuvent pas dépasser ce créneau horaire d'où la nécessité d'une bonne préparation. On coupe ainsi dès le matin le gaz aux clients qui ont été prévenus

²⁷ Il existe différentes méthodes techniques de renouvellement de conduite qui sont également appelées techniques du chemisage qui vont de la tranchée classique qui revient à creuser une tranchée de 40cm de large et 80cm de profondeur. Les engins utilisés lors du chantier sont principalement le marteau piqueur et la pelleteuse. La micro-tranchée : 15 à 20 cm de large en bord de route à l'aide d'une trancheuse, utilisée surtout en zone rurale. Travaux sans tranchées : c'est un forage dirigé fait essentiellement par des entreprises sous-traitantes car les entreprises en ont la maîtrise. Dans le cadre de nos observations, nous avons principalement rencontré la tranchée classique et les travaux sans tranchée appelés également forage dirigé.

longtemps à l'avance afin qu'ils procèdent à la fermeture de leur arrivée de gaz s'ils en possèdent une dans leur appartement. Lorsque le gaz est remis pour tout l'immeuble, le risque peut être, en cas de fuite ou de non fermeture de l'arrivée de gaz dans l'appartement, une concentration de gaz dans l'habitation d'un client avec des risques d'explosion. Les barrières de protections et de sécurité tout comme l'information sont mises en place de façon redondante pour éviter tout incident.

Ces travaux de renouvellement de réseau et ceux de CI-CM nécessitent la mise en et hors gaz qui en fonction de la technique utilisée, peut être réalisée soit par l'exploitant au sein de GrDF, soit par les sous-traitants. On distingue deux techniques : celle par écrasement des conduites de gaz et celle par ballonnement. Généralement, la technique par écrasement, est utilisée uniquement lorsque le diamètre de la conduite est inférieur à soixante-trois millimètres. C'est seulement dans le cas de cette technique et avec ce diamètre que la mise en et hors gaz peut être effectuée par le sous-traitant. Cependant, il ne peut pas intervenir sans qu'un agent de l'exploitation de GrDF signe en début des travaux l'accès d'ouvrage pour le transfert de responsabilité. Les sous-traitants sont formés à procéder seuls à cette manière de faire, il n'y a donc pas d'obligation à une présence physique d'agent du donneur d'ordre, lors de la réalisation des travaux. Cette technique d'écrasement était réalisée très récemment encore en interne à GrDF, mais il y a eu un transfert de compétence. L'exploitant est présent au début et à l'achèvement des travaux pour le raccordement et pour le transfert de responsabilité entre GrDF et le sous-traitant.

Les sous-traitants ne font pas la mise en et hors gaz sur le polyéthylène de plus de 63 millimètres de diamètre, ni sur aucun autre matériau, comme la fonte ou l'acier. Pour les diamètres supérieurs, la technique consiste en un ballonnement. Cette techniques est progressivement, elle aussi, externalisée, bien qu'elle demande un savoir-faire et des connaissances techniques importantes.

À la fin des travaux, l'entreprise doit rendre le réseau avec un document de conformité par rapport à l'état des travaux et des installations au moment où il rend le réseau à l'exploitation. Dans le cadre d'un renouvellement de réseau, les démarches administratives sont importantes. En effet, il existe de nombreux concessionnaires (EDF, GDF, France Télécom, SNCF, l'assainissement) dont il faut préserver les installations. La fouille est un moment important qui exige beaucoup de prudence. Avant chaque chantier, une demande de travaux est adressée à l'ensemble des concessionnaires, qui peut renvoyer alors des plans, parfois des consignes de sécurité et peut demander une visite préalable du chantier.

Les deux risques pour les intervenants sont principalement le risque d'électrification ou d'inflammation. Le risque d'accident sur les installations est principalement un risque de fuite de gaz avec, en cas de concentration de gaz, l'explosion.

II.3 - Les risques pour les deux entreprises

Nous avons décrit précédemment les risques spécifiques pour chacune des entreprises qui nous ont orientés dans le choix de nos chantiers de maintenance. Ces entreprises ont en commun d'avoir des risques résultant soit de l'environnement dans lequel travaillent les agents, soit des matériaux et machines utilisés ou encore des techniques mises en œuvre lors d'activités intrinsèquement à risques. Ces deux entreprises partagent également le choix d'avoir recours à la sous-traitance mais à des degrés différenciés. Si GrDF a opté pour une externalisation de certaines activités, pour la SNCF c'est celle de la sous-traitance qui a été privilégiée avec une présence très forte de ses agents sur les chantiers.

D'autres risques peuvent être envisagés même s'ils ne sont pas spécifiques aux entreprises étudiées et nous souhaitons en rendre compte.

Nous pouvons évoquer des risques organisationnels comme le risque de perte de savoir-faire et de connaissance de ses installations par le donneur d'ordre à travers notamment le transfert des compétences du donneur d'ordre au sous-traitant. Selon nous, une perte de connaissance métier, par les agents, est possible par une nouvelle division des tâches entre les collectifs de travail rendue nécessaire lors d'une politique de sous-traitance. La distinction entre faire et « faire-faire » utilisée pour illustrer cet arbitrage entre une activité réalisée en interne et le recours à la sous-traitance annonce déjà qu'il y a des activités qui ne sont plus considérées comme intégrées au travail des agents. Ce choix soulève une possible perte de professionnalisme d'un point de vue technique entre « faire » et « ne plus faire » mais contrôler ce qui a été fait par d'autres. Cette perte progressive de compétence et de connaissance des agents des installations peut être d'autant plus importante que le degré d'externalisation est élevé.

Le risque peut aussi être celui d'une dépendance du donneur d'ordre à son sous-traitant. Souvent, on rappelle les risques économiques que peuvent prendre les sous-traitants, par rapport à cette dépendance, dans la mesure où leur marché se limite à quelques importants donneurs d'ordre (voire un ou deux). Dans ce cas de figure, les entreprises sous-traitantes sont parfois obligées de faire des concessions toujours plus importantes en termes de prix afin de ne pas perdre leur manne financière principale. Cependant, l'inverse est aussi possible,

dans le cadre d'une sous-traitance de spécialité, par exemple, qui nécessite de l'investissement matériel, humain et compétences, qui n'est pas ou plus réalisé chez le donneur d'ordre. Lorsque seules quelques entreprises sont capables de réaliser les travaux ou la maintenance, le donneur d'ordre peut se retrouver en position difficile de ne pas avoir une variété de choix et donc se mettre lui-même en position de dépendance technique et économique.²⁸

À cela s'ajoute un risque social. Le développement de la sous-traitance ou l'externalisation a selon nous des conséquences importantes dans l'organisation des rôles, des fonctions, auprès du personnel du donneur d'ordre (développé dans le chapitre 2). Si nous avons déjà évoqué la déstabilisation du personnel permanent du donneur d'ordre par ces réorganisations, ces entreprises ont également une histoire syndicale importante. On peut évoquer la peur de la destruction progressive du service public avec le non remplacement des agents ou encore la transmission de certaines activités à d'autres entreprises considérées comme plus spécialisées ou moins onéreuses.

Après cette brève description des terrains d'études ainsi que des risques spécifiques aux chantiers ou plus généraux des entreprises qui décident de sous-traiter ou externaliser des activités de maintenance, nous allons présenter la typologie qui est directement issue de ces cas de chantier. Cette typologie doit être comprise comme une construction théorique qui sera développée, affinée tout au long de la recherche. Ces grandes catégories de relations de sous-traitance nous permettront de présenter pour chacune d'elles les types de collectifs de travail qui les représentent, leurs rôles, leurs relations et les régulations qui se mettent en place entre eux. C'est à travers chacune de ces relations que nous pourrons d'une part, étudier les mécanismes de la sous-traitance, et, d'autre part, selon la forme prise par la sous-traitance, différencier ses effets sur la sécurité et la sûreté.

²⁸ C'est ainsi qu'un procès pour entente frauduleuse entre grandes entreprises répondant aux appels d'offres de la SNCF notamment sur la région parisienne a été ouvert. En effet, certaines entreprises pendant près de quatre années se sont accordées sur les montants des réponses aux appels d'offre ce qui a mis pendant toutes ces années la SNCF en position délicate.

III. Typologisation des formes de relations de sous-traitance sur les chantiers

Dans un premier temps, nous allons expliciter notre choix de considérer la contractualisation entre service du donneur d'ordre comme une forme de sous-traitance. Dans un second temps, nous présenterons les caractéristiques qui nous ont permis de qualifier et de distinguer une relation de sous-traitance d'une autre.

III.1 - Un type de relations de sous-traitance : la sous-traitance intégrée²⁹

Afin de rendre compte de la complexité du phénomène de sous-traitance, nous avons pris le parti de faire ressortir les différentes formes de relations de sous-traitance. La sous-traitance, au sens le plus communément admis, relève d'une stratégie d'entreprise qui décide à un moment donné de son développement économique de confier la totalité ou une partie d'une tâche ou d'une mission dont elle a la charge à une autre entreprise. Pourtant, nous allons montrer que certaines relations qui découlent d'une contractualisation entre service d'une même entreprise, peuvent être assimilables à de la sous-traitance. Elles émergent suite, notamment, à des réorganisations internes à l'entreprise. En effet, les relations entre deux entités d'une même entreprise sont rarement étudiées car elles ne sont pas considérées comme de la sous-traitance dans sa définition stricte. Pourtant, la sous-traitance intégrée est, selon nous, issue des mêmes mécanismes de contractualisation et de mise en concurrence, même si cette relation concerne non pas l'entreprise et son environnement mais sa politique interne.

Un apport de notre recherche est de considérer parallèlement deux formes de sous-traitance : la « sous-traitance intégrée » et la « sous-traitance externe ». Ce choix a été conditionné par le point de vue adopté, qui est celui de l'échange et de la coordination sur un chantier via le donneur d'ordre. Cependant, le système de relations entre un donneur d'ordre et un prestataire entraîne surtout une injonction à collaborer pour les collectifs de travail. Ce sont par conséquent les différentes relations entre des collectifs de travail aux statuts et aux appartenances différentes induites par la sous-traitance que nous avons souhaité mettre en lumière. C'est la nécessité pour des individus de travailler ensemble à une même tâche de maintenance mais avec des rôles, des fonctions et des logiques différentes. Cependant, tous

²⁹ Nous rappelons ici, que nous parlons de sous-traitance intégrée pour ne pas utiliser le terme de sous-traitance interne qui signifie *in situ* c'est-à-dire que les prestataires interviennent sur le site du donneur d'ordre.

partagent un même objectif, comme le rappelle Ghislaine Doniol-Shaw : « *Le travail des salariés n'est pas de faire de la sécurité mais de produire en sécurité.*³⁰ ».

C'est pourquoi, dans notre typologie des relations de sous-traitance, nous avons intégré les relations intra-organisationnelles, qui ne portent pas le nom de sous-traitance et qui ne font donc pas l'objet d'un contrat de sous-traitance en tant que tel, mais qui s'en rapprochent, en termes de relations entre entités. C'est ainsi que nous avons construit la notion de « sous-traitance intégrée », définie comme étant une contractualisation entre entités internes de la même entreprise, dont une est considérée comme le prestataire interne, qui travaille suite à une demande. Elle intervient selon les procédures et les exigences du donneur d'ordre (un autre service).

Selon François Hochereau, cette contractualisation interne tend à traduire les exigences et la généralisation du marché en l'appliquant comme modèle à l'intérieur de l'entreprise: « *Le modèle sous-jacent à un tel développement de la contractualisation externe et interne à la firme est celui d'un marché où chaque salarié agit comme mandant, ou comme mandataire d'un service, vis-à-vis d'autres services personnes appartenant ou non à la même entreprise, avec en contrepartie une rémunération des prestations échangées. Le marché s'affirme ainsi comme le mode de coordination par excellence, vers lequel toute organisation devrait tendre, où le contrat devient progressivement un cadre obligé, non seulement pour les transactions externes à l'entreprise, mais aussi pour les relations internes à l'organisation (toute prestation échangée devant être explicitée par des contrats bilatéraux, détaillant les coûts et les délais envisagés, puis les moyens et les effectifs attribués.*³¹ ».

Comme dans le cas d'une prestation externe, il existe, dans cette forme de sous-traitance une surveillance quant à la conformité de l'exécution selon les règles et directives de sécurité du donneur d'ordre, et la prestation se termine par une évaluation. Enfin, ces entités internes pourront être en concurrence avec des entreprises extérieures. Le type de relation que cela engendre n'est pas nouveau mais tend à devenir un modèle d'organisation à la SNCF, avec une rigidification des liens contractuels entre des entités internes. À l'intérieur d'une même entreprise, les entités veulent montrer leur performance, leur savoir-faire et répondre aux

³⁰ Doniol-Shaw Ghislaine, « Prévention dans les industries à risque : faire valoir le point de vue du travailleur », in *Revue la Mutualité française*, Dossier Santé et Travail, risques industriels : pas de sécurité sans l'opérateur, janvier 2003.

³¹ Hochereau François, « La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites. Le cas de la conception informatique », *Revue française de sociologie*, vol. 41, n° 4, 2000, p. 720.

contraintes et exigences de l'entité avec qui elles ont contractualisé même si ce sont leurs collègues. Cette sous-traitance intégrée fait émerger de nouvelles relations entre les collectifs de travail d'une même entreprise. La contractualisation et la sous-traitance intégrée qui en est issue, avec la notification des rôles stricts de chacun et de sa place sur un chantier, créent une forme de concurrence interne. Ceci nous permet de ne pas considérer l'interne et l'externe de l'entreprise donneuse d'ordre de manière indépendante mais plutôt de rendre compte des liens relations entre l'interne et l'externe.

Selon nous, l'évolution économique du marché ou son anticipation³² entraîne les entreprises donneuses d'ordre à une réorganisation interne du travail, rôle et fonction des agents par rapport à ce qu'elle considère comme « son cœur de métier » et peut avoir des effets sur la fiabilité du système par rapport à plusieurs facteurs. Les objectifs peuvent être de plusieurs ordres : *« Se combinent deux logiques de flexibilité : l'une, interne, s'appuie sur la redéfinition de la place des salariés au sein de l'entreprise (réorganisation du travail, polyvalence, autonomisation...). L'autre, externe, limite le contrat à l'accomplissement d'une tâche déterminée, qu'il s'agisse d'un contrat de travail (CDD) ou d'un contrat commercial auprès d'une entreprise tierce ou sous-traitante ou même d'un travailleur indépendant. L'externalisation des tâches conduit ainsi à reporter une partie ou la totalité du risque économique sur un tiers : entreprise sous-traitante ou salarié précarisé³³ ».*

En effet, nous postulons que la politique de l'entreprise donneuse d'ordre, par anticipation à la libéralisation accrue de son marché, consiste à créer les conditions d'une sous-traitance intégrée, ce que d'autres entreprises ont déjà fait avant elle, selon Laurent Thévenot : *« Le déploiement du marché se manifeste par la représentation du client dans l'entreprise (Dodier, 1990) et peut aller jusqu'à l'établissement de relations contractuelles entre services, qui conduit à les mettre en concurrence avec des prestataires extérieurs ou à les traiter comme « centres de profit »³⁴ ».*

L'entreprise cherche donc à redéfinir son organisation interne pour répondre à cette nouvelle stratégie qui a des effets en termes de recrutement des agents, de formations³⁵, de modifications du métier et des conséquences sur l'identité professionnelle. Nous posons l'hypothèse que

³² Cela revient à se baser sur des évolutions supposées, avec les risques d'erreur liés à l'incertitude dans la décision.

³³ Lefresne Florence, Les nouvelles normes de l'emploi, in Une société face à sa jeunesse, Les grands dossiers de sciences Humaines et sociales, septembre-novembre 2004.

³⁴ Thévenot Laurent « Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification » in Décentralisation des organisations et problèmes de coordination. Les principaux cadres d'analyse sous la direction de Joëlle Affichard, Paris, Editions l'Harmattan, 1997, p.98.

cette évolution de la population a un effet sur la relation entre agents et influe sur la sécurité et la sûreté.

Cette sous-traitance intégrée crée donc, selon nous, de nouvelles relations entre les collectifs de travail d'une même entreprise. Elle inclut également des représentations particulières sur le travail, les pratiques professionnelles de ses propres salariés au sein de l'entreprise.

« L'analyse des réformes, notamment celle du monde de GRH, ainsi que la volonté d'introduire la contractualisation des activités internes, montre le poids de deux représentations : d'une part, la direction pense que les pratiques professionnelles sont entièrement objectivables a priori, sous la forme d'une liste de tâches ; d'autre part, elle suppose qu'elle est capable de prévoir tous les chantiers à venir (des produits offerts, des métiers, des structures, etc.), comme s'ils ne faisaient que décliner en lots les objectifs plus généraux de la stratégie ³⁵ ».

Cette manière de diviser et d'organiser le travail dans une entreprise n'est pas sans conséquence. Le développement de la sous-traitance n'est d'ailleurs pas contradictoire avec une augmentation de la contractualisation interne afin de mettre ses propres entités en concurrence. Selon nous, la contractualisation interne accompagne même le phénomène de sous-traitance dans le sens où les relations et l'organisation du travail sont calquées sur les pratiques des sous-traitants. C'est ainsi que les principes de régulation comme le prix, la mobilité, la compétitivité et la mise en concurrence propres au marché, se retrouvent à l'intérieur des entreprises étudiées avec notamment le développement de cette contractualisation entre services au sein d'une même entreprise. C'est pourquoi il nous a semblé nécessaire d'étendre la notion de sous-traitance à l'intérieur de l'entreprise pour caractériser les relations particulières qui se mettent en place entre collectif de travail. Nous souhaitons, en effet, assimiler et analyser les relations entre service de manière identique aux relations qui peuvent se nouer entre deux entreprises lors d'un contrat de sous-traitance.

L'objectif est de rendre compte de ce qui se joue en interne et en externe afin de ne pas *« aborder la sécurité d'un point de vue uniquement organisationnel [qui] limite la perspective d'analyse. Les recherches doivent être élargies à un cadre interorganisationnel qui prend en compte l'interdépendance des acteurs contributeurs de la sécurité du système (Wilpert & Fahlbruch, 1998). L'interdépendance des composants d'un système à risques est*

³⁵ Metzger Jean-Luc, « Management réformateur et utopie rationnelle », *Cahiers internationaux de Sociologie*, n° 111, 2001, p.239.

*un facteur important qui peut poser des problèmes de coordination et d'intégration à un niveau intra et interorganisationnel.*³⁶ »

Le développement de cette sous-traitance intégrée peut faire émerger de nouveaux rapports de forces entre collectifs de travail au sein d'une même entreprise. Ceux-ci peuvent engendrer des nouvelles relations de pouvoir qui, en modifiant les rôles et fonctions en interne peuvent créer de nouveaux risques. En effet, par la restructuration des entités internes dans une logique de leur mise en concurrence, des pressions plus fortes pèsent sur certains collectifs de travail soumis à des objectifs différents de ceux du passé. Le résultat est que les objectifs que veulent atteindre ces collectifs se déplacent vers la rentabilité, la productivité afin de montrer leur compétitivité, si un jour ils devaient être réellement en concurrence avec des entreprises sous-traitantes, aux dépens de la sécurité, qui passe au second rang des impératifs à respecter. Les conséquences peuvent être alors une prise de risque plus importante du personnel ou une moindre attention à la qualité de leur travail pour « gagner du temps » par exemple et remplir ainsi les objectifs de délais. Ce qui en résulte est une atteinte de la fiabilité organisationnelle avec une tendance importante à privilégier les aspects économiques en défaveur des aspects de sécurité. C'est ainsi que certaines entités internes à la SNCF ont parfois des logiques distinctes voire contradictoires

III.2 - Caractérisation d'une typologie des formes de relations de sous-traitance

Dans cette volonté de ne pas considérer la sous-traitance mais les relations de sous-traitance, nous avons construit une typologie de ces relations à travers des cas concrets de chantiers. Un des résultats intermédiaire de cette thèse est cette construction théorique qui permet dans un premier temps de ne pas homogénéiser les pratiques qui sont à l'œuvre lors d'une relation de sous-traitance et dans un second temps d'en différencier les mécanismes, les effets et les conséquences sur la sécurité et la sûreté. Nous souhaitons montrer les types de collectifs qui les représentent et leurs relations. Cette typologie nous permettra tout au long de l'analyse de qualifier, d'affiner, de développer certaines catégories. Elle est née des relations de sous-traitance observées lors de situations concrètes de chantiers.

C'est ainsi que nous avons caractérisé et défini les différentes formes de relations de sous-traitance en fonction de trois critères différents empreints en partie des modalités normatives

³⁶ Fahlbruch Babette, Wilpert Bernhard, « La notion de sécurité systémique : un nouveau domaine de recherche pour la psychologie industrielle » in *Organiser la fiabilité*, Mathilde Bourrier (dir.), Paris, L'harmattan, 2001, p.124.

de la sous-traitance. L'objectif premier a été la nécessité de se dégager des entités et des types de chantier singulier pour une analyse en surplomb en termes de formes de relation.

Les principaux facteurs qui nous ont semblé déterminants et qui nous ont permis de construire cette typologie sont relatifs au degré d'externalisation des activités et de la sécurité, de technicité ou mécanisation.

Le degré d'externalisation des activités et de la sécurité. Les deux entreprises étudiées ont recours à la sous-traitance sous des formes variées qui va de l'externalisation entière d'une activité à une partie de celle-ci. Dans ce second cas, le donneur d'ordre conserve en général la préparation, l'organisation et la gestion de la sécurité sur le chantier et son retour d'expérience. Il existe donc différents degrés d'externalisation d'activité qui vont dépendre de la stratégie industrielle mise en place par le donneur d'ordre.

Cette première caractéristique nous a permis de prendre en compte « le dedans » et le « dehors » de l'entreprise. En effet, la sous-traitance externe³⁷ et l'externalisation représentent deux formes de relations qui font se côtoyer le donneur d'ordre et des entreprises extérieures. La sous-traitance intégrée est une forme de délégation de tâche mais qui reste en interne au donneur d'ordre. Dans le cas de la sous-traitance intégrée ou la sous-traitance externe, la gestion de la sécurité est exclusivement mise en place et contrôlée par le donneur d'ordre. L'externalisation est une forme qui n'existe qu'au sein de GrDF. Cette délégation concerne à la fois la gestion, l'exécution mais également l'ensemble des dispositifs de sécurité qui sont mis en place sur le chantier. Le rôle du donneur d'ordre est principalement axé sur la validité de certaines études techniques réalisées par le sous-traitant ou encore la mise en place d'un contrôle restreint. L'objectif recherché par une entreprise en ayant recours à cette politique plutôt que la sous-traitance est de limiter au maximum les relations, les « interfaces » considérées comme coûteuses en termes de temps. Une remise d'ouvrage est effectuée par le donneur d'ordre au sous-traitant en début de travaux et sa reprise une fois les travaux terminés. Or, l'externalisation d'activité permet de s'interroger sur – les incidences et les conséquences d'un transfert de la sécurité du donneur d'ordre au sous-traitant (politique mise en œuvre à GrDF) – la moindre présence des agents du donneur d'ordre sur les chantiers ce qui induit une baisse de la surveillance et de la coopération avec les entreprises extérieures. Comme nous l'avons dit précédemment, la SNCF au contraire a conservé la sécurité et la gestion des travaux. Les interventions de maintenance sur les voies par les entreprises sous-

³⁷ Pour qualifier les relations entre un donneur d'ordre et une entreprise extérieure.

traitantes ne peuvent pas être effectuées sans autorisation et présence des agents de la SNCF. Nous verrons par la suite les raisons invoquées par chacune des deux entreprises à la fois par rapport à leur choix de conserver ou déléguer la sécurité lors des chantiers et ainsi leurs justifications concernant le choix entre sous-traiter et externaliser.

Le degré de technicité et de mécanisation nécessaire pour effectuer un chantier. Certaines opérations de renouvellement, par exemple, n'ont jamais été effectuées en interne à la SNCF. Cette dernière ne dispose pas des engins qui permettent une productivité importante, ou le personnel nécessaire voire les compétences ne sont pas disponibles en interne. Nous avons pris en compte le type de travaux demandé aux prestataires en distinguant la sous-traitance de spécialité³⁸ de la sous-traitance de capacité³⁹. En effet, dans le cas de la sous-traitance de capacité, la tâche en général est simple et ne demande pas de connaissances expertes. Le donneur d'ordre pourra alors parfois faire appel à des entreprises de Bâtiment et Travaux Publics (BTP) classiques et avoir directement recours aux entreprises du bassin d'emploi local. Dans le cadre de la sous-traitance de spécialité, la situation est plus complexe dans le sens où les savoir-faire sont importants et spécifiques.

Dans les secteurs gazier et ferroviaire, la sous-traitance de spécialité demande un recours à des sous-traitants habilités, ayant eu une formation importante relative au domaine spécifique de ces secteurs et des entreprises agréés.

Grâce à ces principales distinctions, nous sommes arrivés à modéliser 5 formes de relations de sous-traitance (de la sous-traitance intégrée de spécialité à la sous-traitance externe de capacité) qui selon nous ont chacune des effets différents sur la sûreté et la sécurité.

³⁸ « Le donneur d'ordres fait appel à un "spécialiste" disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre ».

³⁹ « Le donneur d'ordre, équipé lui-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise :
- soit occasionnellement : pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique ;
- soit de manière plus ou moins habituelle : souhaite conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur ».

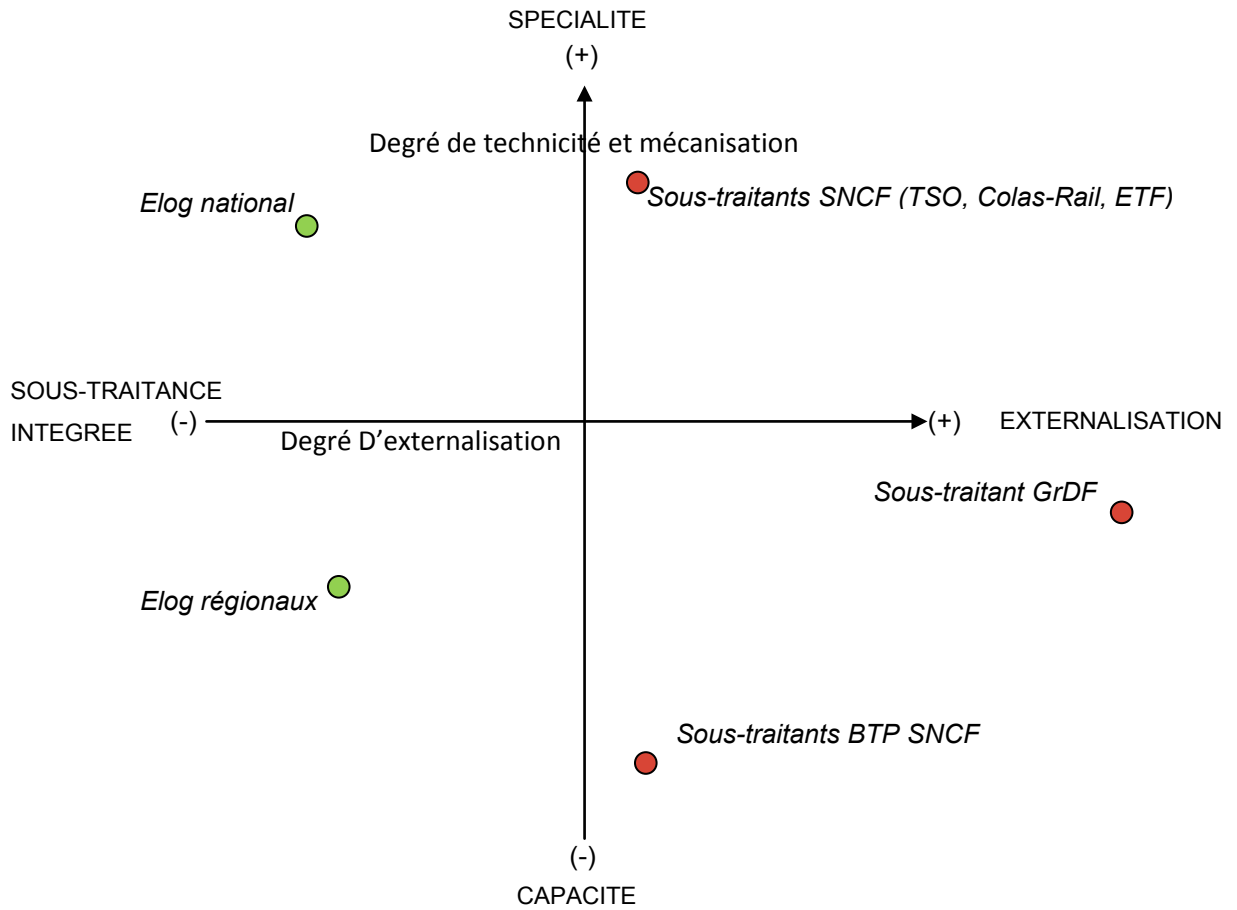
III 3- La typologie et les objectifs poursuivis

En fonction des caractéristiques retenues pour l'élaboration de notre typologie, nous avons construit cinq formes de relations de sous-traitance qui sont :

- La Sous-traitance intégrée de capacité
- La Sous-traitance intégrée de spécialité
- La Sous-traitance externe de capacité
- La Sous-traitance externe de spécialité
- L'externalisation

Notre objectif est de montrer qu'en fonction de ces cinq formes de relation de sous-traitance, les effets et les liens entre les entités seront différents et entraîneront une adaptation, une accommodation du comportement du donneur d'ordre par rapport à son sous-traitant et réciproquement. Selon nous, la mise en place de différentes formes de sous-traitance comme l'externalisation, la sous-traitance intégrée de spécialité ou de capacité, la sous-traitance externe de spécialité ou capacité ont des effets différenciés sur la sûreté et la sécurité. À cet effet, nous posons l'hypothèse que les réorganisations des entreprises ont des effets sur le sentiment identitaire dans les collectifs de travail. Ces effets sont eux-mêmes générateurs de nouveau type de relation entre les groupes dans des situations de travail données et inversement. En effet, on peut penser que le sentiment identitaire crée de nouvelles relations mais ces relations créent des pratiques qui sont elles-mêmes génératrices d'une identité particulière. Nous postulons une boucle d'interaction entre le sentiment identitaire des collectifs de travail, les relations qu'ils entretiennent entre eux et leurs pratiques professionnelles. Autrement dit, l'identité professionnelle d'un collectif de travail peut résulter de leurs pratiques au travail et des relations qu'ils entretiennent avec les autres. Ces nouvelles relations (ou interdépendances) sont à l'origine d'une nouvelle appréhension du couple sûreté/sécurité et ont des effets par rapports aux réponses apportées par ces collectifs en terme de régulation.

Schéma de la typologie des relations de sous-traitance



Légende : ● Entités du donneur d'ordre ● Sous-traitant

Selon nous, ces différentes relations de sous-traitance typologisées en fonction des chantiers observés entraînent également au moins trois segmentations de marché. La première se situe entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants, la deuxième entre les entités du donneur d'ordre et la troisième entre les différents sous-traitants. La première segmentation est la plus visible dans le sens où les agents du donneur d'ordre ont des conditions salariales et de statut qui les privilégient comparativement au personnel du sous-traitant. On peut se demander si cette segmentation ne se retrouve pas également entre les entités du donneur d'ordre lors de la sous-traitance intégrée. Dans le cadre de la sous-traitance intégrée les travailleurs appartiennent tous à la SNCF et profitent donc des avantages et de protections propres à leur statut mais les agents d'une entité à l'autre n'ont ni les mêmes conditions de vie ni les mêmes conditions de travail.

La dernière segmentation a trait aux entreprises sous-traitantes entre elles. En effet, les investissements humains et matériels que nécessitent certains chantiers ne sont pas possibles pour l'ensemble des sous-traitants. Ce cas est typique de la relation de sous-traitance externe de spécialité observée lors du renouvellement Ballast et traverses (RBT) avec le train usine. Cette sous-traitance crée une barrière entre les « majors » (terme emprunté à N. Jounin⁴⁰) que sont des entreprises de sous-traitance en situation oligopolistique et les autres qui n'ont pas la structure pour y faire face. Les entreprises autres que les majors se retrouvent à devenir des sous-traitants de ces dernières.

Ce dualisme sur le marché du travail a été mis en évidence par Peter Brantley Piore et , Michael Joseph Doeringer⁴¹ dans les années 70. Cette segmentation du marché revient à une division du marché du travail en plusieurs sous-marchés sur lesquels les travailleurs et les emplois présentent des caractéristiques différentes. Selon ces auteurs, dans le système économique coexiste un secteur central monopolistique représenté par les « grosses entreprises » et un secteur périphérique peuplé de petites unités. Ce premier dualisme entraîne un autre sur le marché du travail constitué de deux marchés. Le premier qui est le secteur primaire correspond aux emplois les mieux rémunérés, les plus qualifiés et les plus stables. Le second est celui du marché des travailleurs précaires. Le déplacement du marché ne se limite plus alors à l'environnement de l'entreprise et donc à ses relations avec les autres

⁴⁰Jounin Nicolas, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université de Paris 7, 23 février 2006.

⁴¹ Doeringer Peter Brantley, and Piore Michael Joseph. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass: D.C. Heath.Piore 1971.

entreprises, mais agit en interne. On peut penser que de nouvelles frontières dans et hors de l'entreprise se dessinent.

Conclusion

En présentant le contexte socio-économique dans lequel se trouvent les deux entreprises étudiées nous souhaitions montrer que bien qu'elles doivent faire face à l'augmentation de la concurrence elles n'ont pas adopté la même stratégie industrielle concernant la maintenance. La politique industrielle de la SNCF a été de développer surtout la sous-traitance et la contractualisation interne alors que celle de GrDF repose sur l'externalisation des activités. Ces entreprises s'interrogent sur les conséquences de leur politique industrielle vis-à-vis de la sécurité des agents et la sûreté des installations. L'externalisation d'activité revient à faire le choix d'un transfert d'une partie du savoir-faire et d'une délégation de la sécurité du donneur d'ordre au sous-traitant.

Par la brève description des chantiers de maintenance et de l'activité technique, nous avons voulu montrer que les terrains étudiés sont particulièrement techniques et à risques. C'est pourquoi, s'interroger sur les effets des relations de sous-traitance sur la sûreté et la sécurité prend particulièrement sens dans ces univers. L'ouverture à la concurrence de ces secteurs influence profondément leur environnement, leur manière de fonctionner et de se structurer. Le questionnement sociologique doit prendre en compte ce contexte particulier lié aux terrains de recherche.

La typologie des relations de sous-traitance nous permet de distinguer des relations différentes qui seront définies, affinées et développées. Selon nous, cette construction théorique nous permet de distinguer des relations de sous-traitance qui ont des effets différenciés sur la sûreté et la sécurité.

Introduction Partie II :

La sous-traitance comme relation ou les médiations entre sous-traitance et sûreté, sécurité

Notre seconde partie a pour objectif de donner « corps » aux cinq relations de sous-traitance identifiées dans la typologie. C'est ainsi que le chapitre 4, expose deux types de relations de sous-traitance que sont la sous-traitance intégrée de capacité et la sous-traitance intégrée de spécialité. Pour étaler et donner sens aux différentes relations de sous-traitance typologisées précédemment, nous avons souhaité commencer par exposer ce que nous avons appelé la sous-traitance intégrée qui relève d'une contractualisation entre les services internes du donneur d'ordre. Travailler sur les effets de la sous-traitance aurait pu nous conduire à nous remettre à ce que le droit considère être de la sous-traitance, c'est-à-dire des relations entre deux entreprises qui contractualisent dans le but d'obtenir une prestation donnée sur un intervalle de temps donné. Notre propos est, au contraire, de ne pas se limiter à cette définition restrictive la sous-traitance qui s'est installée au cœur même des entreprises à travers les relations entre les services. Il existe des représentations subjectives de la sous-traitance qui font sens pour les acteurs et qui ne rejoignent pas toujours la définition objective et normative. Ce décalage questionne toute vision homogène de la sous-traitance et brouille les frontières de l'entreprise. Nous présentons la nature de la relation de sous-traitance, son sens pour les agents et en quoi ces représentations participent à des rapprochements entre des collectifs pour lesquels l'institution d'appartenance n'est plus le seul critère d'identification pertinent. L'objectif est de montrer que certains services internes se présentent et sont considérés par les autres comme des prestataires alors que certaines entreprises sous-traitantes ne sont plus perçues comme telles.

C'est dans le chapitre 5 que sont analysées les relations plus classiques entre un donneur d'ordre et un sous-traitant avec cette fois, un sous-traitant qui est effectivement une entreprise extérieure. La première idée que nous souhaitons défendre est que le sous-traitant n'est pas toujours une entreprise subordonnée ou sous servitude. En nous attachant à décrire deux configurations, nous montrons comment se construit cet espace de la sous-traitance et les différents positionnements des entreprises prestataires dans celui-ci. Nous allons montrer que certaines entreprises de sous-traitance en situation d'oligopole profitent d'une situation moins

précaire, voire favorable, avec des possibilités de négociation. D'autres, au contraire sont en position largement dominées car souvent en situation de sous-traitant de second rang. Nous souhaitons rendre visible qu'il existe bel et bien une segmentation de l'ensemble des entreprises sous-traitantes, voire une hiérarchisation entre elles. À travers la caractérisation du rapport au temps, du crédit de confiance et des dépendances entre sous-traitants de rang 1 et donneur d'ordre, nous montrerons que se joue un ordre social négocié de la sécurité et la sûreté. Grâce aux situations de travail concrètes que nous exposons, nous montrons que la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant s'appuie surtout sur des relations juridiques et économiques marquées par une prééminence de la notion de responsabilité. Grâce à plusieurs cas rencontrés sur les chantiers, nous allons montrer que, contrairement à ce que nous aurions pu supposer, ce ne sont ni les règles, ni les procédures de sécurité, ni même la réglementation du chantier qui sont négociées entre sous-traitant et donneur d'ordre. Celles-ci étant formalisées et contraignantes, la négociation va, finalement davantage porter sur les aspects économiques et financiers. S'agissant de déterminer qui doit supporter les coûts, nous allons voir que les règles mobilisées dans l'échange ne le sont pas pour être remises en question mais bien pour servir d'appuis à la défense des intérêts respectifs des parties prenantes. Le donneur d'ordre entretient avec certains de ses sous-traitants des relations qui dépassent le simple cadre de la relation sous-traitant/ donneur d'ordre pour devenir, sur certains segments d'activités, des concurrents, ou, sur d'autres, des partenaires s'associant pour défendre ensemble des intérêts communs. La relation qui unit la SNCF et ses sous-traitants de rang 1 s'apparente davantage à une relation donnant/ donnant caractérisée par l'utilité et les dépendances réciproques.

Dans le dernier chapitre, l'analyse est axée sur l'externalisation, forme la plus poussée de la sous-traitance. Identifiée plus particulièrement à GrDF, nous souhaitons montrer que l'externalisation revient à extérioriser le savoir-faire, le risque et la responsabilité. Les raisons qui ont poussé le donneur d'ordre à externaliser certaines de ses activités, considérées comme ne relevant plus de son cœur de métier relèvent de contraintes qui, devenues trop importantes, sont déplacées chez les sous-traitants. Si nous nous attachons à rendre compte de la politique industrielle menée par GrDF, c'est pour mieux présenter les effets de ce choix sur certains métiers des agents du donneur d'ordre et sur les sous-traitants.

Les sous-traitants qui ont accepté les marchés, sont, dans certaines régions, en phase d'apprentissage avec le transfert de compétence des exploitants, notamment vers les agents du

sous-traitant. Nous montrerons que ce que le donneur d'ordre appelle un transfert peut parfois être davantage que cela, et prendre la forme d'une construction de connaissances, pour le sous-traitant, qui se voit attribuer de nouvelles prérogatives débordant le cadre technique de l'activité. Le donneur d'ordre exige de son sous-traitant qu'il prenne en charge l'ensemble des phases d'un chantier. Cela comprend la relation avec les clients, la réalisation de l'étude technique, mais aussi, et surtout, la mise en place et la gestion de la sécurité et de la sûreté. Les prestataires sont obligés de consentir à des investissements importants en ressources techniques et en personnel, qu'il faut non seulement recruter mais aussi former pour ces nouvelles activités. Malgré les incitations financières et l'augmentation de la durée des contrats proposées par GrDF pour rendre plus attractif ses marchés, celles-ci ne semblent pourtant pas suffisantes pour attirer et fidéliser les prestataires. En réalité, peu de prestataires étant capables d'assumer l'intégralité d'un chantier, ceux qui « emportent le marché » ont tendance à devoir recourir à la sous-traitance pour remplir les exigences du donneur d'ordre.

Chapitre 4 : Réorganisations des relations de sous-traitance et recompositions des collectifs de travail à la SNCF

Ce chapitre revient sur les transformations objectives de l'organisation de la maintenance au sein de la SNCF. Au titre des grandes mutations, nous avons déjà évoqué le changement de propriétaire du réseau ferré national. Il faut maintenant répondre à la question de savoir quelles sont les significations de la sous-traitance objectivement engagées dans des configurations sélectionnées pour cette étude et quelles formes intériorisées les salariés en ont ? Dans ce cadre, nous nous appuyerons sur deux formes de sous-traitance que nous avons présentées dans notre typologie : la sous-traitance intégrée de capacité et celle de spécialité. La relation de sous-traitance intégrée de capacité revient à la relation entre les établissements équipements (Even) et les établissements logistiques régionaux (Elog). La relation de sous-traitance intégrée de spécialité lie l'Even avec l'Elog national. En effet, c'est dans les Even que sont définis avec précision la nature, le volume, la durée et l'organisation globale des interventions à réaliser sur leur territoire. Les salariés de ces entités sont responsables de l'organisation détaillée des travaux, du respect de leur qualité, des coûts et des plannings ainsi que de la mise en place de la sécurité sur le chantier. Les Elog, quant à eux, mobilisent leurs équipes de spécialistes qui servent de renforts aux Even sur les chantiers. Les responsables ont vis-à-vis des personnels des Elog une double attente : la première est la capacité à produire des travaux « clé en main » même si, dans beaucoup de régions, ce n'est pas encore le cas, la seconde est la mobilité géographique nécessaire pour faire face à tous les chantiers. Ces deux relations de sous-traitance issues d'une contractualisation entre services de la SNCF seront définies en termes de configurations au sens de Norbert Elias. C'est dire que les individus seront caractérisés par l'entité à laquelle ils appartiennent et faisons nôtre cet outil conceptuel appréhendant dans un même ensemble les acteurs, leurs interactions et le cadre physique qui les entourent.

Comme nous l'avancions dès le chapitre 2, il ne semble pas y avoir d'acceptions communes du terme de sous-traitance entre les deux entreprises étudiées SNCF et GrDF ni au sein d'une même entreprise. Si certaines entités internes au donneur d'ordre se qualifient volontiers de prestataires, ce n'est pas toujours le cas des sous-traitants. À travers la sous-traitance intégrée de capacité et de spécialité, nous allons montrer comment, à la suite des transformations

organisationnelles, les services de la SNCF se sont identifiés comme des sous-traitants et ont construit leur identité professionnelle en conséquence. Les modifications de l'organisation de la maintenance ne jouent cependant pas de la même façon entre les équipes régionales et les équipes nationales.

Nous allons nous efforcer à la suite de Gabrielle Balazs et Michel Pialoux de: *«[porter] une attention particulière au décalage de rythme entre les transformations techniques et organisationnelles qu'imposent les managers au nom des impératifs de la rentabilité et les habitus et les visions du monde des salariés, matrice des logiques pratiques de résistance »*¹.

Notre intérêt est de savoir comment les réorganisations de la maintenance locale et nationale ont instauré de nouvelles formes de relations entre services et une redéfinition, pour certains groupes, de leur positionnement dans l'entreprise et de leur identité professionnelle.

I. Les transformations objectives de la maintenance

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, les restructurations récentes des entreprises et de leur environnement ont été initiées par une injonction extérieure européenne. Celle-ci reste générale puisqu'elle impose uniquement une séparation entre ceux qui ont pour rôle de gérer les infrastructures et ceux qui exploitent les services de transport. La directive européenne n° 91/440 du 29 juillet 1991² identifie les résultats à obtenir en posant la fusion de ces deux missions comme frein à l'ouverture du marché à la concurrence. Si la directive européenne fixe le cap, chaque entreprise reste libre du choix des moyens pour répondre à l'impératif de séparation des missions. De fait, alors que GDF choisit de créer une filiale pour séparer les deux structures, la direction de la SNCF opte quant à elle pour la création d'une entité indépendante : RFF. Dans ce qui suit, nous allons nous centrer sur la SNCF et nous demander comment, dans ce contexte, l'organisation de la maintenance en a été modifiée ? Si les transformations objectives des organisations au sein de la SNCF peuvent être en partie

¹ Balazs Gabrielle et Pialoux Michel, « Crise du travail et crise politique », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.114, n°1, 1996, p.4.

² Dans la SECTION III et l'article 6 de la directive intitulée « Séparation entre la gestion de l'infrastructure et l'activité de transport », on peut lire « 1. Les États membres prennent les mesures nécessaires pour assurer, sur le plan de la comptabilité, la séparation des activités relatives à l'exploitation des services de transport de celles relatives à la gestion de l'infrastructure ferroviaire. L'aide versée à une de ces deux activités ne peut pas être transférée à l'autre. Les comptes relatifs aux deux activités sont tenus de façon à refléter cette interdiction. 2. Les États membres peuvent en outre prévoir que cette séparation comporte des divisions organiques distinctes au sein d'une même entreprise ou que la gestion de l'infrastructure est assurée par une entité distincte. ». Directive 91/440/CEE du Conseil, du 29 juillet 1991, relative au développement de chemins de fer communautaires Journal officiel n° L 237 du 24/08/1991 p. 25 - 28

reconstituées, on peut se demander comment les groupes de travail du donneur d'ordre réagissent face à ces changements et comment ils se positionnent.

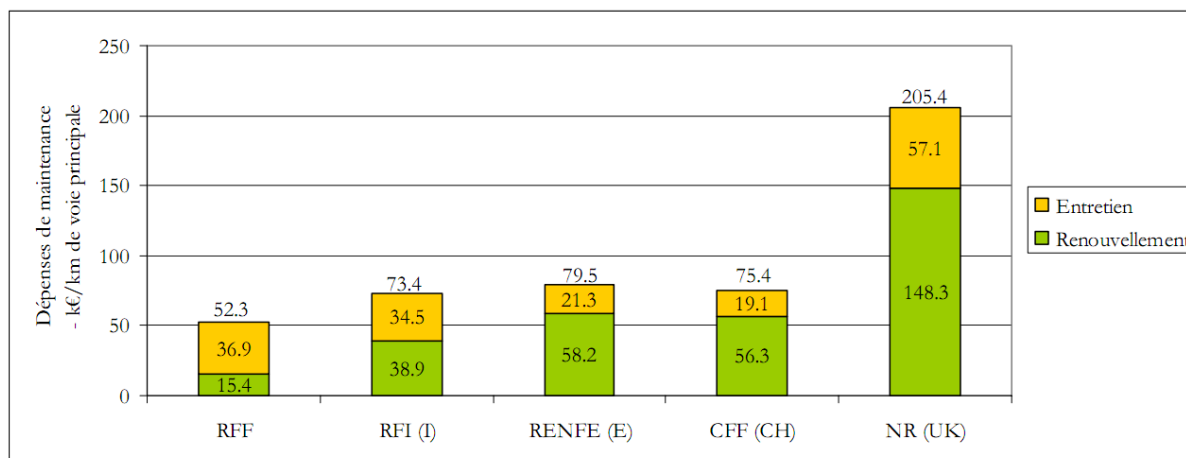
I.1 - L'audit réseau : une remise en question de la politique de maintenance et de la sécurité

De nombreux changements organisationnels internes à la SNCF sont issus directement des conclusions de l'Audit sur l'état du Réseau Ferré National Français (RFN)³ produit par l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, commandité par la SNCF et Réseau Ferré de France (RFF) en septembre 2005. D'une part, les conclusions de cet audit portent principalement sur la vétusté du réseau et ses conséquences possibles pour la sûreté des installations. D'autre part, cette étude pointe de nombreux problèmes liés à la politique de maintenance, notamment ceux du renouvellement des voies, en comparant le réseau ferré français et ceux de d'autres pays européens. L'école polytechnique de Lausanne a étudié de nombreux points comme le financement accordé respectivement aux renouvellements ou à la maintenance des voies, la gestion et la mise en place de la maintenance, ainsi que le montant accordé aux travaux en fonction de la fréquentation des voies et de leur état fort variable selon les régions.

Le rapport indique notamment que l'évolution du budget de maintenance (incluant l'entretien et le renouvellement) est jugée « inquiétante » pour deux raisons. La première est que ce budget a baissé d'environ 20 % en 20 ans, bien qu'il y ait eu une augmentation du nombre de voies et du trafic. La seconde est liée à la politique de maintenance. La France dépenserait proportionnellement plus en entretien qu'en renouvellement, et surtout investirait moins que les autres réseaux européens comme l'Italie, l'Espagne, la Suisse ou la Grande Bretagne.

³ Rivier Robert, Putallaz Yves (dir), Audit sur l'état du réseau ferré national français, Lausanne, La documentation Française, septembre 2005.

Figure 1 : Dépense de maintenance d'infrastructure par kilomètre de voie principale comparée à quatre autres pays



Source : Audit sur l'état du réseau ferré national français, p.9.

Or, selon le rapport, cette politique est préjudiciable à la pérennité du patrimoine ferroviaire, puisque ce taux faible de renouvellement contribue au vieillissement du patrimoine. Les dépenses d'entretien sont considérées comme trop élevées et se font au détriment du renouvellement des voies qui, en fin de compte, est moins onéreux sur le long terme. Pour les auteurs du rapport, cet état de fait résulterait d'une absence de stratégie claire de développement du réseau, ainsi que d'un manque de vision à long terme du système infrastructure. Le constat est que le maintien d'une telle politique entraînerait à terme « *la ruine du réseau ferré et une dégradation de la sécurité et de la fiabilité des circulations* »⁴.

Ce rapport critique également un manque de productivité de la maintenance lié non seulement à la durée réduite des « plages travaux », mais aussi au système de protection mis en place pour les salariés avec notamment le système d'annonceurs. Les plages travaux, appelées également interceptions de voie, sont les moments durant lesquels aucune circulation n'est prévue, et sont exclusivement réservées aux seules activités de maintenance. Ces dernières s'insèrent donc entre deux passages de trains et correspondent à une moyenne d'environ 1h50

⁴ *Op. cit.* p.10.

d'intervention possible pour les équipes. Ce temps de travail est d'autant plus restreint qu'il comprend la nécessaire sécurisation de la zone⁵ et le déplacement des machines sur le site.

La réaction de la SNCF sur les deux points critiques relevés par ce rapport ne s'est pas faite attendre. La direction de la SNCF a procédé à d'importantes modifications dans la manière d'envisager la maintenance et de restructurer les services qui en ont la charge. Les renouvellements d'une partie ou de la totalité des matériaux de la voie ont eu tendance à se multiplier, pour améliorer l'état du réseau qualifié de « vétuste » par l'audit réseau. Souhaitant intensifier le nombre de renouvellements par rapport aux interventions d'entretien, la direction de l'infrastructure a choisi de créer et développer une entité dédiée aux grandes opérations programmées (GOP)⁶ avec l'Elog national. Afin de rendre plus « productive » la maintenance préventive et corrective, la SNCF a incité le transfert des agents de l'Even vers les Elog régionaux. Cette réorganisation de la maintenance locale et nationale n'a pas été sans conséquences sur les attributions, le rôle et le métier de chacune des entités en charge de l'exécution des travaux de maintenance ou de renouvellements par « ricochet » sur les relations qu'elles entretiennent entre elles. Pour rendre compte de ces dernières et de leur évolution, nous allons envisager les changements qui ont affecté ces établissements et leurs conséquences sur les relations entre, d'une part, les Elog régionaux et les Even, et sur l'Elog national et les Even, d'autre part.

Nous exposerons la manière dont la direction de la SNCF a repensé sa politique de maintenance pour la rendre plus performante en mettant en place ce qu'elle a appelé l'industrialisation et la massification de la maintenance. Nous montrerons les effets de cette politique sur les services opérationnels en charge de la maintenance locale et nationale.

⁵ Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur les manières de sécuriser par un système automatique ou manuel, une zone de chantier. Pour protéger le chantier, la SNCF met en place un système d'annonceurs où des agents, placés sur plusieurs kilomètres de voies, sont chargés d'observer la ligne de chemin de fer et d'avertir de l'imminence d'un train. Cet avertissement sonore est relayé d'un annonceur à l'autre jusqu'au lieu du chantier pour que le personnel travaillant sur la voie puisse s'en dégager. Ce système d'annonce « humaine » nécessite la présence constante de nombreuses personnes habilitées à cette fonction afin de permettre un temps assez long pour un dégagement de l'ensemble des agents.

⁶ Les grandes opérations programmées (GOP) sont l'ensemble des travaux de renouvellement qui ont une certaine fréquence et qui sont programmés longtemps à l'avance comme les Renouvellements Voies Ballast (RVB), les Renouvellements de Ballast et Traverses (RBT).

I.2 - L'industrialisation et la massification de la maintenance

Suite à l'audit réseau, l'organisation de la production régionale est repensée par la direction de l'infrastructure avec un objectif d'accroissement de la performance globale de la maintenance. Avant la création de RFF et la mise en place du Schéma pluriannuel de répartition des capacités (SPRC), pour accomplir la maintenance, l'infra⁷ cherchait ce qu'on appelle « des moments blancs », c'est-à-dire un intervalle de temps entre les différents passages de train permettant de disposer des 1h30 nécessaires pour intervenir sur la voie. Maintenant, l'approche est très différente. La SNCF essaie de mettre en place une nouvelle organisation qui permet de rassembler l'ensemble des opérations de maintenance sur un temps plus long. Le SPRC consiste à mettre en œuvre ce que la direction de la SNCF a appelé la « massification »⁸ des travaux de maintenance. Cette organisation du travail revient dans un premier temps à une augmentation du temps d'interception des voies permettant une maintenance plus longue et, dans un second temps, à la réalisation de travaux de diverses natures faisant intervenir plusieurs corps de métiers. Au lieu d'intervenir chaque jour sur des plages horaires courtes (1h30), les équipes réalisent leurs interventions pendant des plages de travaux allongées (2 fois 3 heures ou 4 heures par jour), pendant une à trois semaines et ce une ou deux fois par an, afin de limiter les perturbations sur les circulations ferroviaires. Le premier objectif est d'éviter les interventions répétées et courtes dans le temps, le deuxième est d'avoir davantage de capacité d'infrastructure – en nombre de sillons⁹ – pour les circulations commerciales¹⁰. Ces transformations sont en adéquation avec les demandes relatives à la convention de gestion signée entre la SNCF et RFF, et qui a été reprise dans le

⁷ Nous rappelons que le groupe SNCF est divisé en 5 branches dont la branche infra qui a notamment une mission de gestion, d'exploitation et de maintenance du réseau ferroviaire et d'ingénierie d'infrastructure pour le compte de Réseau Ferré de France.

⁸ Ce terme de « massification » est utilisé dans les documents officiels réglementant les rapports entre RFF et la SNCF comme par exemple le contrat de performance « Ouvrir, rénover, équilibrer », signé entre l'Etat et RFF pour les années 2008-2012 dans lequel on peut lire : « *Engagement 9 : RFF engage un plan destiné à réduire de 15% en euros constants le coût moyen du km de renouvellement de voie sur les lignes classiques des groupes UIC 1 à 6. Les leviers principaux de ce plan (« plan GOPEQ ») sont une meilleure planification de l'utilisation des engins lourds (suites rapides), la massification des travaux sur des plages plus longues – arbitrée par RFF en tenant compte des gains sur le coût des travaux et du manque à gagner en termes de recettes commerciales –, une évolution de la contractualisation avec la SNCF dans sa responsabilité de maître d'ouvrage mandaté et de maître d'œuvre, un développement de la mise en concurrence et une évolution des modalités de rémunération des entreprises opérant sur ces travaux, une politique d'approvisionnement et d'achat incitative.* ». Ces mots de massification et d'industrialisation ont ensuite été repris par la direction de la SNCF.

⁹ Un sillon est la capacité d'infrastructure requise pour faire circuler un train donné entre deux points d'un réseau ferré pendant une période de temps donnée.

¹⁰ Cette demande a été directement formulée par RFF qui, comme indiqué précédemment, en tant que propriétaire du réseau ferré, loue ses sillons aux entreprises ferroviaires et de fret.

cadre du « contrat performance » signé entre RFF et l'Etat en 2009. Concernant la modernisation de l'entretien, on peut y lire: « RFF a signé avec la SNCF, avec l'accord de l'État, une nouvelle convention de gestion de l'infrastructure. Pluriannuel, ce contrat représente pour l'exploitation et l'entretien du réseau un montant global de 11 Mds€ pour les quatre années 2007-2010 ; première étape d'une décomposition plus fine de la logique contractuelle par lots de prestations, il constitue la première étape d'une évolution de la délégation de gestion à la SNCF, prévue par la loi de 1997.

Engagement 11 : Le pilotage de l'entretien du réseau est mis en œuvre et précisé, notamment au niveau régional, dans le cadre du contrat actuel, en renforçant la cohérence entre politique d'entretien et politique de renouvellement, et en réunissant les éléments d'évaluation et de progrès pour préparer le contrat suivant.

RFF s'emploie à mieux connaître et à mesurer plus précisément les résultats des actions de surveillance et d'entretien préventif et correctif pour en améliorer à l'avenir l'efficacité : cet objectif relève largement d'actions de proximité, conduites en partenariat avec les niveaux déconcentrés de la SNCF. Dans le même temps, la mise sous contrôle élargie des prestations d'entretien assure à RFF une bonne conformité des prestations à la commande, et donne ainsi aux clients et au régulateur l'assurance raisonnable de l'adéquation entre la maintenance effectuée, le niveau de service effectif et le niveau de redevances de l'infrastructure.

Pour tenir les objectifs de productivité de l'entretien, RFF alloue à cette activité, en volume et en qualité, les plages travaux allongées prévues dans la convention de gestion, tout en maintenant un niveau acceptable de disponibilité globale du réseau, le cas échéant via un axe parallèle.

L'une des conclusions de l'audit de 2005 porte sur l'insuffisance globale de moyens alloués à la maintenance et sur la proportion atypique en France entre les moyens consacrés au renouvellement (30 %) et ceux consacrés à l'entretien (70 %) : après l'effort de rattrapage que constitue le plan de rénovation, l'objectif est à terme de rééquilibrer ce rapport pour aboutir à un coût moyen annuel de maintenance minimal garantissant un réseau de qualité.

Ainsi, l'optimisation de la maintenance conduit notamment à rechercher les synergies entre les programmes d'investissement et le programme d'entretien¹¹.».

Cet extrait du contrat de performance présente les engagements qui lient la SNCF à RFF et inversement. En tant que propriétaire du réseau ferré national, RFF a la charge financière de l'entretien du réseau. C'est à ce titre que cette entité rappelle que, si elle s'engage à augmenter le temps disponible pour intervenir sur les voies, elle compte bien exercer son droit de contrôle sur la performance de la maintenance, ainsi que sur le budget qu'elle alloue à la SNCF pour favoriser le renouvellement par rapport à l'entretien. Ce contrat reprend les deux axes de développement que doit emprunter la SNCF qui reviennent à l'augmentation des renouvellements et l'amélioration de l'efficacité de la maintenance en termes de rendement. Ce que la direction de la SNCF a appelé « industrialisation de la maintenance » consiste en la mise en place de ces nouvelles méthodes de travail qui exigent une planification rigoureuse des ressources et surtout une importante mobilité géographique des équipes qui doivent maintenant couvrir un territoire beaucoup plus vaste. C'est une première rupture, profonde, par rapport au fonctionnement antérieur de l'infra. Cette méthode de travail a aussi pour objectif de gagner en souplesse, en réactivité et en compétitivité. Le but est d'optimiser les organisations du travail et de les adapter aux nouvelles méthodes de maintenance. Elle implique surtout une très bonne coordination des moyens afin que les agents des différentes activités puissent intervenir dans un même lieu et au même moment. Il est nécessaire de mobiliser les ressources humaines et matérielles et de répartir les lignes pour que les travaux et la circulation des trains voyageurs se fassent dans de bonnes conditions.

Deux types d'établissements sont directement concernés par ces évolutions : les Even (Etablissement Equipement) et les Elog (Etablissement Logistique). Les Even sont obligés d'anticiper davantage la programmation des travaux. Les Etablissements logistiques régionaux (Elog régionaux) ont profité d'un renforcement de leurs moyens techniques, humains et matériels du fait qu'ils ont en charge l'exécution de l'ensemble des travaux de maintenance préventive.

¹¹ Contrat de performance « Ouvrir, rénover, équilibrer » signé entre l'Etat et RFF pour les années 2008-2012, par Du Mesnil Hubert (Président de Réseau Ferré de France), Borloo Jean-Louis (Le Ministre d'Etat, Le Ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), Lagarde Christine (La Ministre de l'Economie, de l'Industrie, et de l'Emploi), Woerth Eric (Le Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique), Bussereau Dominique (Le Secrétaire d'Etat chargé des Transports, auprès du Ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), Paris, 2009, p. 19-20.

La massification des travaux sur un temps donné a eu des incidences sur l'organisation et les relations entre services. L'ancien système voulait que, dans chaque région, il y eut un établissement logistique pour environ trois établissements territoriaux. Les ressources et le rôle des Elog régionaux vont être renforcés au détriment des Even. En effet, pour réussir à mettre en place ce dispositif, il faut que le personnel soit mobile (rassemblement de toutes les ressources sur une opération), ce qui n'est pas le cas du personnel des Even¹².

Tableau simplifié 1 : Les changements de la maintenance national et local¹³

Modification	Avant	Après	effets
Proportion de renouvellement et maintenance préventive	Renouvellement : 30% Entretien : 70 %	intensification du nombre de renouvellements par rapport à l'entretien	Création de L'Elog national Transfert d'agents des Even vers les Elogs
Industrialisation de la maintenance	Prévision de la maintenance sur un court terme	Programmation sur un plus long terme et planification rigoureuse des ressources	Augmentation, espéré par la direction, de la souplesse, la réactivité et la compétitivité de l'entreprise
Massification des travaux	interventions répétées et courtes dans le temps (soit 1h30)	augmentation du temps d'intervention avec plusieurs corps de métiers	Améliorer la productivité de la maintenance

¹² Comme nous le verrons, la sédentarité des agents des Even et la mobilité de ceux de l'Elog est une différence structurante entre ces deux services

¹³ Nous exposons certains éléments dans ce que nous avons appelé des « tableaux simplifiés » qui n'ont ici que pour fonction un aperçu rapide et simplifié de repères ou résultats. En effet, nous travaillons sur des processus ce qui rend difficile l'élaboration de tableaux qui permettraient de donner « corps » à ces processus. C'est pourquoi ces derniers ne sont exposés que pour donner au lecteur quelques éléments. Nous réaffirmons que les éléments exposés ne sont pas suffisants pour comprendre la complexité réelle du phénomène. Les tableaux n'ont pas pour objectifs de constituer un résumé, ni une synthèse mais uniquement des points de repères.

Quels ont été les effets concrets de cette industrialisation de la maintenance régionale et nationale sur l'organisation ?

I.3 - La réorganisation de la maintenance au niveau régional et national

Les services internes à la SNCF ont été réorganisés au niveau local avec une réflexion sur les manières de faire et de structurer le travail entre les Even et les Elog régionaux. Au niveau national, l'évolution s'est agencée autour de la création de l'Elog national. Cet établissement a été pensé comme entité experte capable de répondre aux demandes de la programmation des travaux de renouvellement sur la France entière.

Les Even sont chargés de la gestion du patrimoine, en tant que responsables des installations et de la réalisation des travaux de maintenance et de renouvellement¹⁴. Ils doivent programmer les travaux et mobiliser les ressources nécessaires. À ce titre et en fonction de leurs besoins, les Even font appel aux Elog en tant que prestataires de services pour qu'ils leur allouent des ressources humaines et matérielles. Les Even prennent en charge l'organisation, la préparation, la surveillance, le contrôle sur les chantiers ainsi qu'une partie de la maintenance corrective. La très bonne connaissance qu'a le personnel de l'Even de son territoire et des spécificités locales explique que lui ait été attribuée la responsabilité de la sécurité des chantiers.

Les Elog, que ce soit au niveau régional ou national, sont des prestataires des Even. En interne, les Elog régionaux n'ont les moyens humains et matériels que pour effectuer les travaux de petite ou de moyenne importance. Leurs interventions sur les chantiers de taille importante n'ont lieu que de manière ponctuelle et en appui des autres équipes. Ils vont être amenés à répondre aux demandes de mobilité et de flexibilité désirées par les Etablissements, à garantir la qualité de leurs prestations, à améliorer la disponibilité de leurs engins et faire valoir leur compétence en augmentant le nombre des habilitations détenues par leurs agents. Cette mobilité des équipes des Elog ne permet pas la constitution d'une connaissance de l'histoire du lieu d'intervention.

L'Elog national a pour vocation de prendre en charge les grandes opérations programmées (GOP) de renouvellement et d'aider les régions à la gestion de ces chantiers. La solution actuellement étudiée par un groupe de travail mis en place pour l'analyse de la production

¹⁴ Les Even en sont responsables car sur les chantiers, ils sont les représentants du gestionnaire d'infrastructure et donc de RFF.

destinée à être massifiée dans des plages de temps élargies est la « professionnalisation »¹⁵ des Elog. Ceux-ci disposeraient d'équipes spécialisées, aptes à prendre en charge la totalité d'une opération, c'est-à-dire de réaliser des chantiers clé en main. Au terme de cette professionnalisation, la direction pourrait même envisager de charger les Elog de la sécurité sur les chantiers, activité pour l'instant entièrement accomplie par les Even. Notre intérêt pour les restructurations des Even et Elog réside dans le fait que les Elog deviennent des prestataires des Even avec une contractualisation de leur relation.

Cette réorganisation de la maintenance et cette redistribution de fonction entraînent de nouvelles relations entre d'une part, les Even et les Elog régionaux et d'autre part les Even et l'Elog national. Il y a une reconfiguration des collectifs de travail et de leurs relations. Un dirigeant d'une unité de l'Elog national expliquait ainsi que :

« Les Elog régionaux eux ont la massification des travaux (SPRC) et peuvent pour certains de leurs agents servir de renfort en encadrement sur un RVB mais les Elog régionaux ne travaillent pas avec l'Elog national. Ce sont des entités avec des rôles et des fonctions différentes et donc ces deux entités ne sont pas amenées à travailler ensemble. » (Dirigeant d'une des deux unités de l'Elog national sur les GOP)

I.4 - L'analyse des transformations par les configurations de sous-traitance intégrée

Pour comprendre et analyser les effets différenciés des transformations organisationnelles au niveau local et national de la maintenance sur les relations entre les services de la SNCF, nous allons nous appuyer sur le concept de configuration défini par Norbert Elias¹⁶. Pour cet auteur, une configuration est une « formation sociale » composée d'individus interdépendants dont il faut considérer à la fois les relations qu'ils entretiennent entre eux et le cadre dans lequel elles se déroulent. Les configurations sont sans cesse changeantes en fonction des individus ou groupes d'individus qui les composent et des tensions qui les traversent. C'est ainsi que nous considérerons respectivement le positionnement des Elogs régionaux et de l'Even, ainsi que les relations qu'ils entretiennent, dans une première configuration que nous avons désignée précédemment sous l'appellation de la sous-traitance intégrée de capacité. La

¹⁵ Le terme de « professionnalisation » doit être compris dans le sens que lui donne le groupe de travail cité, c'est-à-dire comme une forme de spécialisation.

¹⁶ Elias Norbert, *Qu'est ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1991 [1^{ère} édition en allemand, 1970].

seconde configuration est celle de la sous-traitance intégrée de spécialité fondée sur la relation entre l'Elog national et l'Even.

Pourquoi penser ces relations à travers des configurations ? La première raison est que nous appréhendons les individus en tant que membres d'un collectif et non pas pris isolément. Cela revient à considérer notamment l'Elog national comme un acteur collectif, comme nous le présentions dans le chapitre 2. La seconde est que ces collectifs¹⁷ sont liés, et entrent en relation, dans un cadre particulier que sont les chantiers de maintenance, qui font coexister plusieurs collectifs de travail aux intérêts divergents. Cela revient à prendre en compte le positionnement des groupes les uns par rapport aux autres, et à considérer leurs actions ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux dans un cadre particulier déterminé par la situation pour comprendre l'ensemble de la configuration. Comment l'Even et l'Elog, en tant que collectifs pris dans une configuration particulière, vont-ils s'approprier d'une manière différente ces changements internes qui touchent leur entreprise, et plus particulièrement leur rôle dans celle-ci ? Comme l'indique Philippe Bernoux « *Les salariés peuvent toujours ou bien résister, ou bien contribuer. Soumis aux décisions des directions, ils peuvent ou les freiner, voire les empêcher de se réaliser, ou au contraire les faire advenir. Le sens qu'ils donnent à leur propre action et leur attitude face aux décisions sont définitifs. Ce sont eux qui font aboutir ou échouer le changement.* »¹⁸. Nous transposons cette vision des choses sur des individus qui appartiennent à des collectifs qui, eux-mêmes, sont pris dans des relations au sein de configurations en nous focalisant tout particulièrement sur les membres de l'Elog national. Philippe Bernoux, montre que les changements dans les organisations ne sont pas sans conséquences sur les relations entre les groupes ou les services internes¹⁹.

¹⁷ Ce qui nous amène à nous rallier à ce que préconise Norbert Elias quand il montre que : « *Les structures sociales, les configurations changeantes des hommes, les problèmes de la répartition des forces, et de l'équilibre des tensions, ainsi que bien d'autres problèmes spécifiquement sociologiques, ne sont que difficilement accessibles si l'on se borne à étudier le comportement de plusieurs individus isolés. Le concept de configuration attire notre attention sur les interdépendances humaines. Il s'agit de savoir quel facteur relie les hommes en configurations. Mais on ne peut répondre à de telles questions si l'on considère chaque homme en soi, comme si chacun d'eux était un « homo clausus »* »¹⁷.

¹⁸ Bernoux Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2004, p.9.

¹⁹ Bernoux Philippe, *ibid*, p.11. « *Le changement dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), de contraintes externes (concurrence, innovations, technologies, etc.), qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations. Il est un apprentissage par assimilations de nouvelles régulations, c'est-à-dire de règles au sens large.* ».

C'est à travers l'analyse de ces deux configurations de sous-traitance intégrée de capacité et de spécialité qui mettent en relations des services entre eux que nous allons montrer les jeux des collectifs et la redéfinition, pour certains d'entre eux, de leur identité professionnelle. Nous souhaitons répondre à la question qui est de savoir comment, à partir de leur savoir-faire, leur pratique, les agents de l'Elog national, ceux des Elog régionaux et des Even vont-ils se positionner et pouvoir tirer parti ou subir les évolutions externes qui modifient les configurations de relations ?

II. Les effets des transformations organisationnelles de la maintenance régionale : la sous-traitance intégrée de capacité

Les restructurations mises en place par la direction de l'infrastructure de la SNCF pour améliorer la productivité de la maintenance reviennent à augmenter les capacités en termes de ressources humaines et matérielles de certains services au détriment d'autres entités. Ces changements bien qu'ils soient présentés comme un simple transfert d'effectifs des Even vers les Elog régionaux, s'accompagnent en réalité, d'une redistribution des rôles et des fonctions des agents au sein de ces entités.

Tableau simplifié 2 : Les principales caractéristiques des Even et Elog régionaux

Even	Elog régionaux
<ul style="list-style-type: none"> - Planification, organisation, coordination, surveillance de la maintenance sur tous les chantiers. - Effectue des petits travaux d'entretien ne nécessitant pas d'engins spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - S'occupent de la maintenance ne nécessitant que de la «petite mécanisation» (bourreuse, régaleuse...)
<ul style="list-style-type: none"> - Garant de la sécurité du chantier Responsabilité de la sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Elog prestataire de l'Even sous la responsabilité de l'Even
<ul style="list-style-type: none"> - Sédentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobile sur la région
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance territoriale - Mémoire de l'installation avec connaissance de tous les travaux qui ont été faits sur les voies 	<ul style="list-style-type: none"> - Sont parfois en concurrence avec des entreprises extérieures
<ul style="list-style-type: none"> - Dans la division du travail, les Even sont considérés comme « <i>la tête</i> » 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la division du travail sont considérés comme « <i>les bras et les jambes</i> »

II.1 - Le renforcement des Elog régionaux

Il faut d'abord noter que la manière dont a été structurée l'organisation de la maintenance dans les régions²⁰ recouvre une grande disparité. Celle-ci va dépendre du type de région, de l'étendue du territoire et aussi de la fréquentation des lignes. Chaque région a choisi une organisation particulière en optant soit pour la création d'une entité logistique considérée comme un établissement à part entière ayant sa propre direction ainsi que les moyens humains et matériels nécessaires pour effectuer des travaux de maintenance, soit pour la mise en place d'une Ulog (Unité logistique) qui est un service intégré à l'Even. Avant 1995, l'Even

²⁰ La SNCF est une entreprise dont l'organisation est très hiérarchisée et on retrouve différents niveaux dans son fonctionnement. Le territoire français est divisé en 23 régions. Les établissements équipements sont un sous échelon du niveau régional, responsable d'une localité donnée.

a une responsabilité territoriale de la maintenance corrective et préventive des installations fixes que ce soit au niveau de la voie, des télécommunications et des bâtiments. Ses agents intervenaient sur l'ensemble de la région mais effectuaient peu de maintenance de voie et ne possédaient qu'un outillage réduit. Les sous-traitants avaient déjà investi dans des engins pour les chantiers de renouvellement. La SNCF s'est alors centrée sur l'acquisition de mécanisation plus légère comme des bourreuses ou des régaleuses²¹. Ces investissements ont contribué à la mécanisation d'une maintenance considérée jusque-là comme artisanale.

Chaque Even possédait une brigade²² composée d'environ vingt agents qui s'occupaient de toute la maintenance mais avec très peu de moyens. Avec cette mécanisation, ce qui se faisait auparavant avec une vingtaine de personnes nécessite désormais beaucoup moins d'agents. La SNCF a alors procédé à une restructuration avec le rattachement des équipes et des engins à une même structure. Pour faire face au nombre important d'Even dans les régions et au peu d'engins disponibles, la direction décide de mutualiser les machines et de rattacher plusieurs équipes à un même établissement tout en réduisant le nombre d'Even. Une première expérimentation de création d'un Etablissement logistique est conduite au début des années 90 dans la région de Rouen. Le retour d'expérience s'avérant positif, la même logique est appliquée sur toute la France donnant lieu à la création des unités logistiques rattachées aux Even. Pour illustrer d'un exemple nous nous appuyons sur la région de Nantes. L'Unité logistique de cette région a été créée en 1996 ; de simple service de l'Even, elle est devenue un établissement à part entière en 1998. L'ensemble des équipes (pilote d'engins, maintenance, remplacement de traverses, signalisation et lignes) a intégré l'Elog, seules les équipes caténaïres sont restées au sein des Even. Ce regroupement des équipes en une seule entité a été déstabilisant à la fois pour l'Elog et l'Even. En 1998, il y avait six Even dans la région Pays de La Loire, aujourd'hui il n'en reste plus que deux : un à Nantes et l'autre au Mans pour un seul Elog qui doit couvrir l'ensemble du territoire de la région. La taille des établissements est souvent sujette à modification en fonction des politiques d'organisation que connaît l'entreprise.

²¹ Une bourreuse est un engin de travaux ferroviaires servant au « compactage » du ballast sous les traverses. Alors qu'une bourreuse est conçue pour la mise en place du ballast, une garnisseuse/régaleuse est destinée à placer et répartir le ballast.

²² Les brigades sont les équipes d'opérationnels qui exécutent les travaux. Elles se composent d'agents ayant des accréditations diverses leur permettant ainsi de réaliser des tâches avec différents niveaux de responsabilité et de spécialités. Ces équipes sont chargées d'assurer le bon état des voies elles-mêmes et de l'environnement immédiat (comme l'entretien des rails, du ballast, des traverses, des talus, et des ponts).

Les transformations organisationnelles qui touchent actuellement les Even et les Elog sont du même ordre que celles des années 2000. En effet, le rôle des Elog s'accroît avec une nouvelle répartition de missions et de ressources au détriment des Even. Pour ce faire, la SNCF procède au renforcement d'effectifs des Elog par le non remplacement des agents de l'Even ou par leur transfert vers les Elog. Dans certaines régions, l'objectif est atteint par une fusion d'Even et par la réduction de leurs effectifs dans tous les domaines comme la production, l'appui et l'encadrement. L'objectif premier de cette évolution est de rééquilibrer le nombre de renouvellements par rapport à l'entretien.

II.2 - Les modifications des rôles et des fonctions : nouveau cœur de métier

Dans la répartition du travail, les Even restent maîtres d'ouvrage du chantier. Malgré la baisse de leurs effectifs, ce sont leurs agents qui décident des travaux à effectuer, de l'endroit et de la période d'intervention. C'est dans ces établissements que sont prises en charge la mise en place de la sécurité et les relations avec l'exploitation pour un arrêt de circulation des trains pendant la phase de travaux. Dans cette division du travail, l'Elog est maître d'œuvre ; son rôle, aujourd'hui, est d'organiser et de réaliser les prestations contractualisées par avance avec l'Even. Un dirigeant d'Elog régional dans l'Ouest qui souhaitait rendre compte des rôles différenciés entre ces deux entités explique que :

*« Repenser surtout en termes de moyens affectés, ça veut dire qu'effectivement les Even, les Even, bon, gardent leur responsabilité territoriale, gardent les mesures de sécurité mais derrière, l'intervention donc la production, ceux qui vont avoir **les mains dans le cambouis** comme je dis fréquemment, nous **on va emmener les bras. Eux ils garderont la tête et nous on aura les bras et les jambes** avec bien sûr, à partir du moment où on parle massification, où on parle mécanisation et puis le mot qui couvre tout cet ensemble aujourd'hui on parle d'industrialisation de la maintenance donc avec les effets de productivité espérés, parce que c'est ce que je vous disais tout à l'heure si on emmène un engin pour faire de la maintenance de la voie, on va faire...si on fait 500 ou 600 mètres de nivellement là où une équipe de 20 bonhommes, une brigade [celle de l'Even] avec des bourreuses et donc des moyens limités auraient peut-être fait 200 mètres à 20 bonhommes donc derrière la productivité les retombées... »* (Dirigeant d'un Elog régional).

Cette nouvelle organisation entre d'un côté centralisation de la production et de l'autre centralisation de la gestion, pousse ce dirigeant d'Elog régional a utilisé la métaphore selon laquelle: « l'Elog c'est les bras et les jambes et l'Even la tête ». La direction de la SNCF veut, en effet, que dans les régions, les Even se recentrent sur des activités de gestion, d'organisation et de mise en sécurité des travaux et laissent le monopole de la production au sein des Elog. Un autre responsable d'un Elog comparait le travail des agents des Elog à :

« Nous [les Elog] on fera, à la limite « ça fait un peu gros bœuf », on fait les gros trucs. Tout ce qui reste c'est-à-dire les points particuliers, les incidents et cætera, ce sera l'Even. On n'a pas vocation à tout faire mais [les agents de l'Even] eux ont vocation à garder le même niveau de compétence voire plus ou au moins, un niveau de compétence équivalent. » (Responsable d'un Elog régional)

On passe alors à un système de mono activité par établissement. Les engins et les ressources humaines associées sont regroupés au sein de l'Elog régional, qui répond aux demandes des Even de toute la région. Un autre agent de l'Elog régional sur la région parisienne explique que le nouveau rôle des Even revient à une amélioration de la production qui passe par une optimisation de la planification anticipée des chantiers ainsi que par un travail supplémentaire de formalisation de la demande :

*« Moi je viens de l'Even donc je sais le travail qu'ils ont en Even, donc ils auront encore plus de boulot, moins de production terrain mais plus de production d'organisation, le mec qui aura oublié de planifier quelque chose, il va se retrouver à ne pas pouvoir intervenir, il devra mettre des limitations de vitesse, il devra revenir 3 ans, 1 an ou 6 mois après donc je veux dire **qu'en organisation c'est plus de rigueur, plus de travail, plus de prospective, plus de contrôle, plus de bouclage, plus de formalisation dans les besoins et les missions.** Nous, demain on arrive et on dit « qu'est ce qu'on fait chef ? »...bon actuellement ça se démerde, on travaille à 3 mois, le DDI²³, il prévoit son chantier pour le mois prochain, donc il dit qu'est ce qu'il me reste à faire, je fais ça, je fais ça. Demain ce qu'il devra prévoir c'est 6 mois avant, et 6 mois avant c'est ferme c'est ça et ce n'est pas autre chose. C'est ce qu'on va faire là, maintenant la première semaine de janvier on va la définir là maintenant. [...] Les SPRC ce n'est pas un SPRC, c'est les SPRC sur toute la région donc on peut avoir deux SPRC au même moment si nous on a mis 3 équipes là, et 2 équipes je suis désolé*

²³ Directeur Délégué Infrastructure

la sixième on ne va pas l'inventer si elle n'existe pas, si y a pas, il n'y a pas.[...] les Even demain ont un gros, gros travail de planification, d'organisation etc. chose qu'ils n'ont pas obligatoirement mis en place aujourd'hui c'est pour ça, que je dis que demain en Even ils ne sont pas au chômage au contraire, ils auront certainement un boulot intéressant » (Responsable d'un Elog régional)

Le fait de retirer aux agents des Even le peu de maintenance qu'ils effectuaient encore et de leur demander de quitter l'Even pour l'Elog, revient à les déposséder d'une partie de leur métier. Cette modification de métier passe surtout par un accroissement important du travail de gestion. L'Even reste attaché à un territoire avec un suivi quotidien de celui-ci. Cette connaissance fine de l'historique de la voie et des installations amène ses agents à formuler les demandes de travaux, à les programmer et les gérer sur le terrain. Leur rôle change de nature pour se concentrer sur la gestion, la planification et le contrôle des travaux avec une vision sur un plus long terme. Comme nous le suggérions précédemment, les fonctions et les rôles des agents changent et le transfert des agents de l'Even à l'Elog n'est pas anodin et a de réelles conséquences. En effet, si on reprend la métaphore citée précédemment, on demande aux agents de l'Elog « de mettre les mains dans le cambouis » ; si avant ils pouvaient se penser comme « la tête », la direction leur demande de devenir « les bras et les jambes », autrement dit de simples travailleurs manuels. Un membre de l'Elog arrivé récemment à ce poste expliquait justement que :

« Certaines personnes, les agents de brigades [Even] s'inquiètent de ces changements. Pour les Elog il n'y a pas à proprement parler de problème de recrutement mais des problèmes d'effectifs. Les Elog sont créés depuis 10 ou 15 ans et depuis cette création les effectifs des Elog ont toujours été pris dans les Even. Cependant, c'est de plus en plus difficile de procéder ainsi car le personnel des Even ne souhaite plus aller dans un Elog. Le personnel des Even s'occupant aujourd'hui principalement de l'encadrement et de la sécurité des chantiers, leur métier n'est plus physique au contraire de ce que font les personnels des Elog » (Directeur d'une unité logistique)

Un responsable d'Even compare sa responsabilité et la gestion de son établissement à celle d'un chef d'une entreprise de travaux publics :

« L'établissement de Nantes compte 500 personnes. En tant que directeur, j'ai des objectifs de production et je suis responsable de tout ce qui se passe dans mon

établissement et donc du nombre d'accidents de travail par exemple, plan de sécurité mis en place etc...j'ai beaucoup de comptes à rendre. J'ai la même responsabilité qu'un entrepreneur car je suis responsable en mon nom propre. » (Responsable d'un Even)

Les Even perdent un nombre important de leurs agents sans pour autant voir leur charge de travail et leur activité baisser. Cette évolution vers une fonction bureaucratique et gestionnaire est assez éloignée du terrain. Comme nous allons le voir dans ce qui suit, cette modification de rôle s'est accompagnée d'une contractualisation systématique des prestations entre Even et Elog. Elle a eu pour conséquences une formalisation des relations entre les services, une mise en concurrence de l'Elog avec les entreprises extérieures ainsi que des transformations importantes des conditions de vie et de travail des agents.

II.3 - La contractualisation entre établissements...une forme de sous-traitance

Afin de rendre compte des relations entre Even et Elog régionaux, il nous semble indispensable de revenir sur les fondements de la contractualisation qui est devenue le nouveau support de relations entre ces deux entités. Selon notre typologie, nous l'avons qualifiée de sous-traitance intégrée de capacité et définie comme étant une contractualisation entre services (Cf. chapitre 3). Cette formalisation a eu des conséquences sur les relations entre les entités notamment parce qu'elle a généré un nouveau rapport des agents au travail et surtout à leurs collègues. En effet, ces transformations organisationnelles ont surtout entraîné une demande émanant de la direction de généralisation de la contractualisation entre services qui s'apparente à de la sous-traitance.

La stratégie de contractualisation interne entraîne une rigidification des relations entre l'Even et les Elog régionaux par une prise en compte plus rigoureuse du budget et la notification claire de la qualité et des délais des prestations à respecter. Ces pratiques de contractualisation, auparavant réservées aux relations avec l'extérieur, se sont développées et ont été favorisées par la direction afin notamment de contrôler la rentabilité de chacun des services. Cette pratique n'est pas récente et a été mise en place dans d'autres entreprises publiques par anticipation à la libéralisation du marché, comme le présente Jean-Luc Metzger en évoquant le cas de France Télécom : « *Au contraire, le management cherche à enseigner*

*de nouvelles valeurs et pratiques : depuis le culte du service au client jusqu'à l'acceptation de la compétition comme idéal de relation.*²⁴ »

La formalisation des relations de travail entre Even et Elog régionaux, oblige que tout ce qui est écrit soit fait dans le respect du contrat :

*« Actuellement, en Even j'ai un chantier là, je le prends là, je le repousse...voilà. Mais maintenant, on passe d'une maintenance au fil de l'eau, avec les priorités qui tombent, à une industrialisation de la maintenance **donc ce qui est prévu est fait et ce qui n'est pas prévu ne sera pas fait**, et si on veut passer quelque chose on décale autre chose, et puis voilà, on reste dans une logique différente. » (Responsable d'un Elog régional)*

Les arrangements pour le « bien » de la maintenance, de la sécurité ferroviaire ont laissé place à la formalisation des relations et des pratiques contraintes par ce qui a été contractualisé. L'Even exerce un contrôle de la qualité sur le travail des Elog tout comme cet établissement le fait pour les entreprises extérieures. Un adjoint d'un responsable d'un Elog régional dans la région parisienne, nous expliquait en présentant les contrats entre eux et l'Even, que ce qui a changé depuis la formalisation de la relation est qu'avant il y avait des « *arrangements entre les deux établissements* ». N'ayant pas de vision claire de la charge, il arrivait régulièrement que les agents de l'Elog interviennent sur des tâches qui étaient programmées au dernier moment. Notre interlocuteur nous indique qu'actuellement il demande à ses agents de ne pas effectuer les travaux s'ils n'ont pas fait l'objet d'un contrat ou si les travaux ne sont pas correctement détaillés conformément au contrat de prestation signé. Il justifie cette nouvelle pratique par rapport à la responsabilité que les établissements prennent sur les chantiers. Intervenir sans que cela ne soit contractualisé reviendrait, selon lui, à endosser la responsabilité en cas d'accident ; l'Even pourrait en ce cas se retourner contre l'Elog et l'accuser d'intervenir sans autorisation. La contractualisation a introduit une distinction forte dans le système entre la responsabilité au regard de la performance du chantier et celle qui s'exprime en termes de sécurité (responsabilité en cas d'accident). Tout est budgétisé et l'Elog a une politique réelle de vente par la négociation du contrat (Cf. encadré 1)

²⁴ Jean-Luc Metzger, « Management réformateur et utopie rationnelle » in *Cahiers internationaux de Sociologie*, n°111, 2001, p.238.

Encadré 1 : Exemple de contractualisation sur un chantier de mécanisation de remplacement de traverses.

L'Elog a contractualisé avec l'Even une prestation de service qui comprend le prêt des engins et les prestations des pilotes et indique un rendement journalier de remplacement de traverses. Cependant, dans le cas cité, l'Even est confronté à des problèmes d'interception de la voie²⁵. Or, cette interception est indispensable à l'Elog car, sans elle, le personnel ne peut pas intervenir. Cette opération est sous la responsabilité de l'Even car elle relève de la mise en sécurité du chantier. Les agents de l'Elog n'ont pas pu intervenir pendant plusieurs jours car les conditions de sécurité n'étaient pas réunies. L'Elog a pourtant facturé sa prestation comme si ses agents avaient produit normalement le service. L'objectif est alors de « *vendre des jours supplémentaires de production puisque le renouvellement pour lequel on a contractualisé ne sera pas effectué.* » (Membre Elog).

Sur ce chantier, la partie pilotage d'engins était réalisée par des agents de l'Elog et l'exécution manuelle par ceux de l'Even²⁶. Or, les tâches étant interdépendantes, il ne faut pas que les engins aient pris trop d'avance et qu'il y ait des parties entières de voie qui ne puissent être remises à l'exploitation pour cause d'absence de revissage des écrous à la voie. Le retard accumulé provenait d'un manque de personnel de l'Even et de la nécessité d'exécuter le travail manuellement²⁷. On aurait pu imaginer que les agents de l'Elog viennent en renfort des équipes de l'Even pour le vissage et le dévissage en cas de retard, mais ce ne fut pas le cas : « *Chacun a sa fonction et son rôle sur le chantier et on n'est pas là pour réaliser le travail des autres* » (pilote d'engin dans un Elog régional). Si l'intervention n'est pas écrite dans le contrat, aucune entraide n'est possible et chacun reste dans le rôle qui lui est demandé par la division formelle du travail. Il n'y a pas de recherche de solution amiable permettant de finir le chantier. Les agents de l'Elog m'expliquent qu'inversement si le retard de production accumulé sur le chantier était apparu suite à une panne d'engin, la responsabilité aurait été celle de l'Elog. C'est alors ce dernier qui aurait dû trouver une

²⁵ Avant de pouvoir faire rouler les trains de travaux sur la voie de chantier, il est nécessaire d'arrêter la circulation des trains commerciaux pour la mise en sécurité du personnel.

²⁶ L'exécution manuelle sur ce type de chantier consiste à dévisser les traverses à l'aide d'une petite machine et à enlever les caches à la main et de les remettre après le passage des engins.

²⁷ Sur les « petits » chantiers de maintenance corrective, les problèmes récurrents sont le manque de personnel ou l'indisponibilité des engins (les engins peuvent être mobilisés pour des travaux dans d'autres régions). Si les ressources (machines et hommes) font défauts soit le chantier est réalisé quand même mais prend davantage de temps soit il faut l'annuler et refaire la préparation en le planifiant sur une autre période

solution pour faire venir une autre machine ou produire à ses frais sur d'autres jours. Le fait que, désormais, les contrats intègrent des pénalités financières renforce ces comportements.

Cet exemple illustre le fait que la contractualisation crée un cloisonnement des responsabilités et des tâches. Leur formalisation se traduit par une absence de services que les agents peuvent se rendre. Par les contrats, Elog et Even sont entrés dans une logique économique, imposée pour une plus grande visibilité de leur charge de travail et un contrôle de la productivité des établissements. Tout comme des prestataires extérieurs, ce qui prime pour les Elog régionaux c'est le nombre de contrats obtenus, le respect des clauses contractuelles, délais qualité et la prise de responsabilité juridique sur le chantier.

II.4 - L'intégration d'une logique de mise en concurrence

« *Il faut accepter toutes les missions pour se préparer à l'ouverture à la concurrence jusqu'en 2010* ». Tel a été le discours tenu par un Dirigeant de proximité²⁸ (DPX) tout au long de la visite d'un chantier. Les chantiers sous SPRC vont entraîner trente semaines de forte activité pour les Elog, nécessitant une forte mobilité géographique des équipes pendant ces semaines. La politique de RFF est de concentrer les efforts sur les Elog ce que le DPX considère comme « *une chance à saisir* ». Un responsable d'Elog présente ces changements comme une mise en concurrence des services de la SNCF avec les entreprises extérieures. Pour lui, il est nécessaire de montrer que les agents de l'Elog sont capables de réaliser les travaux avec une qualité, des délais et un coût comparables à ceux des sous-traitants, voire meilleurs. Dans cet objectif, selon ce responsable, les cheminots ne doivent plus « rattraper » les erreurs des entreprises sous-traitantes.

« Demain normalement, dans leur marché, ils [les entreprises sous-traitantes] sont responsables de leurs prestations, c'est-à-dire que, quand ils ont fini ils rendent un papier, on signe le papier, on dit « ok c'est bon », on regarde et on fait rouler les trains après. Ils ne travailleront jamais seuls parce qu'ils ne mettent jamais en œuvre le dispositif de sécurité mais dans l'absolu, si on fait abstraction du dispositif de sécurité, ils sont seuls techniquement, sauf que nous derrière, nos agents...on regarde. Moi, je l'ai fait le premier et dès fois heureusement qu'on a resserré les boulons

²⁸ Les Dirigeants de proximité (DPX) sont des cadres qui doivent organiser le travail entre leurs équipes en prenant garde de respecter les habilitations des agents, leurs astreintes et le programme de maintenance.

derrière avant de faire rouler les trains parce que, sinon, ils auraient été dans le tas. Mais quelque part, on n'a pas bien fait notre mission, parce que c'est pas à nous de le faire, c'est à eux de le faire. Le nombre de fois où les cheminots ont fait le boulot pour terminer le chantier d'une entreprise, on se coupe l'herbe sous le pied.

- ***C'est arrivé régulièrement ?***

Oui et ça l'est toujours, donc voilà [...] si on veut qu'il y ait une équité entre l'Elog et les entreprises extérieures, il faudra qu'on soit sur la même ligne. Si on arrive à montrer qu'on peut faire un meilleur travail et une meilleure qualité, on a des chances de garder nos contrats surtout quand on revient sur un aspect de coût quelque fois on est un peu plus cher, mais si on prend l'ensemble du domaine y compris ses clôtures, on devrait normalement être moins cher » (Responsable d'un Elog régional)

Cet exemple montre comment la contractualisation de prestation et l'arrivée de la concurrence font évoluer l'objectif et la priorité de la sécurité vers les valeurs de marché. Pour cet agent, montrer la compétence de son équipe passe par le non rattrapage « des manquements » ou des « erreurs » des sous-traitants. La concurrence engendre un autre rapport à l'activité et aux relations entre entités. La mise en concurrence de l'Elog régional avec des prestataires extérieurs ne va pas dans le sens d'une amélioration de la sûreté mais devient à l'inverse une source « d'infiabilité ». En effet, pour garder ses contrats, il faut faire mieux que les sous-traitants mais aussi et surtout que « *les cheminots* » ne corrigent pas les erreurs à la place des prestataires, ce qui reviendrait, pour notre interlocuteur à dissimuler « *l'incompétence* » des sous-traitants. Le fait que l'Even et l'Elog appartiennent à la même entreprise n'est pas considéré comme un argument qui les protège, mais plutôt perçu comme source d'inégalité dans la concurrence avec les entreprises extérieures. Comme le prix de la prestation semble être défavorable à l'Elog dans la compétition, celui-ci cherche à mettre en avant d'autres critères, qui caractérisent la prestation. Le moyen de se différencier se fait alors sur d'autres registres : une primauté de la qualité avérée, grâce à la détention de savoir-faire et compétences spécifiques, acquis au sein même des établissements avec lesquels ils contractualisent, ou c'est l'intérêt général (la sécurité) qui prime. En d'autres termes, il s'agit de requalifier la qualité de la prestation pour remporter le chantier.

L'Even garde la responsabilité de la sécurité, et, selon un agent récemment parvenu au poste de dirigeant d'une unité voie au sein d'un Elog, après avoir été plusieurs années dans un Even, ces deux entités restent liées par le fait qu'« *on est dans la même entreprise* », « *on est*

des cheminots ». Cependant, selon cet interlocuteur les choses semblent évoluer. Maintenant les prix sont discutés et une réflexion est menée avant le début des travaux pour savoir s'il faut faire appel à une entreprise extérieure ou à l'Elog. Ce dernier est considéré comme un prestataire de service qui a des moyens matériels limités puisqu'il n'a que des engins considérés comme légers. Selon lui, « *plus ça va, plus les Elog sont en concurrence avec les entreprises extérieures* » (Dirigeant d'une unité d'un Elog régional). Les Elog régionaux sont entrés dans un système où priment la productivité et le coût.

Si les Elog étaient pour une partie importante intégrée aux Even, aujourd'hui, la séparation est particulièrement marquée par la formalisation des relations, par des objectifs de résultats et surtout par un discours de l'encadrement intermédiaire des Elog qui utilisent avec force, la concurrence comme principe de justification des politiques mises en place au sein de la SNCF. On assiste à un discours des directions intermédiaires sur la nécessité, pour les agents constituant les brigades, d'être plus productifs, plus mobiles, plus flexibles, à cause d'une « possible » mise en concurrence de ces entités internes avec des entreprises extérieures qui réagissent vite et à moindre coût²⁹.

Que ce soit la mobilité ou la flexibilité des agents, cela est présenté comme quelque chose d'inéluctable. La menace brandie est celle du risque de fermeture d'un Elog si celui-ci ne faisait pas face aux changements de l'environnement concurrentiel et n'atteignait pas une rentabilité suffisante. Certains dirigeants, et même un assistant sécurité, n'hésitent pas à employer des mots et d'expressions comme « *faire ses preuves* », « *démontrer qu'on est rentables* », « *productivité* », « *vente* » « *client* »... pour exprimer l'absence de choix pour affronter la concurrence. Ces conditions de travail qu'il faut accepter se légitiment à la fois au nom de la nouvelle concurrence à laquelle fait face la SNCF qui a pourtant toujours été relativement protégée et aussi par rapport au secteur privé. Le discours récurrent consiste à comparer les situations entre les entreprises privées et publiques. Aux premières correspondraient « le vrai travail » alors que les secondes seraient le lieu de tous les privilèges. Cette mise en concurrence est présentée comme la fin d'une période faste et le

²⁹ Ce discours de l'encadrement doit être rapproché à ce qu'Annie Thébaud-Mony appelle un principe de la « nouvelle économie » qui est celui de la compétitivité. Elle souligne que « *la compétitivité est au cœur de l'organisation du travail comme outil de légitimation sociale et politique de la mise en concurrence, les uns vis-à-vis des autres, de tous les travailleurs participant à un même processus de production : division et concurrence entre les travailleurs statutaires des grandes entreprises et les salariés sous-traitants, entre les travailleurs permanents et les travailleurs temporaires* » « Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité » in *BTS Newsletter*, n°15-16, Février 2001, p.21.

commencement d'une autre beaucoup moins favorable pour les travailleurs, mais qui apparaît, dans les discours, comme inévitable.

À l'utilisation régulière d'argumentaires opposant le secteur privé au secteur public s'ajoute une rhétorique déplorant la résistance aux changements des opérationnels au sein de la SNCF. « *Ils ne se rendent pas compte des avantages qu'ils ont* ». Ces encadrants reprochent à certains opérationnels de ne pas connaître la réalité du marché du travail et des conditions du secteur privé. Un des DPX rencontrés mobilisait son expérience dans le secteur privé où les « *avantages sont moins nombreux* », où « *ils ne font pas de sentiments* » et où il est possible de se « *faire licencier à tout moment* » pour illustrer les écarts entre les entreprises. Ce dernier nous explique qu'il a travaillé près de 15 ans dans le secteur privé avec les conditions de mobilité que les agents de l'Elog ont actuellement. Selon lui, les agents qui, aujourd'hui, acceptent de se déplacer « *sont très bien payés, et bien mieux qu'avant grâce aux multiples primes* ». Pourtant, lui-même admet qu'il ne souhaite pas retourner à cette mobilité subie en arguant du fait qu'il a « *une famille et des enfants et qu'il veut les voir grandir* ». Discours paradoxal de cette résistance aux changements des opérationnels qui sont « *trop privilégiés* » et le discours de ce DPX sur ses propres pratiques qui lui font refuser ces mêmes conditions de vie. Celui-ci poursuit en disant que, lorsqu'il est arrivé à cette fonction au sein de l'Elog, il a eu beaucoup de difficultés avec cette équipe qui était là depuis longtemps et qui était constituée de « *fortes têtes* ». Cela s'est traduit par des complications pour « *faire accepter son rôle hiérarchique* » sans « *rompre complètement le dialogue avec cette équipe soudée et solidaire* ». À ses yeux, le fait qu'il ne soit pas issu de la SNCF a beaucoup joué sur ses difficultés d'intégration. Selon lui, la difficulté la plus importante a été de faire admettre les changements induits par la nouvelle politique de maintenance et ses incidences sur le travail. Il nous explique qu'à son arrivée à ce poste il avait eu des problèmes à instaurer un dialogue parce que cette équipe « *faisait poids et résistait à tout changement* » quand cela changeait leurs habitudes ou remettait en causes des avantages. Cette résistance aux changements est aussi expliquée, par notre interlocuteur, par le fait que certains agents, très proches de la retraite, campaient sur leurs « *habitudes* » toujours synonymes dans le discours de « *mauvaises habitudes* ». La stratégie managériale est alors de privilégier l'individualisation (encadré 2) pour casser les habitudes.

Encadré 2 : La mobilité pour « casser » les habitudes

Lors d'une visite de chantier, un des agents qui cumulait deux fonctions, celle de chef de chantier élémentaire et de pilote, autrement dit, à la fois de production et de sécurité pour l'Elog était un homme d'un certain âge qui « *n'était pas loin de la retraite* ». Il était au même poste dans cette région depuis plusieurs années. Le DPX³⁰ qui m'accompagnait sur le chantier m'indique alors que cet agent « *avait tendance à s'endormir* » car « *il était dans une routine* ». En partant du chantier, nous assistons à une conversation entre le pilote et le DPX concernant son possible départ sur un chantier qui s'effectuait dans une autre région. *A priori*, l'agent se plaignait d'une mobilité possible pour lui sur la Ligne Grande Vitesse (LGV) pendant quelques semaines, voire quelques mois à Strasbourg. La direction avait dû lui proposer deux choix et celui retenu ne lui convenait pas du tout et il le faisait savoir. Le DPX lui rétorque que les deux places sont à répartir entre deux agents entre lesquels il hésite encore et qu'il ne peut par conséquent rien assurer pour le moment. Dans la voiture au moment de repartir, le DPX, me confie que cet agent « *fait depuis quelques temps, pas mal de conneries* » parce que « *cela fait trop longtemps qu'il est à ce poste et il manque de motivation* ». La volonté de l'encadrement de l'Elog était de déplacer cet agent pour le « *remotiver et qu'il fasse et qu'il voie autre chose parce qu'il fait toujours la même chose et donc il garde par la même occasion ses mêmes mauvaises habitudes et pratiques* ». L'objectif était pour ce DPX de détacher cet agent sur une autre activité et dans une autre région pour « *casser* » sa routine. Pour avoir refusé la première proposition de mobilité, celui-ci était contraint d'accepter la seconde. Il allait donc devoir se rendre sur ce chantier loin de chez lui pendant quelques semaines.

II.5 - Nouvelles conditions de vie et de travail : du volontariat à l'imposition

Dans la configuration d'une sous-traitance intégrée de capacité une forte dualité existe entre l'encadrement et les agents de terrains. Ces derniers n'ont pas vraiment le choix par rapport aux transferts et aux changements afférents, qu'il s'agisse de leurs conditions de travail et de vie ou de la remise en question de ce qu'ils réalisaient jusqu'à présent dans les Even pour se recentrer sur la production. En premier lieu, cette évolution d'organisation a des impacts sur

³⁰ Qui appartient également à l'Elog.

les conditions de travail et les conditions de vie, puisque le transfert des agents de l'Even vers l'Elog a modifié leur fonction et leur pratique, en leur imposant une mobilité géographique accrue. Cette mobilité est considérée par l'encadrement comme une condition indispensable pour mener à bien ces changements dans l'activité de maintenance ; elle soulève néanmoins plus de résistances que prévu. :

« [Il faut] *assurer cette mobilité, et ça ce n'est pas gagné, puisqu'on part sur la base du volontariat, donc si demain les agents ne veulent pas venir...*

- mais la mobilité d'axe³¹ est déjà peut-être plus facile à accepter pour les agents ?

Oui, ça peut, maintenant, pour les mecs qui veulent bouger, mais le mec qui rentre tous les soirs à 17h faire son jardin s'il est en mobilité d'axe, il ne pourra pas rentrer à 18h. Voilà nous[ceux qui doivent faire venir les agents de l'Even à l'Elog] on fait tout pour rendre le projet attractif, maintenant les agents de l'Even font tout ce qu'il faut contre...alors pas les Even encadrement, je parle des agents, les agents sur le terrain ils font aussi tout pour dire que ça va contre les conditions de travail, les déplacements, la mobilité etc. » Il ajoute : « si demain la mobilité ne se fait pas, on peut utiliser nos équipes régionales pour faire la mobilité régionale, d'axe et tout et puis les Even vont se retrouver en sur- effectifs et en sous charge et donc les gens qui seront là et bien, ils seront détachés sur d'autres régions.

- Et là ils n'auront pas le droit de refuser le détachement ?

- Et ben non, s'il n'y a plus de charge [de travail] ... ». (Dirigeant Elog régional)

Le transfert de personnels des Even aux Elog régionaux est présenté par les directions comme s'appuyant avant tout sur « *le volontariat du personnel* » et comme se faisant « *en douceur* ». Ce responsable qui a en charge le transfert du personnel au sein de son Elog, explique que si l'idée de départ est le volontariat, dans la réalité « *le sureffectif* » et la « *sous-charge de travail* » des Even vont contraindre les agents à accepter ce transfert. Le volontariat ne serait que la première phase avant l'imposition. Si cette réorganisation de la maintenance a des effets sur les agents de l'Even qui vont devoir « s'y plier », elle concerne aussi les agents de

³¹ Comme nous le verrons par la suite, les Even ont une certaine autonomie quant à la manière de s'organiser. C'est ainsi qu'on constate une forte disparité d'une région à l'autre. Il en est de même pour les Elog régionaux. La demande de mobilité des agents est inscrite dans un cadre national mais c'est aux régions de choisir à quel rythme et les moyens pour la mettre en place. Dans la région qui nous intéresse, il existe trois Even. Pour rendre le projet attractif et obtenir le transfert des agents des Even, le directeur de l'Elog propose une « mobilité d'axe » dont le périmètre d'intervention est inférieur à la région. *A contrario*, les agents qui sont déjà intégrés à l'Elog régional pourraient être amenés à une mobilité nationale.

l'Elog. Comme l'indique notre interlocuteur, cette mobilité commence par les équipes de l'Elog régional. En effet, paradoxalement, si les contrats des agents des Elog comprenaient une clause de mobilité, celle-ci n'était pas toujours réellement mise en pratique. Le recours à cette clause s'intensifie, à commencer pour ceux qui sont déjà en poste. Les agents de l'Elog voient leur périmètre de mobilité augmenter de manière importante. Ceux qui, jusque-là, avaient réussi à y échapper sont les premiers à être envoyés sur des chantiers éloignés. La réticence des agents de l'Even à intégrer l'Elog et à devoir accepter cette mobilité a comme première conséquence des répercussions sur le travail des membres de l'établissement logistique sur lesquelles la direction n'a pas l'intention de faire des concessions (Encadré 2). Une proportion significative du personnel des Elog va être mobile la majeure partie de l'année sur un axe régional, et non plus sur celui de l'établissement d'attache (50 % des agents de la voie vont devenir mobiles, contre environ 25 % aujourd'hui). Dans ce contexte, l'objectif est que les jeunes embauchés soient recrutés en Elog avec une clause de mobilité effective dont le périmètre d'intervention stipulé dans le contrat est élargi au-delà de la région.

À conditions de vie nouvelles, nouvelles conditions de salaire. Selon un DPX, pour les agents de brigade : *« l'argent est une source très forte de motivation »* en ajoutant : *« peu prennent des vacances et si les RTT étaient payées, beaucoup d'entre eux accepteraient directement de ne prendre aucun jour sur l'année. Ils ont besoin d'argent. »*. C'est en effet un argument qui est souvent cité et qui, de plus, est particulièrement mis en avant par la direction pour rendre ces changements attractifs. La mobilité des agents des Elog est rémunérée par des EVS (Eléments Variables de Solde). En Even, les EVS existaient également mais sont à présent conditionnés par les astreintes réellement tenues. La proportion des EVS dans le salaire peut être importante. Des primes sont attribuées aux Elog et leur montant varie en fonction de la situation familiale ou du poste occupé. Si les agents de l'Elog régional insistent fortement sur cette dimension financière, il est particulièrement difficile d'obtenir des chiffres précis. La précision que l'on peut donner est que la SNCF s'est engagée en 2006 dans un document intitulé *Accord pour accompagner la mobilité résultant des mesures d'organisation et d'évolution de l'emploi*. Cet accord prévoit les dispositions relatives à la fois à une mobilité fonctionnelle et géographique destiné aux agents des Elog qui acceptent ce transfert³². Dans

³² On peut lire dans la section du champs d'application : « Donnent lieu à l'application des dispositions incluses dans le présent accord, les mesures nationales, régionales ou locales d'adaptation de l'emploi (modification de structure, réorganisation, suppression ou redéploiement d'emplois, variation de charges de travail) entraînant la nécessité d'opérer des changements de résidence (mobilité

le cadre du transfert des agents de l'Even à l'Elog, il existe un système avec un salaire auquel est ajouté un certain nombre de primes dont l'indemnité spéciale d'éloignement, de changement d'emploi et l'indemnité complémentaire de mobilité. À ces différentes primes, il faut ajouter les gratifications du travail de nuit ou du week-end et les allocations de déplacement³³. Notre objectif, à travers cette évocation, n'est pas de dresser une liste exhaustive des primes ou autres allocations avec le calcul de la différence de rémunération mais bien de rendre compte des avantages financiers associés à ce transfert pour les agents. Les acteurs rencontrés estiment, en effet, que le passage d'un poste de l'Even à l'Elog régional entraîne une multiplication par deux du salaire. Cet élément peut être déterminant quant à l'acceptation de cette mobilité géographique. L'argument financier est aussi avancé par les « jeunes » qui appréhendent leur expérience à la SNCF comme la possibilité d'être formés, « de se faire de l'argent » et surtout d'envisager leur carrière ailleurs. Il n'y a pas d'investissement sur le long terme mais uniquement une expérience valorisable sur le marché du travail. (Encadré 3)

Encadré 3 : Un pilote d'engins de chantier : la SNCF n'est qu'un tremplin

Certains engins demandent un apprentissage de plusieurs semaines pour être maîtrisés (dans le sens de l'obtention d'un rendement considéré comme suffisant). La formation est constituée d'une période d'observation de la technique et du mode de fonctionnement de l'engin, une seconde phase est celle de l'accompagnement où la personne en formation est observée et aidée par un pilote confirmé. La dernière étape est celle de l'autonomie. Savoir conduire l'engin est une chose mais il faut rapidement arriver à un rendement satisfaisant. Un pilote me disait qu'un des jeunes qui venait d'arriver il y a quelques mois était « *sérieux et appliqué mais qu'il n'avait pas le rendement et la vitesse attendus* ». Ceci entraînait des conséquences préjudiciables sur le travail des autres avec, quelquefois, l'obligation pour ses collègues d'en faire deux fois plus pour avoir le « bon » rendement. En effet, les autres pilotes sont contraints de s'adapter à l'avancée des engins et d'attendre. Si les traverses ne sont pas retirées de la voie, le conducteur de la pelle-rail route ne peut évidemment pas les ramasser ni

géographique) ou des changements d'emploi (mobilité fonctionnelle) ou conduisant à une réduction significative et durable du montant des indemnités et gratifications perçues en permanence. » (p.2)

³³ Pour obtenir des données chiffrées, nous proposons aux lecteurs de se référer aux documents mis pour consultation par la fédération des cheminots FO qui dans les tracts de leur revendication indique le montant et l'évolution des indemnités, allocations et gratifications en fonction du poste de travail, du type d'horaire et de grade, du type de contrat (les contractuels n'ont pas les mêmes avantages que les agents sous-statut) et de la situation familiale de l'agents.

les entreposer sur le wagon de stockage et les nouvelles ne peuvent pas être posées. Ce retard crée des tensions avec ses collègues.

Ce jeune qui venait du BTP me confie, de son côté, qu'il a choisi ce métier parce qu'« *on gagne très bien sa vie* ». Rentré à la SNCF six mois auparavant, son travail lui plaît et les conditions de vie ne le dérangent pas. Cependant, dans le même temps, il admet qu'il ne souhaite pas rester plus de cinq ans. Son argumentaire pour justifier le choix de ce métier repose sur son jeune âge, son absence d'attache affective et familiale « *les filles ça va, ça vient* » et donc pas d'attache et enfin sur la possibilité de « *se faire de l'argent* ». Il s'agit donc, pour lui, d'un choix provisoire, « *histoire de mettre de l'argent de côté pour acheter une maison et penser à avoir une femme et des enfants* ». À la question de son avenir après ces cinq ans, sa réponse a été « *tout dépend ce qu'il y a à la SNCF sinon je retournerai en BTP* ». Ayant « *cumulé de l'expérience* », il pourra la valoriser sur le marché du travail. Dans ce cas de figure, la SNCF est davantage perçue comme un tremplin ou une opportunité mais il ne semble pas y avoir d'engagement envers l'entreprise ou d'investissement affectif, ni d'attachement à ses valeurs. L'entreprise représente, un moyen « *de se faire de l'argent* » sur un moment donné, sans envisager une carrière. La formation reçue est valorisable sur le marché du travail et la sécurité d'emploi pour ce jeune n'est pas convertie en attachement à l'entreprise.

Pourtant, les encadrants de l'Elog disent ne pas avoir de souci de recrutement grâce aux salaires attractifs proposés. En 2008, sur une des régions observées, il était prévu un recrutement de dix-neuf agents de l'Even. Avant même que les postes ne soient officiellement proposés, le dirigeant m'annonce qu'il y a déjà 15 personnes qui se sont mises sur liste d'attente comme futurs postulants. Pour cet Elog, il s'avère qu'il n'y a pas de problème de recrutement ou de volontaires pour être transférés de l'Even vers l'Elog. Cependant, le dirigeant rencontré a pris le soin d'ajouter « *mais ces gens ne connaissent pas les conditions de vie* », craignant les abandons de certains au vu des conditions de mobilité. Son souci était de savoir si les agents embauchés supporteraient les conditions de travail et de vie et de s'assurer que « *l'appât du gain* » ne soit pas le seul attrait du travail avant un abandon prématuré. Dans les faits, si les incitations financières favorisent le transfert vers les Elog, elles freinent considérablement les retours vers les Even pour deux raisons déjà évoquées. La première est que la rémunération des agents au sein de l'Elog est bien supérieure à ceux de

l'Even. La seconde est la baisse de la charge de travail des Even. Pourtant, la mobilité géographique des agents a des conséquences sur leur vie familiale et personnelle (encadré 4).

Encadré 4 : Une vie familiale perturbée :

Un des agents de l'Elog nous raconte qu'il en est à son troisième divorce et qu'il n'a pas vu grandir ses enfants. Selon lui, ceci est dû à sa situation professionnelle car « *les femmes ne supportent pas longtemps cette situation* ». Son absence pendant la semaine impose à la famille une organisation et une gestion spécifiques qui semblent être tolérées par l'épouse pendant quelques mois ou années pour devenir, à terme, une source importante de conflits. Cette situation particulière induit, selon lui, une certaine instabilité qui l'oblige à choisir entre sa vie professionnelle et sa vie familiale. La conséquence est une précarisation de la vie familiale.

En développant les transformations organisationnelles qui touchent les agents des Elog régionaux ainsi que ceux de l'Even, nous avons montré notamment certaines conséquences du processus de contractualisation entre services dans une relation de sous-traitance intégrée de capacité. La première est celle d'une transformation des relations entre les agents de ces deux entités. Nous les avons considérées comme plus formalisées et plus rigides. La formalisation des relations et la mise en concurrence avec les entreprises extérieures est à la fois source d'augmentation de la performance et de traçabilité de l'activité mais peut également être une source d'infirmité. Cette infirmité résulte d'une modification des priorités de l'Elog régional qui favorise une relation contractuelle au détriment des arrangements d'entraide en vue d'obtenir une sécurité des voies. L'apparition d'une contractualisation interne à l'entreprise joue sur les relations qui se tissent dans le cadre du travail et crée un cloisonnement entre les services.

Tableau simplifié 3 : Les effets des transformations sur la maintenance locale

Even	Elog régionaux
- Fusion d'Even et réduction de leurs effectifs par leur non remplacement ou leur transfert vers les Elog	- Renforcement des ressources humaines, matérielles et mécaniques au sein de l'Elog régional
Intensification de la contractualisation de la relation entre Even et Elog et formalisation du contrôle et de la prestation	
- Centralisation de la gestion	- Centralisation de la production
	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du périmètre d'intervention des équipes. - Accroissement de la flexibilité et mobilité des agents.

Reste à montrer comment un groupe formel³⁴ tel que l'Elog national créé et institué par la SNCF, pour faire face à l'augmentation des renouvellements de voies, va émerger en tant que collectif de travail au sens où l'entend Christophe Dejours³⁵. Nous développerons les conditions qui rendent possibles la construction de ce collectif, notamment par la manière de se singulariser des autres collectifs. Pour ce faire, nous allons considérer la création de l'Elog national et ses relations avec l'Even à travers ce que nous avons qualifié de sous-traitance intégrée de spécialité.

³⁴Nous empruntons à Chantal Leclerc sa définition de l'expression "groupe formel" à savoir : « [...] des groupes créés explicitement par une organisation dans un but déterminé. [...] Dans une entreprise, le groupe formel pourra prendre la forme du service qui figure dans l'organigramme ou du comité ad hoc créé par la direction de l'organisation pour s'acquitter d'un mandat spécifique. » (Leclerc Chantal, Comprendre et construire les groupes, Canada, Les presses de l'Université Laval, 1999, p.20).

³⁵ Dejours Christophe, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », in *Futur Antérieur* n°16, 1993.

III. La création de l'Elog national pour la prise en charge des renouvellements : la sous-traitance intégrée de spécialité

C'est en 1986 qu'a été créé l'Elog national qui, à l'époque, s'appelait autrement³⁶. À cette date, l'établissement comptait uniquement cinq agents qui étaient tous des encadrants. En 1992, l'effectif atteint le nombre de vingt agents. C'est en 2006 que cette entité acquiert une réelle autonomie avec une direction et une gestion propres et des ressources matérielles et humaines dédiées. En même temps, obligation lui est faite de contractualiser directement avec les Even. L'unité qui nous intéresse comptait alors 77 agents³⁷.

En 2009, le nombre d'agents est passé à 220, ce qui rend compte de la montée en puissance de cet établissement. Cette augmentation des ressources humaines s'est accompagnée d'un accroissement de son attribution financière et technique liée directement à sa contractualisation avec les Even ou RFF, ses deux principaux clients. La création de l'Elog national va dans le sens d'une spécialisation des établissements. Cette structure est dédiée aux travaux de renouvellement des installations ferroviaires et pourvoit à l'organisation, l'encadrement et la sûreté sur les chantiers. La mobilité et la flexibilité de son personnel sont présentées comme des atouts pour faire face aux demandes accrues de renouvellement des voies. En créant cette structure, la SNCF a reproduit en interne l'organisation de ses propres sous-traitants sur le territoire. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les sous-traitants les plus importants ont eux-mêmes des « agences » régionales et des unités nationales spécialisées dans les travaux de renouvellement. Les agents de l'Elog national deviennent les interlocuteurs privilégiés de ces entreprises de sous-traitance. Alors comment ce service est-il devenu autre chose qu'un simple groupe formel pour devenir un collectif de travail avec une identité professionnelle singulière et un positionnement particulier ?

³⁶ Si on reprend l'historique de la création de l'Elog national, ce dernier prend ses sources dans plusieurs établissements : « Lancé au 1^{er} Juillet 2005, cet établissement s'est d'abord constitué d'une partie des agents de l'ELOG de Rouen, qui avait déjà une vocation nationale. Il s'agissait des équipes RVB et des équipes de l'AES (Agence Engins Spéciaux de Caen). Ces équipes étaient déjà elles-mêmes issues d'entité de la direction de l'Infrastructure, et avaient rejoint l'ELOG de Normandie en 2000 pour les premières, et en 1997 pour les secondes ». Projet d'Établissement de l'ELOG National PE 2006-2008 – Version du 16 mars 2006, p.4.

³⁷ Lorsque nous évoquons les agents de l'Elog national c'est en référence à l'unité que nous avons observé qui est l'unité de suite rapide, qui est une des deux unités spécialisées dans les renouvellements de voies.

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur la définition d'un collectif de travail³⁸ donnée par Christophe Dejours, fondée sur des liens de coopération³⁹ qui doivent être construits, volontaires et mis en œuvre dans une perspective commune. Il ajoute que ces liens ne sont pas donnés d'avance mais résultent d'une construction humaine et sont à l'initiative des agents. C'est l'intentionnalité, en partie consciente ou inconsciente, qui permet la formation d'une volonté collective. Enfin, les agents doivent œuvrer à un même objectif et partager un sens commun. Ce qui va également nous intéresser est le lien que Christophe Dejours fait entre l'organisation du travail dans une entreprise et les liens de coopération. Pour l'auteur, l'organisation du travail ne prescrit pas la forme des liens mais « *en fixant les statuts, les rôles, les domaines de compétence et d'autorité, les responsabilités – de chacun – l'organisation du travail donne un cadre de référence sans lequel aucune coopération ne serait possible. L'apport indirect de l'organisation du travail à la coopération est donc essentiel.* »⁴⁰. Nous allons montrer que d'un simple service, l'Elog national est passé à l'état de collectif de travail et que, dans le cas de la SNCF, cette transformation a émergé dans et grâce à la configuration de sous-traitance intégrée de spécialité. C'est suite aux transformations organisationnelles impulsées par la direction et à la création de cette entité au statut particulier et des relations qu'elle entretient avec les autres services, que les agents de l'Elog national se sont construit une identité professionnelle à part entière. Nous nous référons à la signification que Claude Dubar donne à la construction de l'identité définie comme étant : « [...] [Un] processus par lequel un groupe professionnel parvient ou non à se faire reconnaître par les partenaires de ses activités de travail et par lequel les segments qui le composent (et les sujets qui constituent ces segments) se dotent de discours légitimant leur pratique [...] Le terme « construction » se distingue de celui de « transmission » dans la mesure où il ne suffit plus d'imiter les anciens ou de répéter ce qu'ils transmettent pour parvenir à la reconnaissance. Il faut aussi se battre, se coaliser, se distinguer des proches, argumenter y compris subjectivement. Construire une identité professionnelle (élément des

³⁸ Christophe Dejours écrit : « De la définition de la coopération dérive la notion de collectif : la coopération est ici ce qui fonde un collectif de travail. En l'absence de coopération, la réunion spatiale et / ou temporelle de plusieurs agents aboutit à la formation d'un groupe (ou au maximum d'une foule) mais pas d'un collectif, stricto sensu. » Dejours Christophe, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », in *Futur Antérieur* n°16, 1993 p.1.

³⁹ Cet auteur définit la notion de liens comme impliquant « [...] des relations d'intercompréhension, d'interdépendance et d'obligation. Ces liens sont de nature symbolique et ne peuvent être considérés comme coopératifs que lorsqu'ils sont dotés d'une certaine stabilité »

⁴⁰ Dejours *ibid*

*identités personnelles), c'est continuellement s'engager dans des négociations complexes avec les autres et avec soi-même pour se faire reconnaître.*⁴¹ »

Nous allons présenter les caractéristiques de ce collectif⁴², son positionnement et les relations qui l'unissent ou le distinguent des « autres ». L'identité professionnelle des agents qui le composent se construit sur la base de fortes singularités en comparaison avec les autres agents des services SNCF et paradoxalement par une identification aux personnels des entreprises sous-traitantes.

III.1 - Les modalités de construction de la singularité de l'Elog national par rapport aux autres services SNCF.

En considérant la relation de sous-traitance intégrée de spécialité comme une configuration qui met en relation les Even et Elog national, nous souhaitons montrer que c'est à travers un processus de différenciation qu'émerge ce collectif par distinction d'un autre service avec lequel il contractualise. Comme le souligne Claire Bidart, dans tout collectif, des divisions émergent qui amènent à désigner « des autres » en référence aux autres collectifs. C'est par un jeu de différenciations que se construisent les identités collectives. Elle ajoute que : *« ces clivages sont fondés sur des critères divers selon les entreprises. Dans certains cas, c'est l'ancienneté qui crée des divisions, dans d'autres l'appartenance à des ateliers différents, dans d'autres encore, le statut professionnel et l'âge. L'histoire de l'entreprise, les modes de recrutement et de répartition du personnel, comme la structuration des locaux et des tâches contribuent à définir les facteurs possibles de division du personnel. Les facteurs se combinent entre eux, et c'est toute leur complexité et leur relativité qu'il s'agit ici de restituer, en prenant en considération la façon dont ils sont repris, réinterprétés, vécus par les travailleurs »*⁴³.

C'est en fonction de la manière dont l'Elog national se présente, la gestion des contraintes et pressions que ses agents doivent gérer ainsi que le mode de recrutement et de socialisation spécifiques au groupe que ce collectif se distingue. En même temps, ce collectif se considère comme finalement peu différent des sous-traitants extérieurs avec lesquels il entretient de

⁴¹ Gonnin-Bolo Annette entretien avec Dubar Claude, in *Recherche et formation* n° 41, 2002, p.132.

⁴² Par facilité de langage, nous utiliserons le pluriel pour évoquer les agents constitutifs de l'acteur collectif Elog national (cf. supra). Nous emploierons le singulier par référence au collectif de travail ou à l'entité Elog national.

⁴³ Bidart Claire, *L'amitié, un lien social*, Paris, La Découverte, 1997, p.71.

fréquentes relations. Nous allons présenter les modalités et les conditions dans lesquelles les individus de l'Elog national se construisent en tant que collectif de travail.

La manière de se présenter et de présenter leur pratique professionnelle

Les membres de l'Elog national se considèrent, selon leurs propres qualificatifs, comme « *des têtes brûlées* »⁴⁴, des « *mercenaires* » de la voie. Ils sont également appelés par les autres les « *cowboys* » en référence aux risques qu'ils peuvent être amenés à prendre mais également par leur appropriation du territoire⁴⁵.

« Les personnels de l'Elog national sont d'ailleurs appelés « les cowboys ». Cela semble valorisant de prendre des risques même s'ils ont conscience des risques puisque la valorisation vient des résultats de production. » (Personnel d'un Elog régional, ancien responsable dans un Even)

Les membres de l'Elog ont tous « *une très grande expérience de terrain avec plusieurs années dans un établissement.* ». La vie dans l'Elog national est choisie par les individus souvent parce que le « *train-train en établissement* » ne leurs convient pas ou plus. Ils partagent en effet une même expérience passée dans un Even.

En nous donnant l'exemple de « la conduite automobile », les agents de l'Elog national précisent qu'ils utilisent souvent cette métaphore pour évoquer leurs manières de faire même si elle n'est pas appréciée par leur direction. Dans leur analogie, leurs pratiques s'apparentent à celles d'un automobiliste qui, sur une autoroute, envisage trois alternatives :

- soit rouler sur la voie centrale sans écart et donc à vitesse réduite dans le respect de la limitation de vitesse et en évitant les obstacles,
- soit rouler sur la bande d'arrêt d'urgence où il peut se permettre de rouler plus vite et avec moins d'obstacles,
- soit rouler trop vite et trop proche du fossé avec le risque d'y tomber.

Selon les agents, la limite est de rouler sur la bande d'arrêt d'urgence pour aller plus vite même si ce n'est pas autorisé : « *c'est ce qu'on nous demande* », « *c'est ce qu'on attend de nous* », mais en évitant au maximum le fossé. Ce sont les impératifs de résultat qui

⁴⁴ Tous les éléments indiqués entre guillemets et en italique sont directement issus des entretiens collectifs que nous avons réalisés avec les membres de l'Elog national. Pour les entretiens individuels, la fonction de la personne est indiquée entre parenthèses.

⁴⁵ Nous verrons que cette caractéristique est structurante de leur relation avec les agents de l'Even dans le sens où se confrontent deux savoirs importants vis-à-vis de la sécurité. Les Even ont une connaissance approfondie des obstacles et dangers de leur territoire alors que les membres de l'Elog national n'ont pas de connaissance territorialisée mais une vision générale du déroulement et de l'organisation d'un chantier.

nécessitent quelque distance à la sécurité. Les membres de l'Elog se considèrent comme « *des têtes brûlées* » qui sont souvent « *border line* » mais, s'empresent-ils de préciser, « *avec eux, ça avance* » grâce à leur connaissance et à la maîtrise du risque. Selon eux, c'est bien parce qu'ils connaissent les limites à ne pas dépasser, qu'« *ils maîtrisent les risques du travail* ». Ils disent oublier quelquefois des règles de sécurité pour le bien du chantier. Pour saisir cette notion de « bien du chantier », il faut comprendre les différents registres du rapport que ces agents entretiennent avec le temps. Au temps court et contraint qui est celui du temps de production, il y a le temps long passé ensemble entre le travail et le « hors » travail et enfin, le temps flexible hautement valorisé, des horaires de travail en alternant les jours, les nuits ou encore parfois le travail du week-end selon les avancées du chantier. La valeur centrale, c'est de gagner du temps en se laissant dicter les exigences du chantier et de son avancement. « *Rouler sur la bande d'arrêt d'urgence* » ils disent le faire, sans pour autant prendre trop de risques, en disposant d'une certaine marge de manœuvre. La difficulté est de pouvoir aller plus vite, « *produire vite et bien* » mais sans prendre de risques inconsidérés pour eux et leur équipe. Cette manière que le collectif a de se présenter et de justifier ses pratiques de travail peut s'apparenter à ce que Luc Boltanski et Laurent Thévenot⁴⁶ présentent comme étant une justification de type « industrielle » dont les principes supérieurs communs sont l'efficacité et la performance dans l'organisation grâce à leur expertise et expérience. Lors d'un entretien accordé par un chef de travaux Elog national à *La lettre des suites rapides* sur GOP⁴⁷ en 2009, celui-ci expliquait qu'« *aujourd'hui mon but est de réaliser le planning dans les temps coûte que coûte. Avec le rôle de Chef de Lot, mon but sera toujours de réaliser le planning dans les temps mais avec le souci de le réaliser au prix convenu, voire moins cher.* » Et il finit en résumant, ainsi ce rôle : « *Aujourd'hui, mon travail de Dirigeant Opérationnel est de conduire la formule 1 qu'est un RVB. Demain, avec mon nouveau rôle de chef de lot, je conduirai toujours cette même formule 1, toujours le plus vite possible sans sortir du circuit, mais en plus j'aurai la responsabilité de l'écurie !* » Cette allusion au temps, au planning, aux délais de plus en plus serrés et aux coûts est importante car elle présente l'articulation des priorités pour l'Elog national. L'Elog national contractualise toujours avec l'Even mais, avec la responsabilité du budget. Cette métaphore utilisée d'une formule 1 qui doit aller toujours plus vite sans sortir du circuit résume assez bien les objectifs à atteindre et la manière de les obtenir.

⁴⁶ Boltanski Luc et Thévenot Laurent, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Editions Gallimard, 1991.

⁴⁷ *La lettre des suites rapides* n°2 d'octobre 2009

Selon ce collectif, certaines règles de sécurité sont redondantes ou poussent à l'immobilisme des agents de l'Even « *qui ne connaissent pas le travail et qui voient donc des risques partout* ». Nous sommes dans le cas de transgressions contrôlées de règles par les agents non pas par incapacité mais plutôt dans un objectif de réaliser les résultats demandés en termes de rendement, de qualité et de délais. Nous pouvons l'assimiler à ce que Sophie Poirot-Delpech⁴⁸ présente dans le cas des aiguilleurs du ciel où les normes et les objectifs de travail se contredisent. Elle montre que la règle exige, au nom de la sécurité aérienne, un respect minimum de distance entre les avions en déplacement. Or, dans la volonté de respecter la fluidité du trafic, d'éviter les engorgements de la circulation aérienne et le mécontentement des clients et de leur hiérarchie, les aiguilleurs du ciel transgressent cette règle de distance. Dans le cas des agents de l'Elog national, l'attitude de transgression peut s'apparenter à cette même logique qui consiste à « fermer les yeux » face à des pratiques à risques mais qui sont nécessaires pour l'avancée du chantier. Il nous est arrivé à plusieurs reprises d'assister à des prises de risques des agents du sous-traitant. Elles n'engendrent pas de réactions particulières car elles sont considérées comme nécessaires à l'avancée du chantier (cf. encadré 5).

Encadré 5 : Risque au niveau sécurité professionnelle : « laisser faire ».

Lors de notre visite de ce chantier, le train de coupe est en panne. Plusieurs mécaniciens appartenant à l'entreprise sous-traitante sont affairés autour du train-usine au niveau de l'aspiration et du renvoi du ballast sur la voie. Après un peu plus de 20 minutes, l'équipe de mécaniciens est satisfaite car la machine repart. Cependant, le ballast s'est accumulé au niveau des cuves dans lesquelles il est normalement entreposé pendant quelques minutes avant d'être renvoyé sur la voie et au niveau du tri. L'obstruction de ces deux conduits oblige à agir immédiatement, sinon le travail ne peut pas se poursuivre. Les mécaniciens ont alors débouché en tassant avec leurs pieds et leurs mains. Ils n'ont utilisé aucun outil, car semble-t-il, ceux-ci n'étaient pas directement accessibles. Un des mécaniciens en équilibre poussait avec ses jambes le ballast bloqué et un autre en surplomb avec ses mains sur le tapis. Aucune mesure de sécurité n'a été prise et ce, bien que nous fussions plusieurs à observer cet agent au-dessus d'une broyeuse en équilibre. Nous observions, assez incrédules, la non-intervention

⁴⁸ Poirot-Delpech Sophie, « Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien », in Girin Jacques, Grosjean Michèle (dir), *la transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996, p.39-50.

du personnel SNCF. Une des personnes de l'Elog national m'a demandé de ne pas regarder car ce genre de pratiques est formellement interdite. Pourtant celui-ci n'est pas intervenu. Le salarié en action était du personnel sous-traitant, ce qui justifiait l'absence de réaction du personnel SNCF sur cette pratique professionnelle particulièrement dangereuse. Les agents SNCF, sur le chantier, ont en charge la sécurité du personnel (même sous-traitant) du fait des risques ferroviaires comme le heurt par circulation⁴⁹. En ce qui concerne les pratiques professionnelles à risques, le personnel et la mécanisation n'étant pas les leurs, ils n'interviennent pas. C'est le responsable de travaux ou de la sécurité du côté du sous-traitant qui aurait dû intervenir pour éviter un risque à son personnel. Or, il faut noter que cette pratique de non intervention semble usuelle. D'ailleurs, du côté de l'entreprise sous-traitante la satisfaction par rapport à la rapidité de l'intervention l'emportait largement sur une quelconque désapprobation quant à la manière de procéder des agents. Cet épisode qui ne semblait choquer personne d'autre que nous, n'a d'ailleurs jamais été évoqué ni en réunion de chantier, ni lors du retour d'expérience.

Cet exemple oblige à s'interroger à la fois sur la notion de responsabilité sur un chantier et sur le cloisonnement entre entités présentes sur celui-ci. Juridiquement, la relation de sous-traitance génère sur un même site des relations entre entreprises, ce qui la distingue des relations entre employeurs et salariés, chaque entité présente sur le chantier est responsable de son équipe. Avec l'Elog national tout prestataire interne qu'il soit, nous nous trouvons dans la même logique qu'en sous-traitance. En l'absence de relations hiérarchiques entre Even et l'Elog national, lorsqu'un membre de l'Elog national évoque la sécurité opérationnelle, il ne fait référence qu'à sa propre unité. Ses agents considérant qu'ils occupent, lors des chantiers, les postes les « plus » importants ou les plus « à risques », se sentent investis d'une fonction et de la responsabilité générale de l'avancée du chantier mais pas de la sécurité globale.

La responsabilité ne semble pas être perçue de la même façon selon les entités d'appartenance des agents. En effet, les agents de l'Even pensent que la multiplication des niveaux

⁴⁹ Nous rappelons que les règles générales du Code du Travail s'appliquent et que chaque entreprise, demeure responsable de sa sécurité, avec une exigence de coordination confiée au donneur d'ordre, qui conserve une part de responsabilité. La responsabilité de cette coordination sur le chantier de travaux impose que la SNCF prenne en charge la mise en sécurité du chantier et des personnes contre le risque ferroviaire en cas de co-activité. Dans une relation de sous-traitance, les employés de l'entreprise sous-traitante travaillent sous l'autorité hiérarchique de l'entreprise sous-traitante. Le donneur d'ordre ne peut pas donner d'ordre directement sauf à être dans un cas de délit de marchandage. C'est le représentant de l'entreprise sous-traitante qui aurait pu, dans ce cas, intervenir auprès de ses salariés afin qu'ils utilisent les outils nécessaires pour assurer leur sécurité.

hiérarchiques peut entraîner une dilution des responsabilités sur un chantier comme le Renouvellement Ballast et Traverses (RBT). Pour ces derniers, cela provoque un problème d'identification du champ des responsabilités entre le Directeur d'Etablissement (DET) de l'Even, le représentant de l'Elog national et le représentant de l'entreprise sous-traitante (voire du groupement d'entreprises selon les chantiers ou des autres entreprises lorsqu'elles sont elles-mêmes en position de sous-traitant). Nous sommes dans le cas d'une responsabilité juridique qui peut poser problème. Le DET est responsable de la sécurité, le responsable de l'Elog national de la sécurité opérationnelle et le sous-traitant de ses activités. Le collectif de travail Elog national se dit « *à la tête de ce genre de chantier* », il a des chefs qui ont toute l'autorité pour prendre en charge l'ensemble du chantier, même si aujourd'hui ils n'ont pas encore les capacités pour fournir l'ensemble des ressources humaines sur le chantier. Cette lacune va bientôt être résorbée grâce à la phase d'augmentation des moyens humains et matériels que connaît actuellement cette entité. Celle-ci permettra une autonomie plus importante pour le collectif de l'Elog national qui aura alors en charge l'ensemble du projet avec un effacement progressif du rôle de l'Even comme nous le verrons par la suite.

Du point de vue des agents de l'Elog national, la responsabilité leur incombe pleinement puisqu'ils sont responsables de la maîtrise opérationnelle sur le chantier. Ils ont fait de la préparation des chantiers et de l'encadrement, leur cœur de métier. Ce sont donc les membres de cette équipe qui sont chargés de ce qu'ils considèrent être « *les postes clés sur le chantier* », c'est-à-dire les postes de sécurité et ceux à responsabilité comme S6 (chef de travaux), S9 (chef de chantier), S11 (chef du transport), fonctions qui sont habituellement effectuées par les agents des Even. Comme l'indique un directeur de RVB :

« Quand les agents de l'Elog arrivent sur un chantier, le domaine de travaux étant fermé, ils sont provisoirement en autarcie sur leur zone. Certains reçoivent une formation sur l'aiguillage, par exemple, car normalement ce poste est tenu par des agents transports voies qui devient alors sous la responsabilité du chantier. Ils ont aussi, suite à cette formation, un contrôle de leurs connaissances. En effet, sur le chantier, la manœuvre est faite alors par des agents de l'équipement qui sont en base arrière en 3x8, l'Elog fournit le représentant, le pilote PS9H et l'agent de transport. Ils [les agents de l'Elog national] sont tous formés et habilités pour ces postes et sont envoyés d'une région à l'autre selon la planification des RVB. » (Directeur d'une unité de l'Elog national)

En arrivant sur le chantier, les agents de l'Elog national prennent possession du territoire et assument des fonctions, qui sont, en dehors du temps de chantier, sous la responsabilité et à la charge de l'Even. Entre les deux entités, il n'y a pas d'autorité hiérarchique directe, chacun étant responsable de son équipe et de ses activités. L'Elog national intervient sur le chantier en tant que prestataire. À ce titre, cet établissement est responsable de la sécurité de son propre personnel et de la sûreté des travaux dont il a la charge. En revanche, c'est le DET et donc les agents de l'Even qui le représentent sur le chantier qui, de par son travail d'organisation et de gestion, est responsable de la sécurité générale. Dans ces conditions, le personnel de l'Elog national doit rendre des comptes à la direction de l'Even en termes de production, d'organisation et de qualité et c'est peut-être à ce titre qu'il se sent investi de la responsabilité opérationnelle du chantier. Au sein de l'Elog, et de manière assez contradictoire avec nos observations, cette responsabilité inclut à la fois la sécurité et la sûreté. La relation de sous-traitance intégrée introduit une complexité organisationnelle qui crée de l'ambiguïté sur les responsabilités inhérentes à la sûreté tout en clarifiant celles inhérentes à l'avancement du chantier.

Les contraintes et pressions que les agents de l'Elog national doivent gérer

Les personnels de l'Elog national se présentent également comme les responsables de l'opérationnalité technique du chantier en ce sens que, selon eux, ils doivent supporter de nombreux types de pressions et contraintes. Ils évoquent ainsi la pression du temps (délais de production), celle de la production en termes de résultat ou encore la pression de sécurité.

En tant que prestataires, ils ont signé un contrat avec des objectifs de résultats et, à ce titre, ils doivent rendre régulièrement des comptes à leur propre structure et à leur « donneur d'ordre » : la région et/ou le niveau national.

Les membres de l'Elog national disent devoir se justifier par rapport à leur propre hiérarchie qui leur demande d'être productifs, même si cette injonction « *dès fois, [ça] oblige à rouler sur la bande d'arrêt d'urgence* ». Selon certains membres de l'Elog au regard de leur expérience de ce type de chantier, certaines règles de sécurité sont considérées comme injustifiées ou inutiles : « *on passe dessus si cela est nécessaire* ». Il y a, selon eux, une autre forme de contrainte attachée à la multiplication des contrôles. Ces vérifications présentées comme récurrentes, concernent aussi bien les salariés, via les habilitations, que les engins à travers les agréments. Ils sont également contrôlés au niveau de la sécurité et de l'avancée du chantier.

La description que les agents de l'Elog national font de leur quotidien et des pressions qu'ils supportent, participe à l'image qu'ils souhaitent donner de leur équipe. En effet, faire face à ces contraintes, c'est aussi ne montrer aucune crainte quant à une possible remise en cause de son savoir-faire et de ses pratiques. Pourtant, interrogés sur leur perception de ce qui a évolué au sein de leur entreprise, les membres de l'Elog national répondent que ce sont les priorités de l'entreprise qui ont changé. Selon eux, avant les transformations organisationnelles, l'ordre de priorité mettait l'accent sur les travaux à réaliser puis venait la sécurité du chantier et enfin, la régularité du trafic commercial. Désormais, la régularité des trains (le versant commercial) est devenue l'axe prioritaire de la politique de la SNCF. Il faut avant tout satisfaire le client, au niveau du fret et surtout des trains de voyageurs, même si, pour eux, certains choix de maintenance ne sont pas considérés comme cohérents. La priorité donnée aux « clients » et à « l'aspect commercial » se fait selon les membres de l'Elog au détriment de l'entretien, de la maintenance ou du renouvellement des voies :

« Lors d'un chantier de renouvellement, toute l'attention est sur l'heure à laquelle il faut rendre la voie sans prendre de retard ou encore travailler sans fermer la voie pour ne pas gêner la circulation des trains même si, certaines fois, cela va à l'encontre d'une politique efficace de renouvellement des voies ». (Surveillant général au sein de l'Elog national)

Lors de l'observation d'un chantier de type RBT, nous constatons que le renouvellement se fait sur une des deux voies. Alors que la seconde voie semble être dans le même état que celle en réfection, aucune intervention n'est prévue à court terme pour celle-ci. Selon nos interlocuteurs, l'explication vient de problèmes de « locations des sillons ». En effet, depuis que Réseau Ferré de France (RFF) est devenu propriétaire du réseau ferré et qu'il y a eu la libéralisation du marché du fret, la SNCF a dû s'adapter au partage des voies avec les autres entreprises ferroviaires. La SNCF n'est plus la seule à exploiter les sillons et doit faire face à la concurrence. RFF loue à l'ensemble des entreprises de Fret des sillons exploitables dans le cadre de leurs activités. Or,

« Il est plus rentable pour la SNCF de louer les sillons dans le cadre de son exploitation commerciale plutôt que pour les travaux de maintenance. Conserver une voie des heures supplémentaires pour effectuer des travaux a un double coût : d'une part, ce temps est improductif pour le secteur exploitation, c'est une période pendant laquelle on ne peut pas faire circuler des trains; d'autre part, il y a des pénalités

financières que la SNCF devra payer à RFF pour le préjudice envers les autres entreprises ferroviaires sur le marché qui ne pourraient pas exploiter les sillons qu'elles ont loués à RFF ».(Agent de transport de l'Elog national)

Un chantier de renouvellement qui s'étend sur plusieurs kilomètres de voies et sur quelques semaines, occasionne des coûts importants liés à la perturbation de la circulation. Si les travaux se font de jour alors deux solutions sont possibles : soit un arrêt total de circulation, soit sa réduction sur une seule voie avec une vitesse limitée. Les enjeux économiques sont importants et concernent à la fois la SNCF et RFF. Pendant les travaux, RFF ne peut pas louer ses sillons aux entreprises ferroviaires et la SNCF est dans l'incapacité d'exploiter commercialement les lignes. Même si la SNCF reçoit des financements de RFF pour l'activité de renouvellement, ceux-ci sont moins intéressants d'un point de vue économique par rapport à l'exploitation commerciale des lignes. Cette manière de prioriser les impératifs, au profit de la régularité du trafic mais au détriment de la maintenance comme semblent le signifier les agents de l'Elog national, doit directement être reliée à cette nouvelle configuration de contractualisation avec un discours assez fort de l'encadrement sur les impératifs de productivité et de satisfaction du client. C'est ainsi que dans cet extrait d'un entretien dans le cadre d'une lettre sur les Grandes Opérations Programmées (GOP) clé en main d'octobre 2009 dont l'Elog va être responsable, un des directeurs en introduction s'exprime ainsi : *« Avec les GOP réalisées «Clé en Main», la notion de client jusqu'ici diffuse, va s'affirmer. Jusqu'à présent les Unités Suite Rapide interviennent en tant que prestataires de la région sur laquelle se déroule la GOP. L'ELOG National met à disposition de ces régions du personnel spécialisé et du matériel (radios, LTV) et se fait rémunérer ces heures de main d'œuvre et ce matériel mensuellement.*

Demain les Unités vont être responsables du lot "travaux principaux" et donc du budget qui lui est lié. Nous serons donc autonomes dans la gestion financière et rendrons des comptes au chef de projet.

Qui seront nos clients demain ? Bien évidemment en premier lieu les voyageurs qui attendent de nous la restitution de la voie "à l'heure" et qui attendent une meilleure performance et un meilleur confort du réseau. Nos autres clients seront eux RFF et les Even. RFF par l'intermédiaire du Chef de Projet attend de notre part que nous respections les coûts, les délais et la qualité des travaux qui ont été définis. Ce sera la responsabilité du Responsable

de Lot des Unités SR⁵⁰. Les Even attendent de nous tous les éléments nécessaires pour pouvoir réaliser la maintenance de la nouvelle voie dans les meilleures conditions. C'est ce qu'on appelle la remise du dossier d'Entrée en Périmètre de Maintenance. Ce sera la responsabilité du Technicien Qualité mais aussi de tous les intervenants qui ont la charge de rédiger les documents de suivi en qualité (fiches de libération, fiches de contrôle, etc...). Nos clients font confiance à l'Elog National, ils comptent sur nous et comme vous l'imaginez ils seront très exigeants. Notre devoir sera de les satisfaire... car un client satisfait, c'est un client que l'on garde.⁵¹ » (Directeur d'une unité de l'Elog national)

Ce discours montre clairement l'orientation prise par la direction de l'Elog national. L'utilisation des termes de « clients », « confiance », « exigence » avec une importante autonomie et parallèlement de contrôle par la manière dont il présente la nécessité de « rendre des comptes ». Nous sommes avant tout dans une relation de client à fournisseur qui présente des possibilités de mise en concurrence, d'où l'intérêt de s'aligner sur ce que proposent les sous-traitants. Bien que la prestation soit interne puisque le client est l'Even, la mise en concurrence avec des prestataires externes ne garantit plus la relation, l'objectif est donc de garder le marché. De fait, nous pouvons nous demander ce qui distingue dans un tel discours l'Elog national d'une entreprise sous-traitante. Le vocabulaire utilisé par ce directeur, emprunté aux entreprises privées, montre son positionnement et celui de son entité d'appartenance dans ses relations avec les autres entités avec lesquelles il travaille et en particulier « son client », l'Even.

Le mode de recrutement

Il ne suffit pas de vouloir entrer dans l'Elog national pour être exaucé. Il faut, selon les agents de l'Elog, être choisi : « *Ce n'est pas n'importe qui [ceux qui entrent à l'Elog national], on connaît déjà leur valeur, on a déjà travaillé avec eux, on connaît leurs qualités* ». Ils présentent le recrutement au sein de ce service comme spécifique : c'est le choix d'un individu et réciproquement celui aussi du groupe Elog national, de l'équipe qui considère les qualités de celui qui veut être embauché. Il doit être accepté et reconnu par ses pairs comme ayant l'expérience et les compétences suffisantes. Finalement, c'est le groupe déjà constitué qui va intégrer ou non (au sens d'adoption par la communauté) le postulant. Bien que les conditions de vie et de travail au sein de l'Elog national soient exigeantes et rarement en

⁵⁰ Suite Rapide (SR)

⁵¹ *La lettre des suites rapides* est destinée à la communication interne de la SNCF sur le déroulement des chantiers. (Entretien extrait de *La lettre des suites rapides* n°2 d'octobre 2009)

adéquation avec une vie de famille ou personnelle, cette entité n'a pas de difficulté à embaucher. Le recrutement se fait uniquement par voie interne, soutenu par la SNCF qui encourage les transferts de personnel des Even à l'Elog national. Il semble facilité par des conditions salariales attractives même si cette raison est rarement donnée en priorité par la recrue pour justifier son intégration à cette entité. Les principaux arguments avancés pour expliciter le choix sont une volonté de « *casser la routine* », de s'échapper du « *train-train des établissements* », « *du travail de bureau* » et de « *faire plus de terrain* ». Autrement dit, les recrues adoptent le discours attendu. C'est aussi un moyen de « *faire valoir leur expérience passée* ». Les membres de l'Elog national rencontrés ont en commun d'avoir travaillé entre sept et quinze ans dans un Even avant d'arriver à l'Elog. Cet apprentissage en Even est une condition indispensable, notamment parce que l'accès à l'Elog national n'est possible que par mutation interne. Cette expérience commune renforce leur connaissance de la voie et l'expertise technique qui en découle. Les agents de l'Elog national insistent sur le fait que leur présence au sein de leur entité a un caractère à la fois volontaire et perçu comme une reconnaissance de leur travail et de leur valeur.

Le recrutement dans l'unité est considéré comme une évolution dans la carrière et non pas une absence de choix. Il est également perçu comme une reconnaissance de la compétence de travail : « *Il faut que ses qualités techniques [du candidat], son travail et son management aient été reconnus par les agents de l'Elog national* ». En réalité, le recrutement ressemble à un choix mutuel : « *Il faut avoir fait ses preuves* ». C'est un système de cooptation qui semble être favorisé car les membres de ces équipes sont obligés de travailler en étroite collaboration. Le nombre d'heures effectué et la charge de travail sont particulièrement importants, ce qui nécessite une réelle affinité entre ces hommes amenés à travailler ensemble et plus encore à vivre ensemble. Le mode de recrutement aussi bien que les attendus du poste contribuent non seulement à une très forte valorisation de l'expérience et du savoir-faire et donc à une reconnaissance de l'expérience et de la compétence des agents mais aussi à une très forte cohésion de l'équipe. Un tel recrutement ne peut que retenir des individus dotés de dispositions particulières que les formes de socialisation à l'œuvre dans l'Elog vont renforcer.

Socialisation et sentiment d'appartenance

Les agents de l'Elog connaissent une double socialisation, la première inhérente à leur appartenance à la SNCF et l'autre liée plus spécifiquement à leur équipe. La socialisation forte de la SNCF est à rattacher à leurs expériences passées dans les Even. La seconde vient

de l'appartenance à ce groupe restreint. Les agents de l'Elog national ont leurs propres manières de fonctionner et leurs rythmes particuliers de travail. Il y a une forte valorisation de leur travail et des conditions spécifiques qui l'accompagnent. Cette équipe développe un sentiment d'appartenance fort et valorise les comportements solidaires, le « *travail bien fait* » et la vie nocturne.

Cette équipe se constitue par intégration des pairs (« nous ») et par exclusion des autres (« eux »)⁵². Ce sentiment d'appartenance a été à plusieurs reprises constaté lors des observations de chantier avec le surveillant général de l'Elog national. Ce dernier utilisait le pronom « nous » par exemple dans « *ce poste est réalisé par nous* », ce « nous » servant à désigner l'Elog national et non pas à distinguer la SNCF de l'entreprise extérieure. C'est ainsi que sur les chantiers importants réunissant plusieurs services de la SNCF, si la poignée de main est de rigueur pour tous, les agents n'échangent des propos qu'avec les membres de leur équipe.

Ces affinités ont fait que, suivant l'accompagnateur qui nous suivait sur le chantier (Elog ou Even), les personnes rencontrées étaient d'appartenance institutionnelle différente. Ce n'est pas tellement l'utilisation du « nous » par distinction du « eux » qu'il faut relever mais davantage ce à quoi renvoie ce « nous » et ce « eux ». L'identification ne se fait pas avec la SNCF comme entité d'appartenance mais à l'Elog comme structure de taille plus réduite à laquelle ses membres appartiennent. Au sein de l'Elog national, il y a une prédominance du collectif sur l'individu que l'on peut constater notamment par l'utilisation systématique du « nous » et non du « je » y compris dans les entretiens individuels ou les discussions de face-à-face entre le chercheur et un membre de l'Elog national. Sa taille réduite ainsi que l'exercice de métiers différents dans le cadre d'un même projet avec des conditions de travail et de vie identiques, ont pour conséquence de consolider les relations que les agents de l'Elog national entretiennent entre eux.

L'ensemble des caractéristiques que nous venons de développer et qui construit ou appuie la singularité des agents de l'Elog national nous permet de mettre en avant quelques conséquences. D'une part, la création de cette entité a fait émerger un collectif de travail qui

⁵² Nous retrouvons dans cette construction identitaire de son groupe par opposition aux autres, l'analyse que Richard Hoggart faisait du positionnement des ouvriers par rapport aux cadres ou encore la distinction opérée par Charles W. Mills entre les « cols blancs » et les « cols bleus ». Richard Hoggart *La culture du pauvre*. Paris, Editions de Minuit, 1970. Charles Wright Mills, *Les Cols blancs, les classes moyennes aux Etats-Unis*. Paris, éd. Maspéro, 1966 [1951 pour la version originale]).

partage, si on reprend les termes de Christophe Dejours⁵³, un sentiment d'appartenance, et des pratiques de coopération entre ses membres volontaires et à leur initiative. D'autre part, le mode d'entrée dans cette unité par sélection mutuelle et l'expérience professionnelle requise permet aux agents d'avoir des racines communes et de se différencier des autres.

Reste à voir que les conditions de travail et de vie sur le chantier qui distinguent le collectif de l'Elog national des autres services de la SNCF, rendent possible un rapprochement avec les sous-traitants.

III.2 - Le rapprochement de l'Elog national avec les entreprises sous-traitantes de spécialité

L'Elog national se démarque des autres entités de la SNCF à travers deux caractéristiques principales que sont la mobilité géographique et une flexibilité des horaires de travail. La mobilité que nous évoquons recouvre plusieurs réalités. C'est avant tout une mobilité géographique, qui est aussi une mobilité fonctionnelle interne découlant du passage d'un emploi au sein de l'Even à l'Elog national. Associée à une augmentation en termes de rémunération, de responsabilité et de statut, cette mobilité plutôt verticale est par ailleurs considérée comme une promotion de carrière. Le collectif de l'Elog national vit cette mobilité et cette flexibilité comme un moyen d'accéder à une certaine autonomie, en les soustrayant à la routine que ses agents disent avoir connue dans leur fonction précédente. Leur spécialisation les amène à parcourir la France entière en fonction de la programmation des chantiers. La distance géographique entre le lieu de travail et le lieu d'habitation oblige à vivre en dehors de chez soi. Nous pensons qu'il s'agit là d'un facteur déterminant dans le rapprochement entre les agents, partageant des conditions de vie particulières qui font la spécificité de certains métiers de la voie. La mobilité et la flexibilité sont des caractéristiques de ces travailleurs. Il est probable que le « nomadisme » des agents a des conséquences sur leur façon d'être, de penser et de travailler, la vie en communauté exigeant en effet de nombreuses concessions sur la vie personnelle. Annie Thébaud-Mony⁵⁴ et Ghislaine Doniol-Shaw⁵⁵ ont montré que ce mode de travail est à l'origine d'une précarisation forte de la vie

⁵³ Dejours Christophe, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », in *Futur Antérieur* n°16, 1993

⁵⁴ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Editions E.D.K, Paris, 2000.

⁵⁵ Doniol-Shaw Ghislaine, « Le développement de l'emploi nomade par l'intérim et la sous-traitance : travail éclaté, citoyenneté limitée », in Jeannot, G., Veltz, P. (dir), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, Paris, éditions de l'aube, 2001, p.267-285.

sociale et familiale des sous-traitants et il en est de même pour cette entité interne. Ce qui crée une situation ambivalente plus ou moins forte professionnellement et précaire socialement.

La mobilité géographique et les conditions de vie et de travail qui en découlent sont une partie intégrante de l'identité professionnelle de ce collectif qui les distingue des autres services de la SNCF. Inversement, elle est partagée avec les sous-traitants. La vie hors chantier est matérialisée par la séparation spatiale et géographique de chacune des entités internes ou externes présentes sur le chantier par rapport à l'installation des cantonnements. Les bureaux de l'équipe de l'Even et de la région sont installés dans des bungalows à proximité de la gare⁵⁶. L'Elog national réside sur le même site mais dans des wagons à l'écart. Le personnel de l'Elog national travaille et surtout vit dans ce que la SNCF appelle des cantonnements qui sont plusieurs wagons aménagés avec salle de bain, cuisine, bureau. Ces wagons constituent une sorte d'habitat séparé où sont intriqués lieu de vie et lieu de travail. Ces installations sont mises en place sur chaque chantier de l'Elog national. Les entreprises sous-traitantes, quant à elles, sont installées de l'autre côté de la voie dans des bungalows proches les uns des autres.

En créant l'Elog national, la SNCF a mis ses salariés en situation d'être de plus en plus mobiles comme ses sous-traitants, contrairement à d'autres entreprises qui cherchent à les sédentariser. Ainsi, dans notre cas, la mobilité géographique fait émerger une proximité nouvelle entre membres de l'Elog national et sous-traitants qui partagent les mêmes rythmes. Du même coup, les membres de l'Elog national tendent à s'éloigner du personnel de l'Even, très ancré territorialement. L'appartenance à la même entreprise ne crée pas les conditions d'une coopération mais davantage des relations nécessaires initiées par la contractualisation liant les deux entités internes. Contrairement à ce que montrait Ghislaine Doniol-Shaw⁵⁷, certaines situations de sous-traitance, y compris lorsque la mobilité imposée est forte, peuvent favoriser les solidarités dans le travail. Cet auteur indique en effet : « [...] *dans la situation de sous-traitance, la mobilité imposée aux salariés rend quasiment impossible la construction de collectifs stables* »⁵⁸. Paradoxalement, des solidarités vont se nouer entre les agents de l'Elog national et ceux des sous-traitants et non pas entre équipes du donneur d'ordre. La mobilité

⁵⁶ Les agents de l'Even ou encore le personnel SNCF en détachement des autres établissements proches dorment chez eux. Certains d'entre eux qui n'ont qu'une fonction ponctuelle sur le chantier comme le contrôle, ou les inspections effectuent des allers retours entre leur lieu de travail habituel et celui du chantier. A cette occasion, ils ont la possibilité de travailler dans les bungalows du chantier.

⁵⁷ Doniol-Shaw, Ghislaine, *op.cit.*

⁵⁸ Doniol-Shaw, *Op. cit.* p.282.

géographique de l'Elog national permet de comprendre la place que cette caractéristique occupe dans les mécanismes de coordination et de collaboration intra et inter-entreprises. À l'issue du chantier, prestataires et membres de l'Elog national partent réaliser un autre chantier en France. Ils n'auront plus de contacts avec les membres de l'Even. Bien qu'il existe un roulement entre l'entreprise prestataire et l'Elog national⁵⁹ pour éviter qu'une trop grande proximité ne s'établisse, ces deux entités seront amenées à travailler ensemble pendant deux ans. Les équipes travaillent avec une des deux entreprises extérieures de sous-traitance d'un chantier sur l'autre. Le fait pour chaque équipe de l'Elog d'alterner avec l'une ou l'autre entreprise semble avoir pour objectif de limiter les arrangements entre les équipes ou encore de ne pas favoriser les relations interpersonnelles qui pourraient avoir des incidences sur les exigences en termes de sécurité. Inversement, bien que faisant partie de la même entreprise, l'Even et Elog national ne travaillent en collaboration que le temps court du chantier c'est-à-dire moins de deux mois d'affilée.

III.3 - Les effets sur les relations Even/Elog national et sur la sécurité

L'Elog national, on l'a dit, a fait des renouvellements de voies son cœur de métier. C'est uniquement sur ce type de chantiers de plusieurs mois où se côtoient de multiples services de la SNCF et des entreprises sous-traitantes que l'Elog national et l'Even sont amenés à travailler ensemble. Les individus appartiennent chacun à des équipes constituées sur la base d'expériences différentes et ils sont amenés pendant quelques mois à collaborer autour d'un projet. Leurs relations sont courtes dans le temps et cela est d'autant plus vrai quand un chantier traverse plusieurs régions⁶⁰. Pour les Even, l'expérience est nouvelle alors que pour l'entreprise extérieure ou l'Elog national ce chantier s'inscrit dans une routine. L'exemple nous a été donné par un personnel de l'Even qui expliquait qu'il avait beau avoir commencé à la SNCF dans les années 1980, il découvrait pour la première fois un tel chantier. En effet, une voie n'est renouvelée que tous les 40 ans et de nombreux établissements n'ont pas connu ce genre de chantier. D'un autre côté, la description du personnel de l'Elog national par les autres entités montre bien un décalage entre les structures organisées, coutumières de ce type

⁵⁹ Ce collectif a l'habitude de travailler avec les entreprises extérieures puisqu'il est composé de deux équipes de 75 personnes qui interviennent sur les GOP (Grandes opérations programmées) qui se font simultanément.

⁶⁰ La SNCF a divisé le territoire français en 23 régions. Un chantier de renouvellement qui traverse plusieurs régions oblige l'Elog national à travailler avec les établissements équipements des régions concernées.

de chantiers et celles pour qui l'organisation et la gestion d'un tel chantier est une activité exceptionnelle.

« *Que se soit l'Elog national ou les entreprises extérieures qui interviennent, ils sont dédiés à ces travaux, ils ne font que ça et l'encadrement au niveau sécurité des chantiers se fait par des agents des Even qui souvent ne l'ont jamais fait ou que très rarement. Les agents des Even ne sont donc pas préparés à faire face à cette foule de personnes qui arrivent et qui sont des spécialistes. [...] Les établissements ne sont donc pas armés dans un cas comme le RVB, ils n'ont pas l'expérience et manquent de temps de préparation. Il peut arriver dans ce contexte qu'il y ait des compromis qui vont à l'encontre de la sécurité.* » (Responsable Pôle Qualité Sécurité Environnement au sein d'un l'Elog régional)

Le personnel des Even est perçu par les agents de l'Elog national comme mal préparé, non habitué au rendement et à la gestion de tels travaux, en un mot comme « *un frein* » plutôt qu'une aide. Pourtant, l'Elog national dépend des Even pour assurer la mise en place des dispositifs de sécurité sur le chantier n'ayant pas assez de ressources propres pour s'en charger. La préparation et le début du chantier, considérés comme des étapes importantes, sont aussi des moments de tensions. La principale difficulté pour les agents de l'Even est de gérer ce flux de personnes. Selon un de nos interlocuteurs au sein de l'Even, ces difficultés résultent « *d'histoires de personnes* » car selon lui, l'entente dépend de « *la personnalité de son interlocuteur* ». L'efficacité de la coopération est estimée en fonction de l'interlocuteur avec qui il faut coopérer. Lors de la préparation du chantier, les personnels de l'entreprise extérieure, de l'Elog national et de l'Even sont amenés à travailler ensemble, lors de situations de travail jugées par les agents de l'Even comme étant « *loin d'être simples* ». En s'appropriant le territoire qu'ils découvrent, les agents de l'Elog national dépossèdent les agents de l'Even des fonctions qu'ils réalisent habituellement. C'est ainsi que pendant toute la période du chantier, ils occupent les postes de travail considérés comme les plus valorisants en terme de savoir faire à mobiliser, même si, par un renversement des choses ils disent devoir « *s'ajuster* », et procéder à un travail « *d'adaptation* » tant l'organisation et la manière de faire des Even sont différentes d'une région à l'autre. Les difficultés que rencontre l'Elog national pour travailler avec les Even résultent selon eux du fait qu'à chaque nouveau chantier, il faut apprendre à travailler avec une nouvelle région et refaire ce travail d'ajustement. L'un de nos interlocuteurs au sein de l'Elog national qui s'occupe de la partie

transport-exploitation, s'était attaché à mettre au jour les différences régionales susceptibles d'altérer considérablement les relations de travail. Il avait illustré son propos à partir de ses expériences sur des chantiers dans deux régions : un à C. et l'autre à M.. Il explique alors qu'à C. ils sont « *rigides mais au moins ils savaient que c'était comme ça* » alors qu'à M. selon lui, les agents « *[...] disaient toujours que ce n'était pas un problème, qu'ils s'en occupaient mais sur le terrain, c'était complètement différent car soit ce n'était pas fait, soit c'était fait n'importe comment* ». Il était dès lors plus difficile de faire confiance aux interlocuteurs en présence contrairement à la région de C. où « *tout était structuré, établi voire même un peu trop par rapport à M. où il fallait tout faire* ».

Le facteur régional est un facteur important pour les membres de l'Elog national dans leurs relations avec les Even. Ce travail d'ajustement doit se renouveler au début de chaque chantier ; il souligne également le fait que la SNCF en créant l'Elog national a modifié la manière dont les chantiers de renouvellement s'organisent en introduisant un nouvel interlocuteur. Avant la création de ce collectif d'experts, les renouvellements mettaient en relation l'Even en tant que gestionnaire délégué de l'infrastructure et les entreprises sous-traitantes. Maintenant, l'Even doit également travailler avec l'Elog national qui ajoute un autre maillon de plus, créant ainsi une relation tripartite. Le passage d'une relation bipartite (Even /entreprise sous-traitante) à une relation tripartite (Even/Elog national/entreprise sous-traitante) complique le jeu dans les relations en même temps qu'il participe à la performance organisationnelle des chantiers. Or, comme nous venons de l'indiquer, que ce soit du côté de l'Even ou de l'Elog national, les agents disent devoir, chacun de leur côté, produire ce travail d'articulation nécessaire pour mener ce projet. Selon Strauss, ce travail d'articulation revient à un travail supplémentaire de coordination qui consiste à ce que « *[...] les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'assemblage chaotique de fragments épars de travail accompli* »⁶¹. L'Even est obligé de faire face à une double contrainte consistant à s'adapter à la manière de travailler de l'Elog national et au fonctionnement des entreprises sous-traitantes. La force de l'Even est que son personnel, attaché à un secteur, connaît parfaitement ses installations et l'historique des différents travaux qui ont été effectués. C'est du fait de leur connaissance des spécificités locales et territoriales en termes de zones dangereuses et de risques particuliers sur le chantier et de leur statut qu'ils ont en charge l'encadrement de la sécurité du chantier. C'est ainsi que certaines fonctions de sécurité sur les chantiers ne peuvent être assurées pratiquement que par des agents des Even. À titre d'exemple, nous

⁶¹ Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1996 p.191.

pouvons citer le rôle rempli par le réalisateur sur un chantier. Celui-ci consiste notamment à être l'intermédiaire entre les agents de circulations et ceux du chantier. Il se charge d'obtenir la confirmation de l'arrêt des circulations de trains afin d'autoriser les agents d'exécution sur le chantier à travailler. Le réalisateur est attaché à un territoire en particulier. Un responsable d'une unité de production nous expliquait que chaque secteur a ses particularités ; de ce fait un réalisateur de la Roche-sur-Yon ne peut pas être réalisateur à Nantes. Il doit disposer de la mémoire du territoire, de l'état des installations et d'une vision fine de l'historique des travaux. En effet, les travaux doivent être réalisés en prenant en compte l'intervalle de temps nécessaire entre deux interventions. Or l'Elog ne connaît pas les travaux qui ont été fait précédemment sur la voie.

Les Even font connaître les spécificités territoriales sur le plan de prévention, fournissent la majorité du personnel de sécurité sur le chantier et sont en charge du contrôle technique et de la surveillance de la qualité du travail de l'Elog national et des entreprises extérieures. Pour quelques temps encore, les Even seront considérés comme les maîtres d'ouvrage et l'Elog national comme un prestataire devant rendre des comptes. De l'autre côté, se trouve l'Elog national qui, tout en faisant partie de la SNCF, a ses propres modes d'organisation et dont le cœur de métier consiste en des travaux de taille importante. Comme nous venons de le voir, l'Elog national construit son expertise dans l'enchaînement de travaux très spécifiques réalisés sur l'ensemble du territoire métropolitain, au contact de prestataires qui disposent des machines. Or, la sécurité ne repose pas uniquement sur des compétences techniques, elle suppose aussi une bonne maîtrise du contexte local. La combinaison de ces deux types de compétences s'avère d'autant plus problématique que s'accroît la distance culturelle entre les collectifs de travail qui les portent. L'Elog national rassemble des experts techniques qui enchaînent les chantiers mais qui découvrent les installations très peu de temps avant les travaux et les agents de l'Even qui n'ont jamais eu à organiser ou gérer un tel chantier. Ancré sur son territoire, qu'il maîtrise, l'Even doit d'une certaine manière remettre celui-ci entre les mains de l'Elog national. Cette nouvelle organisation pose un problème par rapport à la division habituelle des tâches et à la sécurité sur le chantier. La connaissance d'ordre technique et générale du chantier ne permet pas aux agents de l'Elog national d'avoir une vision des risques spécifiques du chantier, faute de disposer de la mémoire relative à de tels chantiers. *A contrario*, les agents des établissements équipement dont le quotidien est la gestion de la maintenance des voies en connaissent les moindres détails. Les interlocuteurs de l'Elog national que nous avons rencontrés savent qu'en effet c'est là le pendant négatif de la

montée en puissance de leur propre entité et que cela pourrait entraîner un manque important par rapport aux mesures de sécurité mises en place qui ne peuvent pas être standardisées. Pour pallier ce risque, l'Elog envisage de mettre en place une préparation en amont du chantier plus longue, en particulier au moment du repérage des chantiers et de sa mise en sécurité. Cependant même si le temps de la préparation est augmenté cela sera-t-il suffisant ? Par ce système d'identification aux « autres » constitués des sous-traitants, l'Elog national en arrivant sur le chantier s'impose comme un expert face à des agents d'établissements qui méconnaissent ce type de chantier et laissent rapidement l'Elog national prendre les choses en main parce que « *c'est leur cœur de métier* », et qu'« *Heureusement, qu'ils ont l'habitude de travailler ensemble* [Elog national et sous-traitant externes] » (Membre d'un Even). L'Even accepte rapidement le fait d'être exclu symboliquement du chantier car dans plusieurs domaines comme dans leur rôle de contrôleurs ils sont considérés comme non « compétents » et non « crédibles » dans l'évaluation des pratiques de travail de l'Elog national. Les agents de l'Even ont souvent des difficultés à légitimer leur place. Cette division des tâches sur le chantier a aussi une influence sur la coopération ou la collaboration entre les équipes.

Les relations contractuelles qui existent entre l'Elog national et l'Even contribuent au sentiment de différenciation très présent au sein de l'Elog national par rapports aux valeurs et aux représentations de soi et des autres. La création de cette unité d'intervention nationale a entraîné de nouvelles règles du jeu avec une contractualisation forte des objectifs visés et des résultats à atteindre. Des entités appartenant à la même structure juridique que le donneur d'ordre finissent par devenir « extérieures » à leur entreprise d'appartenance.

Les changements dans l'affectation des ressources (compétences, dispositifs techniques.) induisent de nouveaux rapports de pouvoir qui contribuent à réinterroger les frontières de l'entreprise. Les agents de l'Elog national peuvent, au nom de la bonne réalisation des chantiers, de la volonté de respecter des objectifs de délais, de réduction de coûts, être amenés à adapter les impératifs de sécurité. De nouvelles vulnérabilités se font jour.

La modification des frontières organisationnelles induite par la sous-traitance intégrée contribue à l'apparition de vulnérabilités nouvelles dans la gestion de la sécurité des chantiers de maintenance. Les acteurs de l'Elog national valorisent les résultats de production, la performance technique. Ils peuvent parfois être amenés à déroger à certaines règles pour finir un chantier dans les temps. Ceci traduit un accroissement de la pression temporelle que

montrent de nombreuses études⁶². La sous-traitance crée un cloisonnement entre l'Even qui gère le chantier et la sécurité bien qu'il n'ait pas d'expérience de ces travaux et l'Elog national qui ne considère pas l'Even comme légitime. Les tensions se font jour au cours du temps en rapport avec cette méconnaissance du travail de l'autre. L'enjeu actuel réside dans la recomposition des relations entre collectifs en présence qui produisent les performances des chantiers de maintenance, notamment en termes de sécurité. La mise en forme du travail de maintenance⁶³ fait émerger des acteurs qui disposent des ressources nécessaires à la maîtrise, voire à l'intensification des rythmes de travail au point de créer un déséquilibre qui peut conduire à des conflits d'objectifs. Si l'Elog national se détache progressivement des pratiques de l'Even, en revanche, cette entité tend à se rapprocher des modes de fonctionnement des sous-traitants. Prestataires externes et agents de l'Elog national partagent non seulement les impératifs de mobilité géographique et les compétences mais aussi une même représentation de la conduite de l'activité et des objectifs à atteindre.

Ceci nous amène à nous interroger sur les conséquences de la création de l'Elog national comme prestataire interne sur le niveau de fiabilité. Selon Mathilde Bourrier et Hervé Laroche⁶⁴, de nombreuses études ont souligné l'intérêt d'une identité ou de pratiques collectives obtenues grâce à la durée de la relation pour parvenir à un haut niveau de fiabilité. Pourtant, ces auteurs soulignent également le pendant négatif. Selon eux, une équipe soudée peut générer « des habitudes » de travail et surtout des dérives progressives vers des niveaux d'acceptation du risque sans cesse plus important. Dans le cas de la sous-traitance intégrée de capacité, la logique d'industrialisation des chantiers et la contractualisation empêchent désormais ces « arrangements » informels (en termes d'écart au prescrit) qui fondaient (partiellement au moins) la sécurité des chantiers. Inversement, dans le cas de la sous-traitance intégrée de spécialité (Elog national), l'expertise des agents de l'Elog national leur permet d'introduire des distances fortes au prescrit (circuler sur la bande d'arrêt d'urgence si nécessaire) ce que nous avons interprété comme une vulnérabilité en termes de sécurité des chantiers. Alors nous pouvons nous demander pourquoi dans un cas, la suppression de l'écart au prescrit dégrade la sûreté et dans l'autre c'est l'irruption de ces écarts qui crée de la

⁶² Askenazy Philippe, Carton Damien, de Conninck Frédéric, Gollac Michel, (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octares, 2006.

⁶³ Ponnet Marie, Largier Alexandre, Journé Benoît « Mises en formes du travail de maintenance », les XII journées Internationales de Sociologie du travail, Nancy, 24-26 juin 2009

⁶⁴ Bourrier Mathilde, Laroche Hervé, Risque de défaillance : les approches organisationnelles, in « Actes de la première séance Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire » sous la direction d'Amalberti René, Fuchs Catherine, Gilbert Claude, CNRS-Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, mai 2001, p.43.

vulnérabilité ? Nous pouvons apporter une réponse à l'aide de la notion de normalisation de la déviance introduite par Diane Vaughan à laquelle Mathilde Bourrier et Hervé Laroche font référence. La normalisation de la déviance revient à un processus par lequel « *des individus sont amenés au sein d'une organisation à accomplir certaines choses qu'ils ne feraient pas dans un autre contexte. Mais leurs actions ne sont pas délibérément déviantes. Elles sont au contraire rendues normales et acceptables par la culture de l'organisation.* »⁶⁵. Or Mathilde Bourrier et Hervé Laroche se demandent s'il est possible de créer une solidarité, des comportements bénéfiques quand une entreprise a recours à de nombreux sous-traitants. Pourtant, le rapprochement entre l'Elog national et les sous-traitants qui est rendu possible par leur interconnaissance et le travail en commun qui dure deux ans permet de penser qu'il existe un lien fiable entre les deux. L'Elog national en tant que collectif peut s'apparenter à une équipe soudée qui participe à la performance du chantier mais peut également contribuer à cette acceptation du risque sans cesse plus grand en s'appuyant sur leur connaissance et expérience.

Dans la configuration d'une sous-traitance intégrée de capacité, les membres des Elog régionaux ont un savoir-faire beaucoup plus standardisé, et l'hétérogénéité de ses membres, ainsi que la manière dont les transformations organisationnelles se sont imposées ne leur ont pas permis ni de se constituer en collectif de travail, ni de construire une vision commune. Alors que les membres de l'Elog national semblent avoir adopté pleinement ces changements, qu'en est-il du côté de l'Elog régional et des Even ? La manière dont le transfert d'un établissement à l'autre est vécu par les agents et les nouvelles conditions de vie et de travail qui en découlent sont interprétées par l'encadrement comme de la résistance aux changements. Pour comprendre la différence entre l'Elog national et les Elog régionaux, on peut reprendre l'analyse que Philippe Bernoux propose quand il explique que « *tout changement a lieu dans un intervalle entre les contraintes qui s'imposent ou semblent s'imposer à l'organisation, les institutions dans lesquelles cette organisation est encastrée, et les acteurs qui vont légitimer ou rejeter les décisions tirées de ces contraintes. Si le déclencheur est le plus souvent extérieur, comme la concurrence ou les technologies, le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront. Pour cela, il faut que ces acteurs accordent au changement une certaine légitimité. Sans*

⁶⁵ Entretien avec Diane Vaughan, les leçons d'une explosion, *La Recherche*, n° 329, Mars 2000, p. 107-110.

acceptation de légitimité, pas de changement. »⁶⁶ Est-ce que cela signifierait que les membres de l'Elog national au contraire des autres entités considèrent ces changements comme légitimes ? Il nous semble que la réponse est plus complexe. Frédéric De Coninck revient sur ce qui se cache derrière ce terme et le fait que : « *les cadres invoquent rituellement la « résistance au changement » des personnes supposées s'y plier.* »⁶⁷. Citant un extrait de l'ouvrage d'Henri Mendras et de Michel Forsé sur le changement technique dans les entreprises, Frédéric de Coninck rappelle que « *dans les entreprises [...], ceux qui veulent introduire une innovation voient le problème en termes de résistance « naturelle » d'exécutants qui seraient dérangés dans leur habitudes, leurs coutumes, etc. Or les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine. Tout le monde est prêt à changer rapidement s'il y trouve son compte, mais, en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement.* »⁶⁸. Cette analyse se prête particulièrement bien à notre cas dans le sens où cela permet d'explicitier à la fois les raisons de la résistance rencontrée du côté de la maintenance locale et inversement l'adhésion de l'Elog national. Que ce soit l'Even ou l'Elog régional, les agents estiment qu'ils ont à perdre avec ces transformations considérées davantage comme subies que volontaires. La mobilité géographique imposée dans ce nouveau rôle pour les agents de l'Elog régional est difficile à accepter à la fois pour ceux qui sont depuis de nombreuses années dans ces établissements et qui ont pu, jusque-là, échapper à cette forte mobilité et pour ceux qui viennent des Even et qui n'avaient pas ce genre de conditions de travail aux conséquences négatives à leurs yeux sur la vie personnelle et familiale. L'encadrement utilise la concurrence pour faire passer ces transformations organisationnelles et faire accepter aux agents de ne plus rentrer chez eux tous les soirs, de passer d'un travail de mise en place de la sécurité sur un chantier et d'organisation à celui de production et d'exécution. Nous pouvons expliquer la résistance des agents des Elog régionaux et Even par ce qu'ils ont à perdre. Pourtant, l'aspect financier a été plusieurs fois évoqué comme un argument à prendre en compte que ce soit du côté de l'encadrement ou de celui des agents terrain. La direction met en avant le salaire attractif qui pourrait combler les désagréments de cette mobilité. En revanche, du côté des agents, la mise en exergue de

⁶⁶ Bernoux Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2004, p.39.

⁶⁷ De Coninck Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion* n° 120, septembre-octobre 1998, p.162.

⁶⁸ Mendras Henri, Michel Forsé, *le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983. Cité dans de Coninck Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion* n° 120, 1998, p.162-163.

l'argument financier ne concerne souvent que des profils spécifiques. Nous avons ainsi rencontré d'une part des jeunes qui ne souhaitent pas faire leur carrière au sein de la SNCF et d'autre part des salariés qui se retrouvaient dans une situation financière difficile, suite à un divorce par exemple, et qui désiraient gagner davantage.

En montrant le positionnement de certains membres des Elogs régionaux et la distorsion existante entre le discours des encadrants et les agents, nous souhaitons mettre en avant la formalisation des relations entre l'Elog régional et l'Even respectivement en tant que prestataire et donneur d'ordre. L'accent n'est plus mis sur le travail en lui-même mais sur la concurrence « supposée » qui existe entre l'entité interne et les entreprises sous-traitantes.

IV. Le sens de la sous-traitance dans l'entreprise étudiée.

Si nous avons montré que les agents de l'Elog national revendiquent le titre de sous-traitants et se positionnent comme tel, paradoxalement certains sous-traitants ne se considèrent plus ainsi. Lorsque la SNCF confie un chantier à une entreprise extérieure, bien que cette dernière soit juridiquement en position de sous-traitante celle-ci n'est pas considérée systématiquement comme telle. Suite à ce constat, nous avons essayé de comprendre pourquoi dans les discours des acteurs ou dans la documentation réglementant les relations et le travail entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, le terme n'était pas utilisé. Le mot même de sous-traitant a une signification sociale dont nous souhaitons faire état, pour pouvoir expliquer ce mot devenu tabou dans l'entreprise. L'utilisation du terme de sous-traitance est régulièrement mal compris, et fait même l'objet d'une véritable dénégation dans la réflexion entendue comme « *à la SNCF on ne sous-traite pas* » (Agent d'un Even). Les agents interrogés ne sont pas en mesure de qualifier cette relation. La sous-traitance, pour certaines personnes interrogées de la maintenance, c'est "le second rang" c'est-à-dire le cas où la SNCF confie une tâche à une entreprise et qu'elle-même confie une partie de ce travail à une autre entreprise. Pour les agents SNCF, c'est cette seconde entreprise qui est en sous-traitance. De même, dans l'ensemble des documents qualifiant des dispositifs de sécurité sur le chantier, comme le plan de prévention qui a trait à la dénomination des sous-traitants, le terme n'apparaît pas. On évoque « l'entreprise extérieure » ou encore « l'entreprise titulaire du marché ».

Le directeur d'un Even nous a demandé lors de notre prise de contact avec les agents de son établissement d'éviter les termes « d'effets » et de « sous-traitance ». Parler de sous-traitance

renvoie, selon lui, à l'idée d'une augmentation d'activités sous-traitées et notamment concernant les postes importants pour la sécurité qui, pour le moment, sont exclusivement entre les mains des agents SNCF. Par conséquent, ce mode d'organisation est associé dans les représentations des agents à un risque de pertes d'emploi. Déléguer à une autre entreprise pourrait signifier, en effet, le non remplacement des retraités, la non embauche de nouveaux et peut-être le licenciement de certains. Comme nous venons de le présenter, l'encadrement sur les chantiers utilise régulièrement cet argument de concurrence lié à la sous-traitance pour justifier les transformations organisationnelles. Cette manière de faire peut entraîner une appréhension importante des agents vis-à-vis de ces entreprises capables de faire le même travail, plus rapidement et moins cher. La direction crée l'image d'un environnement menaçant dans lequel l'une des seules solutions, pour rester compétitif, est de faire des concessions et d'adopter les mêmes conditions que les organisations concurrentes. La menace régulière qui est brandie quant à la survie de l'établissement insiste sur la nécessité de montrer sa valeur, sa compétence, seuls moyens de survivre. Cette menace permanente rend difficile l'acceptation de la sous-traitance. Annie Thébaud-Mony ⁶⁹ montre en s'appuyant sur les travaux du juriste Alain Supiot que la sous-traitance induit un rapport de domination d'une entreprise (le donneur d'ordre) sur une autre entreprise (le sous-traitant) par rapport à la relation de travail : « *La sous-traitance introduit une relation de domination particulière entre un donneur d'ordre et des salariés qui ne sont pas ses propres salariés, dans laquelle le contrat de travail ne joue pas son rôle de « pierre angulaire de la définition juridique de la relation de travail »* »

Ce rapport de domination et de relations différenciées peut expliquer la connotation négative de ce terme qui entraînerait la volonté de remplacer ce vocabulaire par un autre plus neutre. Nadine Thévenot, Bruno Tinel et Julie Valentin ⁷⁰ montrent que la sous-traitance vient renouveler la nature de la subordination subie par les salariés en substituant au travail direct, une relation commerciale dans laquelle le donneur d'ordre a la possibilité de contourner les acquis de l'état social. Les auteurs ajoutent qu'au cours des années 70, avec l'affaiblissement du pouvoir de négociation et la montée du chômage, les entreprises ont délégué des tâches à des sous-traitants pratiquant des salaires plus bas et des conditions de travail moins

⁶⁹ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Editions E.D.K, Paris, 2000.

⁷⁰ Thévenot Nadine, Tinel Bruno, Valentin Julie, « *Etat social et sous-traitance. Quelles transformations des dépendances dans le travail ?* » Colloque Etat et régulation sociale CES-Matisse, Paris, 11 et 13 septembre 2006.

avantageuses. Cette organisation crée entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants une dépendance et une subordination de l'un sur les autres. Nous pouvons nous demander si ce que nous avons montré pour les entités internes ne fait pas que reproduire en interne ce qui se faisait avec l'externe ?

Claude Altersohn dans l'introduction de son ouvrage *La sous-traitance à l'aube du XXI^e siècle*⁷¹ s'interroge sur l'utilisation même de ce terme de sous-traitance et notamment sur le « sous » de sous-traitant dont le terme pourrait être assimilé à un sous-ensemble ou encore à une sous-catégorie d'entreprises et de personnels qui en tout cas place « *le sous-traitant en position d'infériorité* »⁷². Cette forme contractuelle porte déjà dans son appellation une asymétrie de pouvoir entre le donneur d'ordre et son sous-traitant. Même si Altersohn écrit « *À quoi bon masquer le fait que la sous-traitance est congénitalement et irrémédiablement porteuse de rapports déséquilibrés en faveur des donneurs d'ordre dans la très grande majorité des cas ?* »⁷³. Il ajoute que, aujourd'hui, la sous-traitance s'apparente de plus en plus à un partenariat entre entreprises, de sorte que le « sous » ne serait peut-être plus d'actualité. En requalifiant la relation entre un donneur d'ordre et son sous-traitant comme une relation partenariale, il efface l'asymétrie forte de pouvoir ou de rôle. Cependant, il est aussi possible d'expliquer ce rapport asymétrique entre donneur d'ordre et sous-traitant en nous fondant sur la coexistence, sur un même chantier de maintenance, de salariés aux statuts différents avec d'un côté les agents SNCF à statut et de l'autre des sous-traitants sous contrat « classique » (CDI, CDD, intérim). La question qui se pose est celle de savoir si le « statut » pèse dans les relations entre entreprise sous-traitante et le donneur d'ordre.

Selon nous, ce n'est pas que le statut des agents qui est déterminant dans les relations entre les deux entreprises. En effet, la sous-traitance et les rapports de sous-traitance ne sont pas uniquement là où on les attend : les sous-traitants étant, pour les agents de maintenance SNCF, d'autres agents SNCF (ceux de l'Elog national et régionaux), du fait de l'accroissement de la relation de sous-traitance intégrée. Les sous-traitants ne sont donc pas les entreprises extérieures mais les « nomades » de l'Elog national. Cette représentation a été facilitée par le fait que les travaux sur des chantiers de taille importante n'étaient pas auparavant réalisés par des équipes internes à la SNCF. En effet, ne possédant ni les savoir-faire, ni les engins, ni le personnel nécessaires à ces travaux, la SNCF a toujours sous-traité

⁷¹ Altersohn Claude, *La sous-traitance à l'aube du XXI^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997.

⁷² Altersohn, *ibid* p.15.

⁷³ Altersohn, *ibid*, p.15.

cette activité. Dès lors, l'Elog national, quand il a été créé, a immédiatement été identifié comme un prestataire externe.

La sous-traitance intégrée a pour principal effet de redessiner les frontières de l'entreprise en créant des sous-ensembles qui entretiennent entre eux des relations rigidifiées par la contractualisation. Bien que ces unités appartiennent à la même entreprise, ils ne partagent ni les mêmes valeurs, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes ressources.

La création et le développement progressif de l'Elog national, ont été considéré par ses membres comme une ascension dans leur carrière avec l'intégration des valeurs propres à ce groupe. Au contraire, pour les Elog régionaux, leur transformation a été plus brutale et davantage considérée comme plus subie que choisie avec les nouvelles conditions de travail et de vie qui en découlent. Ces transformations ont entraîné de nouvelles relations accompagnées par un nouveau discours des directions intermédiaires empreint d'un vocabulaire portant sur « la rentabilité », « la compétitivité », « la productivité ». Les agents de l'Elog national revendiquent leurs différences par rapport aux autres entités de la SNCF, leur expertise sert de principe de justification à leur rôle et fonction dans l'entreprise. Du côté des Elogs régionaux, leur sentiment est plus partagé entre une vision transitoire d'une carrière à la SNCF à celle d'une acceptation forcée d'une situation qui se dégrade mais présentée comme « nécessaire » par les encadrants. Que ce soit l'Elog national ou les Elog régionaux, leur contractualisation avec les Even ne prend pas la même signification. Tous ces agents sont des salariés considérés comme privilégiés car protégés par leur statut qui rend difficile un discours sur les difficultés rencontrées au quotidien car la comparaison avec le secteur privé est régulière et leurs avantages mis en avant.

Du côté de l'Elog national, ses membres affichent clairement leur titre de prestataire, de sous-traitant et en adoptent le comportement et les objectifs au nom d'un principe général industriel. Leurs actions, ils les légitiment alors au nom de la rentabilité, de l'efficacité, de la compétitivité, ces valeurs qu'ils ont faites leurs. La mise en avant de leur singularité vis-à-vis des autres entités internes ainsi que leur identification à des sous-traitants extérieurs, les rapprochent de ces derniers. Autrement dit, les relations se nouent plutôt avec les sous-traitants avec lesquels les agents de l'Elog national travaillent sur un temps long. C'est cette association durable qui autorise des relations interpersonnelles. En revanche, il ne semble pas y avoir de volonté de coopérer avec les autres entités internes intervenant sur le chantier. Lorsqu'il s'agit de se coordonner avec les salariés des Even, par exemple, les agents de l'Elog

national ne voient que des personnes avec lesquelles il faut temporairement « *s'ajuster* », procéder à un travail « *d'adaptation* », tant l'organisation et la manière de faire des Even est différente d'une région à l'autre. À l'inverse, les contacts réguliers et durables avec les sous-traitants permettent aux agents de l'Elog national de connaître « *leur manière de fonctionner et de travailler* ». Ils peuvent, de ce fait, se dispenser de recommencer inlassablement ce travail d'articulation pendant ou entre chaque chantier. Dans la configuration d'une sous-traitance de spécialité dans laquelle se trouve l'Elog national, leur savoir-faire spécifique et leur connaissance du fonctionnement de l'organisation des chantiers rendent possible un rapport de force entre eux et les agents de l'Even qui leur est favorable. L'Elog national a su s'imposer et cette place de sous-traitant, est une manière pour ses membres de se différencier et en même temps d'avoir une certaine autonomie dans leur manière de faire.

Conclusion

Pour la SNCF, ce n'est pas tant la part importante du recours à la sous-traitance sur certains chantiers qui a changé mais davantage une contractualisation de plus en plus courante entre entités internes. Cette contractualisation rigidifie les relations entre membres d'une même entreprise en créant une relation de prestataire/ donneur-d'ordre et engendre de la concurrence entre prestataires externe et interne. Certaines entités internes appréhendent cette nouvelle donne comme une remise en cause de leur métier et comme une nécessité de démontrer leur compétence avec, comme priorités, la production et la rentabilité.

A travers l'étude et l'analyse des relations de sous-traitance intégrée nous montrons, entre autre, comment la confrontation entre ces groupes, d'entité d'appartenance différente, participe à la construction d'une identité professionnelle particulière propre à chaque équipe. Ces groupes de travail ne sont pas homogènes. Ils n'ont ni les mêmes rôles ni les mêmes intérêts, ni les mêmes conditions de vie et de travail.

On constate que l'appartenance à une même entreprise, mais à des entités aux objectifs différenciés, altère aussi bien l'idée d'une culture commune qu'une représentation du travail et du métier. Le rapprochement entre les groupes de travail se produit davantage par rapport à des conditions de vie et de travail similaires avec ses contraintes et ses pressions. Le fait que l'Elog national et les entreprises extérieures, sur un chantier de taille importante partagent les mêmes rythmes de vie et de travail, contribue à la reconnaissance de caractéristiques

communes. Ils partagent aussi le même cœur de métier – le renouvellement – qui est en revanche une activité périphérique pour les Even.

Nous allons nous intéresser dans le chapitre suivant à deux autres configurations que sont la sous-traitance externe de capacité et la sous-traitance externe de spécialité. Nous allons notamment montrer que certains sous-traitants qui sont également qualifiés du terme de « majors » par Nicolas Jounin, n'ont plus grand-chose à envier au donneur d'ordre. Pour certains ils ne se considèrent plus et ne sont plus considérés comme des sous-traitants mais qualifiés d'entreprise principale, ou d'entreprise titulaire du marché, qui leur permet d'avoir une place particulière. En reprenant les analyses de certains auteurs, nous avons pu montrer que, en tant que relation entre une entreprise donneuse d'ordre et prestataire, la sous-traitance s'apparentait à une relation « asymétrique »⁷⁴ un rapport de « domination »⁷⁵ comme une précarisation des agents du sous-traitant⁷⁶, ou encore comme source de « discrimination »⁷⁷. Si maintenant, on se place du côté des agents du donneur d'ordre qui sont « touchés » par les transformations actuelles de leur organisation, on peut penser que les caractéristiques et les qualificatifs de la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant sont transposables chez le donneur d'ordre. Notre propos n'est pas d'euphémiser les asymétries entre sous-traitant et donneur d'ordre, mais de montrer qu'elles ne sont pas seulement attribuables aux relations externes. Elles peuvent s'apparenter à celles qui unissent les entités internes amenés à travailler ensemble à un moment donné. De la même manière, nous allons insister sur la nécessité de distinguer les sous-traitants entre eux, tant certains ont une place particulière dans le système, par rapport à d'autres.

⁷⁴ Altersohn Claude, *La sous-traitance à l'aube du XXI^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997

⁷⁵ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Editions E.D.K, 2000.

⁷⁶ Appay Béatrice, « Précarisation sociale et restructurations productives ». in *Précarisation sociale, travail et santé*. Appay Béatrice et Thébaud-Mony Annie (dir). Paris, Iresco-Cnrs, p. 509-553.

⁷⁷ Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.

Chapitre 5: Structure de l'espace de la sous-traitance et les marges de jeux en matière de sécurité et de sûreté

Après avoir mis en perspective dans le chapitre précédent les relations de sous-traitance intégrée (de capacité et de spécialité), nous souhaitons poursuivre avec deux autres relations que nous avons qualifiées de sous-traitance externe¹ de spécialité et de capacité. Pour ce faire, nous partons de cas réels rencontrés sur les chantiers de maintenance. Notre objectif est de rendre compte de la diversité des relations entre sous-traitants et donneur d'ordre et de leurs effets. Outre la mise au jour de la multiplicité des relations de sous-traitance, les cas présentés et exploités éclairent aussi la segmentation entre les entreprises de sous-traitance et ses effets et conséquences en termes de sécurité et de sûreté. Nous allons montrer comment s'organisent les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant en fonction des ajustements qui se réalisent et des médiations qui se jouent.

Les relations de sous-traitance, que celles-ci soient issues des rapports entre services internes d'une même entreprise ou entre cette dernière et d'autres entreprises, peuvent être appréhendées comme des configurations différenciées qu'il revient d'analyser. À travers deux cas qui nous semblent emblématiques, nous allons nous demander comment se construit cet espace et comment il prend forme à travers le positionnement des sous-traitants. Comment caractériser ces différentes configurations et décrire leurs effets sur la sécurité et la sûreté ?

On s'intéressera au positionnement des sous-traitants dans l'espace en fonction de différentes caractéristiques comme la taille de l'entreprise sous-traitante, son rang, son savoir-faire, sa réputation ou le degré de confiance que le donneur d'ordre lui accorde. Nous pensons que ces éléments influencent d'une part, le contrôle et la préparation du chantier et d'autre part, l'évaluation et la sanction éventuelle du sous-traitant.

¹ Nous utilisons le terme de sous-traitance externe qui est pourtant impropre dans ce cas de figure dans le sens où ce vocabulaire est utilisé normalement pour qualifier les sous-traitants qui interviennent en dehors du site du donneur d'ordre (*a contrario* de la sous-traitance sur site ou *in situ*). Cependant, nous avons conservé volontairement cette appellation « d'externe » afin que le lecteur puisse distinguer de manière immédiate les relations entre le donneur d'ordre et son sous-traitant d'avec celles entre services du donneur d'ordre. Nous rappelons ici que l'ensemble des situations observées sont de la sous-traitance sur site du donneur d'ordre.

I. Le positionnement des sous-traitants dans différentes configurations

Nous prendrons deux relations de sous-traitance externe dont une est de capacité et l'autre de spécialité. Elles n'ont en commun que l'appellation tant la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant est différente. Dans les deux cas de sous-traitance que nous allons présenter, les prestataires interviennent toujours avec les procédures et les exigences du donneur d'ordre. La plupart du temps, les recherches portant sur ce sujet s'intéressent surtout aux effets que cette forme contractuelle peut induire dans les relations entre les entreprises. Cependant, force est de constater qu'il existe de multiples formes de relations de sous-traitance ne serait-ce que par rapport aux caractéristiques de l'entreprise sous-traitante : type de savoir-faire, compétences et matériel nécessaire.

Le débat actuel sur la sous-traitance fait coexister deux visions contradictoires. La première est celle où la sous-traitance génère un lien de « subordination »² ou encore de « domination » ou de « servitude »³. Les défenseurs de cette vision mettent en perspective l'asymétrie du pouvoir et de rapport de force qui existe entre un sous-traitant et son donneur d'ordre. Le rapport de force entre les deux entités est donc toujours favorable au donneur d'ordre.

On trouve *a contrario*, une autre vision qui rapporte la sous-traitance à une relation partenariale. À l'image des travaux d'Altersohn⁴ qui, dès l'introduction, commence son ouvrage par s'interroger sur le terme de sous-traitance. Selon lui, le « sous » de sous-traitance donne une image de « sous catégorie » mais cet auteur ne voit là qu'un problème de vocabulaire tant les relations sont devenues des relations partenariales inter-entreprises.

Loin de nous ranger exclusivement à l'une ou l'autre de ces deux visions, il nous semble qu'il n'existe pas une seule relation de sous-traitance qui soit complètement « dominée » ou complètement « partenariale ». Il existe plusieurs formes de relations de sous-traitances dont les effets peuvent être très différents. C'est ainsi que nous avons souhaité mettre à l'épreuve plusieurs dimensions qui caractérisent la configuration comme le degré de dépendance, d'autonomie, de subordination (sous-traitant vers son donneur d'ordre et inversement). C'est à travers notamment la préparation et l'organisation des chantiers, l'évaluation du sous-traitant par le donneur d'ordre et la nature de la sanction en cas de dérive vis-à-vis de la sécurité que nous avons voulu montrer les différences d'une configuration à une autre. D'une

² Thévenot Nadine, Tinel Bruno, Valentin Julie. « Etat social et sous-traitance. Quelles transformations des dépendances dans le travail ? » Colloque Etat et régulation sociale. *Comment penser la cohérence de l'intervention publique*. CES-Matisse, Paris, 11 au 13 septembre 2006.

³ Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Editions E.D.K, Paris, 2000.

⁴ Altersohn Claude, *La sous-traitance à l'aube du XXIe siècle*, L'Harmattan, Paris, 1997.

part, la combinaison de ces facteurs va nous permettre de montrer ce qui distingue une relation de sous-traitance d'une autre. D'autre part, nous étudierons l'influence de chacun de ces éléments sur la relation et leurs effets en matière de sécurité.

I.1 - Configuration 1 avec prestataire de « second rang » en sous-traitance externe de capacité

La première configuration s'appuie sur de la sous-traitance externe de capacité. L'exemple utilisé porte plus précisément sur un chantier de peinture, sur un ouvrage d'art, et met en lumière une dérive par rapport à la sécurité et ses conséquences. Ce chantier s'insère dans un chantier plus large d'électrification de plusieurs kilomètres de ligne et qui comprend aussi d'autres travaux parallèles comme un ouvrage d'art (pont) et la rénovation d'un quai de gare. L'ensemble du projet s'étend sur trois ans.

Dans ce cadre, le sous-traitant effectue pour le compte du donneur d'ordre des travaux et des prestations qui dépassent les capacités de celui-ci. Nous rappelons que les entreprises donneuses d'ordre ont recours à la sous-traitance de capacité dans deux cas : soit parce qu'elles ne disposent pas de personnel en nombre suffisant en interne, soit parce qu'il est plus intéressant économiquement de faire appel à des sous-traitants plutôt qu'utiliser ses ressources internes. L'opération sous-traitée consistait à peindre un pont. Dans le cas qui nous occupe, l'entreprise sous-traitante était une entreprise locale de peinture qui avait déjà réalisé quelques travaux pour le compte du donneur d'ordre. Autre caractéristique, elle était sous-traitante non pas de la SNCF mais d'une autre entreprise que l'on appellera Grande Entreprise d'ouvrage d'art (GEOA)⁵ qui avait eu pour mission la construction de ce pont. Cette dernière avait pris le parti d'avoir recours elle-même à la sous-traitance considérant que si la construction est de leur fait, la peinture est une tâche qui peut être accomplie par d'autres. Nous sommes dans le cas d'une sous-traitance en cascade. Cette entreprise de peinture avait bien été déclarée conformément aux exigences réglementaires. Un plan de prévention⁶ est

5 Le nom de l'entreprise a été modifié. GEOA est une filiale de VINCI qui fait partie des entreprises que l'on va appeler les deux « majors »

⁶ Le Plan de prévention est rendu obligatoire par le Code du Travail, article L.235 et R.237 créés par le décret n°92-158 du 20 février 1992. Il a pour objectif de limiter les risques liés à la co-activité de plusieurs entreprises. Les dispositions de ces textes s'appliquent aux travaux effectués dans un établissement par une ou plusieurs entreprises extérieures, y compris par les entreprises sous-traitantes. On peut distinguer deux types de co-activité :- présence simultanée des entreprises sur un site ;- travaux successifs (par exemple, entreprise extérieure intervient en dehors des horaires de l'entreprise utilisatrice : travail de nuit, travail de week-end, astreintes...). Selon l'Article R. 237-7 Les mesures prévues par le plan de prévention comportent au moins des dispositions dans les domaines suivants : 1° La définition des phases d'activité dangereuses et des moyens de prévention spécifiques

rédigé en amont de l'intervention par la SNCF. Celui-ci a pour objectif de répertorier non seulement les risques, mais aussi les procédures de mise en œuvre du chantier, jusqu'au jour et heure d'intervention prévus pour la prestation. En effet, comme l'indique le *Cahier des Clauses et Conditions Générales applicables aux marchés de travaux* : « *Le personnel de l'entrepreneur ne peut intervenir sur les installations du chemin de fer intéressant la sécurité ou la circulation des trains qu'après y avoir été expressément autorisé, pour une période déterminée, par un agent habilité en matière de sécurité des circulations ferroviaires qui prend toutes mesures utiles à cet effet* »⁷. Or, à l'échéance fixée pour l'intervention, l'agent SNCF dépêché sur le chantier n'a pu que constater que le personnel de l'entreprise sous-traitante était déjà intervenu (pont à moitié peint) sans qu'aient été mis en place les dispositifs de sécurité nécessaires. Le prestataire de l'entreprise GEOA avait en effet effectué le travail sans avoir signé le plan de sécurité et de protection de la santé (SPS) rédigé par la SNCF, malgré un risque ferroviaire maximum dans le sens où la circulation des trains n'avait pas été interrompue. Un de nos interlocuteurs nous explique les circonstances de ce qu'il considère comme un incident :

« Ils sont tout simplement intervenus à des heures différentes que celles qui étaient prévues car cela les arrangeait, pour gagner du temps. Ils n'ont pas pris en compte les risques liés à leur intervention. La SNCF s'est aperçue de cette dérive plutôt grave par rapport à la sécurité en arrivant sur le chantier car le mur était peint. » (Le coordonnateur sécurité sur un chantier d'électrification de ligne ferroviaire⁸).

Pour ce coordonnateur sécurité les manquements à la sécurité sont liés à l'entreprise qui a en charge les travaux :

« Il existe de nombreux problèmes avec les entreprises extérieures et en particulier les petites entreprises avec des incidents à répétitions qui pourraient devenir de graves accidents. Soit parce que les petites structures n'ont pas les connaissances

correspondants ; 2° L'adaptation des matériels, installations et dispositifs à la nature des opérations à effectuer ainsi que la définition de leurs conditions d'entretien ; 3° Les instructions à donner aux salariés ; 4° L'organisation mise en place pour assurer les premiers secours en cas d'urgence et la description du dispositif mis en place à cet effet par l'entreprise utilisatrice ; 5° Les conditions de la participation des salariés d'une entreprise aux travaux réalisés par une autre en vue d'assurer la coordination nécessaire au maintien de la sécurité et, notamment, de l'organisation du commandement.

⁷ *Cahier des Clauses et Conditions Générales applicables aux marchés de travaux* p 53 Article 43.73 dans la rubrique hygiène et sécurité sur les chantiers

⁸ Le coordonnateur sécurité sur le chantier a pour mission lors de la réalisation de chantier d'organiser les réunions de chantier, les visites de contrôle. Est regardée aussi la présence des intérimaires avec possibilité d'un contrôle par l'inspection du travail. Il organise des visites inopinées pour surveiller si tout est respecté et si les modifications demandées sont respectées.

nécessaires, soit parce qu'elles n'ont pas conscience des risques et outrepassent l'ensemble des exigences de sécurité imposées par la SNCF sur la manière d'intervenir. ». Et d'ajouter qu' « il y a souvent des problèmes sur les petits chantiers car les entreprises qui interviennent sont des petits artisans qui n'ont pas toujours les structures nécessaires, comme par exemple ils ont des échelles mais pas d'échafaudage et donc cela peut poser des problèmes d'organisation. Les grandes entreprises, a contrario, ont l'habitude et ont des ingénieurs sécurité et donc toute la structure, ce qui fait qu'en général, c'est plus simple de travailler avec les plus grandes entreprises, ils connaissent mieux le travail pour la SNCF. » (Coordonnateur sécurité et de Protection de la Santé sur un chantier d'électrification de ligne ferroviaire)⁹.

Il existe un certain consensus parmi des agents SNCF sur le meilleur niveau de sécurité et de sûreté qui peut être atteint par « les grandes entreprises » comparativement « aux petites » à qui il est reproché de n'avoir ni le matériel adéquat pour l'intervention, ni une connaissance des risques liés au travail à proximité des voies. Dans le cas retenu, l'entreprise de sous-traitance de second rang a contracté avec GEOA, ce qui induit que la SNCF n'entretient pas de relation directe avec elle, son seul interlocuteur étant l'entreprise qui a obtenu le marché, à savoir GEOA. Les agents de la SNCF ne connaissent pas la manière de travailler des salariés de cette entreprise de peinture ; ils n'ont pas de regard sur leurs expériences antérieures dans le secteur ferroviaire, ni ne savent si cette entreprise est déjà intervenue sur ce genre de travaux. Etant donné que ce sous-traitant de second rang est à la charge et sous la responsabilité de GEOA, c'est à cette dernière de s'assurer des capacités matérielles et humaines et du savoir-faire de son sous-traitant. Cet exemple de sous-traitance en cascade nous permet de tirer quelques constats.

Le premier est qu'un donneur d'ordre qui sous-traite des activités à une entreprise peut perdre le contrôle de cette chaîne de sous-traitance. Un sous-traitant peut, en effet, lui-même

⁹ Le Coordonnateur de Sécurité et de Protection de la Santé (CSPS) est une personne physique ou morale désignée par le maître d'ouvrage dès le début de la phase d'élaboration de l'avant projet sommaire (APS) de l'ouvrage. La coordination en matière de sécurité et de santé doit être organisée pour tout chantier de bâtiment ou de génie civil où sont appelés à intervenir plusieurs travailleurs indépendants ou entreprises, entreprises sous-traitantes incluses, aux fins de prévenir les risques de co-activités résultant de leurs interventions simultanées ou successives pendant les phases de conception et de réalisation de l'ouvrage et de prévoir, lorsqu'elle s'impose, l'utilisation des moyens communs tels que les infrastructures, les moyens logistiques et les protections collectives (Art. L.235-3 et L.235-4).

déléguer l'ensemble des activités qu'il considère comme hors de son cœur de métier ou pouvant être effectué à moindre coût par d'autres. La SNCF n'a pas de visibilité ni d'emprise sur les sous-traitants de ses propres sous-traitants. Le seul levier qui lui est possible d'actionner est de positionner l'entreprise qui a le marché principal comme garant des entreprises sollicitées par ses soins. En cas de sanction ou de renvoi d'un sous-traitant, le travail pour le donneur d'ordre est simplifié. Comme le sous-traitant est de second rang, c'est à GEOA de retrouver un autre sous-traitant ou de faire effectuer le travail par ses propres agents. La SNCF comme tout donneur d'ordre fixe des objectifs de résultats qui, dans le cas qui nous intéresse, est la construction d'un pont à l'état achevé. Or, si le sous-traitant du sous-traitant ne convient pas pour avoir commis une faute ou ne pas respecter les exigences, c'est alors l'entreprise qui l'a employé qui intervient.

Cette sous-traitance en cascade peut être longue, comme dans le cas présenté, nous aurions pu imaginer que l'entreprise de peinture ait elle-même choisi de sous-traiter la partie de peinture qui s'effectue en hauteur. Or, si GEOA a bien déclaré son sous-traitant auprès de la SNCF comme la réglementation l'y oblige, elle-même ne maîtrise pas qui, au final, va réellement exécuter l'activité. Les ramifications peuvent être nombreuses et complexes au point de rendre difficile la maîtrise de la sécurité ou la prise de responsabilité en cas d'accident par exemple. Comme nous allons le présenter dans ce qui suit, chaque entreprise est responsable de son personnel et de l'information des risques à transmettre aux salariés de son sous-traitant. En cas de manquement en matière de sécurité, on est amené à se demander comment la responsabilité et la sanction sont imputées entre les sous-traitants de rang 1 et 2.

La répartition de la responsabilité

Le coordonnateur sécurité a pour mission, pendant la réalisation du chantier, de vérifier la formalisation des informations à transmettre à l'accueil des salariés et en particulier des intérimaires ou des sous-traitants. Cependant si le contrôle est formel et porte exclusivement sur les documents écrits remis par le sous-traitant, il n'y a pas de vérifications de la transmission effective de l'information aux agents concernés. Depuis environ sept ans, les entreprises extérieures ont l'obligation de rendre compte à leurs salariés respectifs des mesures de sécurité, du sens des circulations, du délai de dégagement, de tout ce qui a trait à la sécurité. Ils doivent aussi signer un document certifiant qu'ils ont bien fourni cette explication. Il n'y a toutefois pas de contrôle sur l'information qui a été transmise ou sur la

compréhension des risques sur les chantiers par les salariés des entreprises intervenantes. Chacun a la responsabilité de son personnel.

Cette exécution de travaux sur les voies avant la mise en place des dispositifs de sécurité est considérée comme un manquement important à la sécurité qui a eu pour conséquence non seulement la convocation du représentant de cette entreprise par le directeur de l'Even (DET) mais aussi et surtout la mise à l'index de celle-ci pour tous les chantiers à venir. En d'autres termes, l'entreprise incriminée est « rayée » définitivement de la liste des entreprises sont susceptibles d'offrir une prestation pour le compte de la SNCF. À l'inverse, le représentant de l'entreprise GEOA qui a été également convoqué par le DET n'a pas eu d'autres « ennuis » que l'obligation de ne plus faire appel à ce sous-traitant. Dans le cas qui nous intéresse, les répercussions de la décision de la SNCF n'ont pas eu d'impact sur le sous-traitant direct mais sur celui de second rang. Comme l'indique le coordonnateur sécurité :

« S'il y a un problème comme une intervention sur la voie sans accompagnement ou sans autorisation, il existe des sanctions possibles comme le retrait du chantier à l'entreprise titulaire du marché. L'exemple d'une intervention sans interception de la voie pourrait entraîner ce genre de sanction. Souvent cela est lié à un problème de transmission des informations sur les risques aux entreprises titulaires ou par les entreprises extérieures à ses entreprises sous-traitantes. » (Coordonnateur sécurité et de Protection de la Santé).

L'entreprise GEOA n'a pas été inquiétée par quelque sanction ni pour ce chantier, ni par une remise en cause de ses futurs marchés. Comme l'explique responsable de travaux :

« Comme c'est à l'entreprise extérieure d'informer son personnel des risques du chantier et des mesures de sécurité, s'il y a un incident, cela est de la responsabilité de l'entreprise. Cependant, la SNCF doit normalement vérifier que cela a été fait, donc en cas d'incident, la SNCF serait peut-être en partie considérée comme responsable. Le chef d'établissement reste responsable de la sécurité du chantier et donc aussi des entreprises extérieures. » (Responsable des travaux électrification)

Les informations fournies par les sous-traitants à leurs salariés ou aux salariés des entreprises de sous-traitance n'ayant pas été vérifiées par la SNCF, cette dernière peut être considérée

comme ayant une responsabilité. Alain Supiot¹⁰ insiste sur un problème que pose la relation triangulaire entre un donneur d'ordre, l'entreprise sous-traitante et les salariés de cette dernière. En principe, il n'y a pas de lien de droit entre une entreprise donneur d'ordre et les salariés de ses sous-traitants. Pourtant Alain Supiot montre que le sort d'un salarié dépend parfois davantage des décisions du donneur d'ordre que de son entreprise d'appartenance. Il indique également que cet état de fait est d'autant plus fréquent que l'entreprise sous-traitante se trouve dans une dépendance économique forte à son donneur d'ordre. Dans le cas exposé, la responsabilité n'a été portée que par l'entreprise de peinture et ses salariés qui ont été exclus des chantiers futurs que l'entreprise GEOA pourrait signer avec la SNCF.

La sanction sur un sous-traitant de second rang et une dérive vis-à-vis de la sécurité

Dans ce cas de sous-traitance en cascade, l'entreprise sous-traitante de premier rang n'est pas menacée de perdre ce marché ou ceux à venir. En revanche, la sanction forte et immédiate (le renvoi) du sous-traitant de second rang et de ses salariés est d'autant plus possible que cette entreprise peut être remplacée aisément par une autre, compte tenu du savoir-faire peu spécifique de la prestation. L'interchangeabilité – ou le manque de singularité – est l'une des raisons pour lesquelles, l'entreprise sous-traitante est entièrement vouée au donneur d'ordre et entretient avec lui un lien de dépendance unilatéral. Lors de la convocation avec le directeur de l'Even, la ligne de défense des dirigeants de GEOA vis-à-vis de leur sous-traitant est qu'ils avaient régulièrement recours à cette entreprise locale de peinture sur d'autres chantiers SNCF dans d'autres régions, sans jamais avoir rencontré de problème.

Lors d'une réunion du collège interentreprises de sécurité, de santé et des conditions de travail (CISSCT)¹¹, un des points à l'ordre du jour est dédié au traitement des incidents liés au risque ferroviaire qui va permettre d'évoquer cet événement. Malgré l'incident avec leur sous-traitant, les représentants de l'entreprise GEOA ne se sont pas déplacés bien qu'ils en aient l'obligation comme le rappelle l'inspecteur du travail des transports en début de séance. Si l'affaire du pont peint fait l'objet de commentaires et de remarques notamment par les représentants de certaines entreprises sous-traitantes qui critiquent les problèmes fréquents

¹⁰ Supiot Alain (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

¹¹ Cette réunion est obligatoire et a lieu au moins tous les trois mois. Elle rassemble les personnes de la SNCF, les entreprises extérieures et les personnes compétentes comme inspection du travail, le CHSCT...Lors de ces réunions sont évoquées la gestion de la sécurité sur les chantiers et les actions à mener. Elles servent également de Retour d'expérience pour les accidents s'il y en a eu. Les représentants du CHSCT des entreprises extérieures peuvent aussi être présents et évoquer les problèmes rencontrés par les salariés de leur entreprise respective.

rencontrés par GEOA, une question plus générale est posée qui est celle de la connaissance des risques par le personnel sous-traitant ou des entreprises titulaires du marché. Alors que nous pensions que « l'affaire du pont » était un cas isolé et peu courant, l'évocation des autres incidents relativise énormément cette impression. Lors de cette même réunion du CISSCT, une autre affaire est évoquée concernant les salariés de l'entreprise TSO qui travaillaient sur les voies tous les soirs à partir de 22h sans attendre la dépêche transmise par l'exploitation SNCF confirmant l'arrêt de la circulation et autorisant le début des travaux. Pourtant si cet événement est du même ordre que celui de la peinture sur le pont, celui-ci n'est pas analysé de la même façon. En effet, le chef de travaux du chantier d'électrification représentant de la SNCF déplore les pratiques de certaines entreprises titulaires qui entrent sur la voie et commencent le travail sans autorisation ni présence d'un agent SNCF. Selon ce dernier, ce problème devient récurrent et résulte surtout de l'utilisation massive d'intérimaires sur le chantier qui rend problématique la possibilité de rencontrer les titulaires ou les responsables du chantier. Selon ce chef de travaux :

« Les entreprises extérieures doivent accueillir leurs intérimaires et leur parler des risques mais souvent les intérimaires changent d'une journée à l'autre, cet important turn over ne facilite pas la connaissance des risques, donc on n'est pas vraiment sûr que les entreprises leur parlent des mesures de sécurité. » (Chef de travaux sur le chantier électrification)

L'inspecteur du travail des transports rappelle pour la seconde fois qu'il est inscrit dans le code du travail l'obligation faite aux entreprises titulaires d'informer leur personnel des risques ferroviaires. Le coordonnateur sécurité ajoute que la recrudescence du non respect de la sécurité sur les chantiers vient également de l'habitude de certaines entreprises de travailler pour la SNCF et de ne plus être aussi attentives aux demandes du donneur d'ordre. Il donne un autre exemple qui est celui d'un géomètre intervenu en dehors des heures de chantiers et donc encore une fois sans autorisation ni mise en place de dispositif de sécurité. Pour remplir sa mission, ce géomètre se déplaçait seul sur la voie. Le comportement de ce salarié ne peut pas être réprimandé directement sauf, comme dans ce cas, où des agents SNCF étaient à proximité et ont pu intervenir. Cependant, force est de constater que, mise à part l'entreprise de peinture, aucune des autres entreprises n'a eu de sanction, si ce n'est un rappel à l'ordre lors de cette réunion.

Ce premier cas de dérive vis-à-vis de la sécurité nous permet de tirer quelques enseignements sur la manière dont le donneur d'ordre peut se comporter ou sanctionner des sous-traitants. Le

type de savoir-faire possédé par le sous-traitant est un facteur important car plus le savoir-faire est standardisé plus il est facile de le remplacer. Pourtant, comme on l'a montré, le savoir-faire n'est pas le seul élément à considérer. Ainsi, lorsque c'est une entreprise titulaire qui commet directement une faute ou ne respecte pas les exigences de la SNCF (son donneur d'ordre), les conséquences ne sont que très limitées (au plus un rappel à l'ordre). De même lorsque la faute est imputable au sous-traitant d'un sous-traitant, le premier rang de sous-traitance représenté par l'entreprise titulaire n'encourt pas de sanction malgré le défaut d'information dont elle est responsable. Nous pouvons nous interroger également sur les effets d'apprentissages dans l'entreprise GEOA. Bien que ce soit un quasi-accident, nous n'avons pas constaté un retour d'expérience au sein de cette entreprise (qui ne se présente pas à la réunion), ni d'ailleurs au sein de la SNCF (qui a seulement exigé le renvoi du sous-traitant). Entre ce sous-traitant de rang 1 et la SNCF, il ne semble pas exister un processus partagé sur une amélioration de la sûreté/ sécurité mais simplement une relation commerciale. Il n'y a pas de mise en place de dispositifs particuliers pour que ce genre de pratiques ne se reproduise plus qui permettrait de stabiliser ou d'améliorer la sûreté et la sécurité sur les chantiers.

Une relation précaire

Cette première configuration illustre la hiérarchisation entre les entreprises sous-traitantes. Elle montre que dans le cas d'une sous-traitance externe de capacité, il y a bien l'idée d'un assujettissement du sous-traitant à une volonté dominante avec subordination d'une entreprise et de ses agents au donneur d'ordre. Mais cette situation ne peut être généralisée. Avec la seconde configuration de sous-traitance externe de spécialité que nous allons développer, nous verrons que cette notion d'asservissement (ou de servitude) peut être absente, lorsque l'expertise du sous-traitant permet un rapport de force plus égalitaire.

Nous pensons que la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre s'appuie également sur le type d'entreprise à qui a été attribué le chantier. Si celle-ci est de taille importante et s'appuyer sur une solide réputation, le donneur d'ordre adapte son comportement. Ceci nous conduit à souligner que plus on descend dans les rangs de sous-traitance, plus le prestataire est en position de précarité et subordonné à son donneur d'ordre. Cette précarité est de plusieurs ordres. Elle est d'abord économique car plus on descend dans la chaîne de sous-traitance, plus les prix des prestations sont tirés vers le bas afin de remporter le marché. L'effort consenti sur les tarifs des prestations par le sous-traitant est plus important que pour

celui de rang supérieur. On peut également parler de précarité temporelle dans la mesure où le contrat de sous-traitance porte sur une tâche limitée dans le temps. Même si le sous-traitant peut être amené à effectuer plusieurs chantiers de même type pour le sous-traitant de la SNCF, le contrat n'est valable que le temps du chantier. *A contrario*, dans la seconde configuration que nous allons exposer, le contrat ne porte pas sur un mais sur plusieurs chantiers étalés sur plusieurs années. La relation est donc plus pérenne. Cette précarité affecte la maîtrise des risques dans la mesure où les contacts moins nombreux avec le premier donneur d'ordre, limitent le partage d'informations sur les risques essentiels. Les consignes sur les pratiques à adopter lors d'un travail proche des voies en circulation ou la manière dont vont être mis en place les dispositifs de sécurité nécessaires à l'intervention de l'équipe sont partagées de manière indirecte en raison de la multiplication des intermédiaires. Si on a présenté le fait que la SNCF demande que son sous-traitant informe ses salariés sur les risques, qu'en est-il du sous-traitant de sous-traitants ? La SNCF n'impose pas que ses prestataires s'engagent de la même manière auprès de leurs sous-traitants. Plus on descend dans les niveaux de sous-traitance, moins la transmission de l'information sur les risques est contrôlée alors qu'on a affaire aux situations où le besoin s'en fait le plus sentir.

Comme nous allons le voir avec la seconde configuration la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant peut être une relation qui dure dans le temps, emprunte d'échanges mutuels.

I.2 - Configuration 2 avec majors en sous-traitance externe de spécialité

La deuxième configuration concerne une relation de sous-traitance externe de spécialité. Elle met en lien la SNCF avec deux de ses sous-traitants spécialisés dans le renouvellement des voies. Les chantiers de renouvellement de ballast et traverses (RBT) sont en général de taille importante et durent entre un à deux mois selon le nombre de kilomètres à renouveler. Ce type de chantier présente la caractéristique de nécessiter un savoir-faire, des compétences et des engins que seules quelques entreprises spécialisées détiennent. En France, seules deux entreprises (TSO-Colas-rail et ETF) se partagent l'ensemble du marché national et constituent un oligopole. Autre élément déterminant, il faut signaler le fait que la SNCF a toujours sous-traité ce type de chantier, considérant l'investissement économique en termes d'engins et de personnel trop important. L'entreprise concernée, Colas-Rail, s'est associée avec TSO pour constituer un groupement d'entreprises dans le cadre d'un appel d'offre afin d'assurer la

réalisation des travaux de renouvellement des voies pour le compte de la SNCF. Colas-Rail¹², appartient à un groupe international à l'activité diversifiée mais demeurant plutôt spécialisé dans la construction de route. Le ferroviaire n'est qu'une partie de son activité et ne représente ni son cœur de métier ni son activité principale. Cette entreprise a sa propre organisation, son système de gestion et son personnel d'encadrement. Elle dispose de ses propres engins spécialisés (les trains usines), ce qui représente un avantage concurrentiel très important vu le rendement de renouvellement permis par ces trains. Elle fournit enfin les 2/3 du personnel nécessaire au chantier (soit environ 300 personnes). La seule chose que son personnel ne puisse pas réaliser sur le chantier est la mise en place des dispositifs de sécurité et la surveillance des travaux. En effet, comme dans le cas d'une sous-traitance externe de capacité, la SNCF garde en interne tout ce qui concerne la sécurité.

Même si ces traits objectifs permettent déjà d'entrevoir quelques différences d'une sous-traitance à l'autre, il faut descendre au niveau des pratiques pour comprendre la logique sociale des relations et des rapports de force. Il faut mettre au jour les formes de contre-pouvoir ou de coopération disponibles pour le sous-traitant. Pour cela l'étude des réunions journalières de chantier placées en fin de matinée pour faire le point sur l'avancée du chantier et l'organisation de la journée du lendemain en fonction du rendement de chaque chantier élémentaire est très instructive. D'une part, elles regroupent l'ensemble des représentants des entreprises sous-traitantes et les différents services de la SNCF impliqués activement dans la gestion du chantier. D'autre part, c'est dans ces moments de négociation que l'on peut observer le positionnement des différentes entreprises ou services. Autrement dit, ces réunions nous sont apparues comme de véritables moments de négociation avec ceux qui « siègent » à la table des discussions et ceux qui en sont exclus. L'événement dont nous rendons compte se passe pendant une des ces réunions quotidiennes d'organisation de la journée du lendemain.

Un problème est mis au jour et, pour y remédier, la SNCF demande à son sous-traitant d'augmenter son effectif d'intervention lors de la préparation du chantier pour installer un dispositif de sécurité. En effet, ce dispositif de sécurité automatique du nom d'*Autoprowa* doit être mis en place sur plusieurs kilomètres de voie et nécessite de nombreuses personnes. *Autoprowa* « remplace » l'annonceur de la SNCF, ce système déclenche au passage d'un train une alarme et le clignotement de gyrophares posés le long des voies. Tant que ce dispositif de sécurité n'est pas installé, l'entreprise sous-traitante ne peut pas intervenir sur les voies, ce

¹² Voir encadré historique de l'entreprise.

qui peut faire perdre beaucoup de temps de travail. Or la SNCF étant responsable de la sécurité sur le chantier, le temps perdu par les entreprises, à cause d'une installation tardive du système de sécurité est à sa charge. L'installation du dispositif *Autoprowa* fait partie de cette mise en sécurité du chantier et, comme l'indique RFF, la SNCF sur les chantiers de renouvellement doit assurer deux grandes missions de sécurité, la première concerne le personnel chargé des travaux, la seconde est liée aux circulations commerciales. C'est ainsi que pour remplir son premier objectif, RFF confirme que « *La SNCF assure des prestations spécifiques pour garantir la sécurité des travailleurs dans les zones de chantier : — Etude de l'implantation des chaînes d'annonce — Installation et déplacement des chaînes d'annonce par Dispositif d'Annonce Automatique des Circulation (exemple Autoprowa) — Gestion technique quotidienne et utilisation des chaînes d'annonce. La maîtrise d'œuvre travaux assure quotidiennement le suivi des formalités nécessaires pour l'arrêt des circulations commerciales, la mise en sécurité du chantier et la restitution des voies à l'exploitation en fin de poste de travail.* »¹³

Si l'entreprise de sous-traitance ne prête pas assez de personnel (car elle n'y est pas contrainte), l'alternative pour la SNCF est de remplacer ce système automatique par un système dit manuel d'annonce humaine. Ce dispositif mobilise beaucoup d'agents habilités, appelés « annonceurs », et ce pendant toute la durée du chantier. Or, la SNCF manque souvent de personnel et a parfois du mal à disposer du nombre d'agents nécessaires à cette chaîne d'annonce qui s'étend sur plusieurs kilomètres. C'est la raison pour laquelle la SNCF, lorsque les conditions le permettent, privilégie le système automatique. L'entreprise sous-traitante est alors fréquemment amenée à mettre à disposition du personnel pour installer ce système automatique.

Lors de la réunion observée, nous avons constaté que cet arrangement pouvait faire l'objet de négociation. Lorsque les représentants de la SNCF manifestent leur déception face au peu de personnel mis à disposition par l'entreprise pour installer le système, le sous-traitant s'empresse de souligner que formellement rien ne l'y contraint et que la mise à disposition de personnel pour des opérations de sécurité ne relève que de sa volonté d'« aider » la SNCF. L'entreprise sous-traitante joue avec les règles pour orienter la négociation en sa faveur. Le sous-traitant rappelle alors à la SNCF ses obligations de mise en place du dispositif de

¹³ Réseau ferré de France, *Rénovation du Réseau ferré français*, Réunion d'information des entreprises européennes le 14 janvier 2010, p.16.

sécurité pour sécuriser la zone de travail. En s'appuyant sur cette règle, il peut aller jusqu'à demander une contrepartie s'il « donne un coup de main ».

Marcel Mauss¹⁴ écrit à propos du don et de ce que l'on peut en attendre en retour, que donner oblige l'autre partie à en faire de même. Ce qui compte ce n'est pas tellement de savoir à quel moment se fera le retour du don mais davantage qu'on peut compter sur ce retour parce qu'en donnant quelque chose au partenaire, on l'a mis en position d'être redevable, créateur. Norbert Alter¹⁵ en conclut que les acteurs n'investissent pas dans une relation mais investissent la relation. En mettant son donneur d'ordre en position de débiteur, le représentant de l'entreprise sous-traitante peut alors conditionner la réattribution du personnel à cette tâche à un « geste » de la SNCF. Geste qui peut prendre la forme d'une demande que la SNCF de son côté augmente « la plage travaux »¹⁶ pour que l'entreprise puisse intervenir plus longtemps et donc gagner du temps pour rattraper son retard et remplir son contrat en termes d'objectifs. Un des représentants de l'entreprise fait alors une sorte de chantage à propos de l'*Autoprowa* : « tant que vous ne nous donnerez pas assez de temps de travail, temps de production, il n'y aura pas d'installation d'*Autoprowa* ». La négociation est simple : si la SNCF n'accepte pas les conditions, le prestataire ne concédera plus de son personnel avec, comme conséquence, un retard accru dans les travaux à la charge de la SNCF et donc un coût financier supplémentaire pour le donneur d'ordre. Nous avons là l'illustration d'une négociation donnant-donnant. La SNCF est mise en demeure de faire des compromis, d'accepter des arrangements qui sont utiles pour les deux parties. En dehors d'éléments formels contractualisés, il existe de nombreux arrangements entre le donneur d'ordre et le sous-traitant qui contraignent le donneur d'ordre à rentrer dans le registre de la négociation au nom de son intérêt bien compris. Cet exemple de négociation montre que le sous-traitant peut se servir des règles de sécurité ou du système pour faire valoir ce qu'il souhaite. Il n'est pas totalement « au service de ... » grâce à ses compétences rares.

Ce cas montre que certaines entreprises en situation d'oligopole sont dotées d'une compétence, de technologies et de savoir-faire indispensables au donneur d'ordre. Il n'y a pas, dans les relations tout du moins, une entreprise au service d'une autre mais bien la

¹⁴ Mauss Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », paru en 1923-1924 dans *l'Année Sociologique*.

¹⁵ Alter Norbert, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20, 2002/2, p.267.

¹⁶ La plage travaux est la plage de temps où il y a une interception de voie et qui a pour conséquences soit la fermeture des voies à la circulation des trains (cas où les travaux se font sur une voie unique) soit un ralentissement de la circulation sur la seconde voie (cas où les travaux se font sur une des deux voies de circulation).

coexistence de deux entreprises de taille importante aux intérêts qui peuvent être divergents (chacun souhaitant minimiser ses coûts). Même si les relations entre le donneur d'ordre et son sous-traitant sont déterminées en partie par le formalisme du contrat, il existe des « arrangements », des « concessions », des « négociations » qui se font en face à face et qui vont bien au-delà des droits et des devoirs contractualisés. Ce formalisme peut être d'ailleurs utilisé par le sous-traitant pour obliger le donneur d'ordre à « négocier ». Les deux parties ont beaucoup à perdre d'une rupture de contrat et de ces relations qui existent déjà depuis de nombreuses années.

Les relations de sous-traitance avec les majors

Ces « majors » dont nous allons voir les caractéristiques, entretiennent un rapport de force plus équilibré avec la SNCF dans le sens où ils ont entre leurs mains de nombreux atouts. Pour n'en citer que quelques uns que nous aurons l'occasion de développer par la suite, ils travaillent avec la SNCF depuis de nombreuses années, ils possèdent les structures pour répondre aux exigences de qualité et de rendements et disposent d'un personnel d'encadrement qui siège à la table des négociations. Alors quelles sont ces entreprises que l'on a nommées les majors à la suite de Nicolas Jounin ?

Il y a 40 ans, le panel des entreprises sous-traitantes spécialisées dans le renouvellement était plus large qu'aujourd'hui. Mais par une succession d'achats ou d'absorptions des plus petites entreprises, le panel s'est progressivement réduit pour ne laisser le marché qu'à deux grandes entreprises. Comme l'indique un rapport du conseil de la concurrence, le secteur de l'offre de travaux des voies ferrées a connu d'importantes modifications dont : « [...] un important mouvement de concentration et de regroupement qui a démarré au début des années 1980 et qui se poursuit actuellement. Ce mouvement s'explique en partie par les investissements importants, notamment en matériels lourds nécessaires pour répondre à certains marchés.

La structure très capitalistique de ce secteur a provoqué une tension sur le marché à partir de 1996. En effet, à cette époque, face à la hausse sensible de la demande en raison notamment des projets d'infrastructures de transport en commun des collectivités locales (métros, tramways notamment), l'offre a eu du mal à s'adapter et est demeurée relativement inélastique en raison de la difficulté des entreprises à augmenter leurs capacités de production et alors que de nouveaux acteurs ne pouvaient entrer sur le marché en raison des investissements importants à réaliser.

*Ainsi, en 1999, cinq entreprises représentaient plus des deux tiers du chiffre d'affaires global du secteur : Cogifer TF, Seco-DGC, ETF, TSO et Spie Drouard. Ces cinq entreprises étaient d'envergure nationale alors que les autres sociétés du secteur intervenaient davantage régionalement voire localement.*¹⁷ ».

Dans le cas des renouvellements de voies, comme nous l'écrivions précédemment, il n'existe plus que deux entreprises en oligopole qui ont vu depuis 2009 augmenter fortement la durée de leur contrat avec la SNCF. Leurs caractéristiques sont telles que d'une part leur dépendance aux marchés de la SNCF n'est que relative et que, d'autre part, ces deux entreprises appartenant à des multinationales n'ont rien à envier à leur donneur d'ordre, que ce soit par rapport à leur rayonnement international ou à la qualité de leur personnel. Enfin, ces majors en situation de sous-traitance dans le cas des renouvellements de voies sont sur d'autres activités comme le fret en concurrence directe avec la SNCF ou ses filiales. Nous exposerons l'historique de deux entreprises, Colas-Rail et ETF. Selon Nicolas Jounin¹⁸, ces « majors » du secteur du bâtiment et des travaux publics que sont Bouygues, Vinci et Eiffage ont pris leur essor à partir des années 1970 et le secteur ferroviaire ne fait pas exception dans le cadre des chantiers de renouvellement. En effet, Colas-rail appartient à l'entreprise Colas qui n'est autre qu'une filiale du groupe Bouygues et de la même manière, ETF, la seconde entreprise en situation d'oligopole, est une filiale de Vinci, via sa filiale Eurovia. Si à une époque le secteur ferroviaire pouvait compter sur de nombreux prestataires, leur nombre s'est énormément réduit avec la création de ces groupes qui, par fusion et acquisition, ont absorbé les PME se trouvant en difficultés. La stratégie adoptée par ces deux groupes avait d'ailleurs été au centre de toutes les attentions de la justice lors de l'attribution des chantiers de la SNCF pour la période de 1991 à 1997. Pour preuve, nous reprenons ici un extrait du procès sur les ententes frauduleuses anticoncurrentielles dans lequel trois entreprises sont nommées en raison du rôle qu'elles ont tenu dans la répartition des chantiers :

« [...] Considérant que le Conseil a retenu, à l'encontre des sociétés BOUYGUES, VINCI et EIFFAGE, le grief de s'être concertées pour se répartir les marchés publics de travaux d'Ile de France, entre elles ou entre leurs filiales, du 6 décembre 1991 au 13 mars 1997, lors d'appels d'offres lancés en région parisienne par des maîtres d'ouvrages publics ou privés, par l'utilisation de " tours de tables " impliquant la remise d'offres de complaisance au profit

¹⁷ Décision n° 06-D-15 du 14 juin 2006 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la pose et de l'entretien des voies de chemin de fer par le conseil de la concurrence, p.3.

¹⁸ Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.

de l'entreprise désignée à l'avance pour l'obtention d'un marché et une gestion de chaque " table " par un système d'avances et retards; [...]

« Considérant que l'étude de ces éléments de preuve et celle des conditions dans lesquelles ont été passés certains marchés, révélatrices des systèmes de compensation mis en place, notamment pour les marchés S.N.C.F. et R.A.T.P., qui ne peuvent se comprendre que dans une logique d'entente générale puisqu'ils, supposent en rapport de plusieurs marchés ponctuels, ne laissent aucun doute sur l'existence et le fonctionnement d'une telle entente ayant permis aux sociétés qui y avaient pris part, comme l'a établi le Conseil aux § 534 à 548 de la décision, de se répartir, soit directement, soit par l'intermédiaire de filiales, des marchés de travaux lors d'appels d'offres lancés en région parisienne ; qu'il est démontré par les éléments recueillis que ces sociétés répartissaient les travaux à venir entre les entreprises de leur groupe par l'intermédiaire de "tours de table ", réunions au cours desquelles les responsables des entreprises concernées exprimaient leurs vœux pour les chantiers futurs ; que ce partage des marchés, géré par la tenue de dix " tables ", correspondant à la répartition des marchés par zone géographique, par maître d'ouvrage ou encore par nature de travaux, fonctionnait grâce à l'élaboration d'offres de couverture, parfois préparées par l'entreprise désignée à l'avance comme bénéficiaire et distribuées aux prétendues concurrentes et que le respect de la clé de répartition était garanti par la comptabilisation des avances et retards de chaque entreprise, compensés en nature ou par l'octroi de travaux en sous-traitance officielle ou occulte ou encore par la constitution de sociétés en participation.¹⁹ ».

Les entreprises mises en cause sont celles qui sont actuellement en oligopole sur les marchés SNCF. Nous sommes dans le cas d'un circuit fermé qui se joue entre la SNCF et ces majors avec en périphérie d'autres entreprises intervenant sur les chantiers mais qui ne rentrent pas dans le cercle de la négociation.

C'est ce que nous allons traiter dans ce qui suit en commençant par dresser l'historique de deux de ces entreprises: Colas-Rail et ETF.

¹⁹ Extrait de la décision de la Cour d'Appel de Paris, n° 2006/06913, 24 juin 2008

Encadré 1 : Historique Colas-Rail

Colas Rail est le fruit de la fusion de deux entreprises appartenant au groupe Colas : Seco Rail et Spie Rail.

Seco Rail, spécialisée dans la maintenance et le renouvellement des voies ferrées, la pose de lignes nouvelles et les transports urbains, a été rachetée à Desquennes et Giral par le groupe Colas en octobre 2000. De son côté, Spie Rail a été cédée par le Groupe SPIE à Colas en 2007. Colas se dote d'un pôle ferroviaire qui prend le nom de Colas Rail en 2008.

Depuis 1986, Colas a intégré le groupe Bouygues. Outre son activité de référence qu'est le bâtiment, le groupe Bouygues a rapidement étendu ses activités à l'immobilier, aux télécommunications, à la télévision et à l'énergie avec sa participation dans le capital d'Alstom.

Quant à l'entreprise Colas, celle-ci est présente dans tous les métiers liés à la construction et l'entretien des routes et de toute autre forme d'infrastructures de transport (aérien, ferroviaire, maritime), d'aménagements urbains et de loisirs. Colas rassemble environ 70 000 collaborateurs, dont près de la moitié hors de France métropolitaine, et réalise plus de 100 000 chantiers par an. En 2009, le chiffre d'affaire consolidé de Colas a atteint un peu plus de 11 milliards d'euros. L'entreprise Colas réalise pour l'année 2009 un peu plus de 50 % de son chiffre d'affaire en France et le reste principalement en Europe et en Amérique du nord.

Si on regarde également la répartition du chiffre d'affaire de l'entreprise Colas en fonction de son activité, on peut constater que le ferroviaire ne représente pour le groupe Colas que 4 % de son activité (pour environ 65% de travaux routiers). Ces chiffres permettent de relativiser la part que représente le ferroviaire surtout si l'on considère que Colas n'est qu'une filiale de Bouygues. Le ferroviaire n'est donc pas considéré comme son cœur de métier et représente plutôt une activité « secondaire » pour cette multinationale. Une partie de la mécanisation nécessaire à la construction d'une route (comme la pelle rail-route) est identique à celle du ferroviaire, ce qui explique en partie le développement de cette branche ferroviaire.

L'organisation territoriale de Colas Rail :

Colas-Rail est composée de structures décentralisées qui portent le nom d' « agences » mais peut aussi s'appuyer sur ses filiales (dont pour les plus importantes dans le cadre des travaux de maintenance et de renouvellement : Vecchieti et Technifer). Ce réseau de filiales et d'Agences est implanté aussi bien en France qu'à l'étranger. Toutefois, bien que présent en

Belgique, en Roumanie, au Venezuela, en Egypte, en Algérie et au Maroc, c'est en France et en Grande-Bretagne que se situe le gros de l'activité.

Cette entreprise oligopolistique est organisée sur le territoire avec des équipes nationales spécialisées dans les chantiers de renouvellement et des agences régionales principalement situées dans les grandes agglomérations. Cet ancrage territorial lui permet de capter à la fois les chantiers de taille réduite émis par les régions et les chantiers nationaux. Cette organisation a deux avantages : le premier est d'avoir des équipes localisées qui répondent à des appels d'offre locaux demandant moins de mécanisation, le second est de pouvoir faire preuve d'une grande réactivité grâce à des équipes mobiles sur tout le territoire français pour les marchés nationaux. Comme nous le disions dans le chapitre précédent, la SNCF en créant l'Elog national avec des agents mobiles soumis aux résultats n'a finalement fait que reproduire la manière dont ses sous-traitants les plus importants se sont eux-mêmes organisés sur le territoire.

Encadré 2 : Historique d'ETF (Européenne de travaux Ferroviaire)

ETF a été créée en janvier 1996, mais c'est au 1^{er} juillet 1996, que cette société intègre l'activité « suite rapide » de renouvellement ballast et traverses et le personnel des sociétés France Renouvellement et Cogifer TF. De fait, entre avril et juillet 1996, ses effectifs passent de 55 à 222 personnes. En janvier 2000, ETF continue son développement par l'acquisition des activités de maintenance ferroviaire de Spie-Drouard et de Cogifer Travaux Ferroviaires²⁰. Le 1er juillet 2007, elle devient une filiale à 100 % de Vossloh Infrastructures Services du groupe Vossloh. Mais en septembre 2008, c'est Eurovia qui développant son activité ferroviaire rachète Vossloh Infrastructure Services, l'entité devient ETF- Eurovia Travaux Ferroviaires, l'Européenne des Travaux Ferroviaires évolue alors vers le statut de filiale d'une entreprise aux mêmes initiales ETF- Eurovia Travaux Ferroviaires. ETF-Eurovia Travaux Ferroviaires est une filiale d'Eurovia (groupe VINCI)²¹. L'entreprise est spécialisée dans la pose et la maintenance d'installations ferroviaires fixes sur les réseaux ferrés nationaux, les réseaux de transport urbain ainsi que sur les embranchements industriels. Cette

²⁰ Comme on peut le voir, ETF procède soit par rachats d'entreprises soit acquisition d'activité comme c'est le cas avec Cogifer.

²¹ Journal interne de l'Européenne de Travaux Ferroviaires, *L'écho de la voie*, n°10, Août 2006

palette de compétences complètes et fortement techniques couvre toutes les activités relatives aux voies, aux caténaires, à la distribution d'énergie et à la signalisation.

En mars 2009, ETF fait l'acquisition en France d'un train de 140 m de long qui permet de déposer en continu les rails existants ainsi que les anciennes traverses, tout en évacuant le ballast, puis de poser les nouvelles traverses, suivies du ballast et des nouveaux rails.

Se pose alors la question de savoir sur quoi repose la relation privilégiée qui s'est créée entre « ces majors » et la SNCF.

Les majors dans la relation de sous-traitance: concurrent ou partenaire ?

Le pôle ferroviaire de Colas comprend la construction, le renouvellement et l'entretien de lignes à grande vitesse (LGV), voies ferrées, tramways, métros. Colas-Rail exerce également en France une activité d'entreprise ferroviaire par le développement du fret ferroviaire (transport de granulats pour le compte des filiales) ; de ce fait, elle est entrée en concurrence avec la SNCF sur ce segment d'activité : « *Depuis l'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire en France, Colas Rail a développé cette activité pour assurer le transport de granulats du groupe Colas mais également de son propre matériel de chantier. Cette maîtrise des liaisons ferrées est une garantie d'autonomie et de sécurité.*²² ».

L'infrastructure SNCF et ses filiales sont déjà en concurrence depuis plusieurs années sur certains de ses marchés avec des entreprises extérieures. C'est le cas de la construction des lignes à grandes vitesses par exemple (LGV) ou encore du domaine des travaux où les équipes SNCF côtoient les équipes de grands groupes de BTP spécialisés dans le ferroviaire. On ne peut que constater que des entreprises auxquelles la SNCF a délégué une partie de la maintenance sont devenues sur d'autres segments d'activités ses concurrents directs notamment sur le marché du fret. Cette situation peut rendre la coopération ou la coordination plus difficiles dans certaines situations et peut avoir des conséquences à plus long terme sur la sécurité. En effet, Colas-rail a son personnel qualifié, son encadrement et réalise grâce à une mécanisation très avancée (appelée suite rapide) l'ensemble des fonctions sur un chantier. Seule, la mise en place des dispositifs de sécurité sur le chantier lui échappe.

²² Dans un document produit et diffusé par Colas Rail « inventons le ferroviaire de demain » sur la description de leur activité, disponible sur http://www.colasrail.com/files/accesdirects_parag_files/fichier_lien13.pdf p.7.

Que ce soit avec ETF ou TSO-Colas-rail pour les chantiers de création de nouvelles lignes, la SNCF n'est pas maître d'ouvrage déléguée, elle répond alors aux appels d'offre au même titre que toute autre entreprise et se trouve en concurrence directe avec ces « majors » pour l'obtention des marchés.

Sur certains types de travaux la SNCF ou ses filiales peuvent également s'associer à ces mêmes entreprises pour constituer un groupement afin d'obtenir des marchés. C'est ainsi qu'en juin 2008, le marché d'équipement ferroviaire de la Ligne Grande Vitesse Rhin - Rhône, branche Est, a été attribué au groupement C2R. « *Le groupement C2R, regroupant des entreprises nationales, TSO, ETF, VOSSLOH, CEGELEC et INEXIA*²³ *en est l'attributaire pour une durée de 38 mois.* »²⁴. Ce marché, notifié par RFF, porte sur la pose de voies et des caténaires, ainsi que sur la conception, la construction et l'exploitation de la base-travaux de Villersexel. Le groupement C2R est composé de trois activités distinctes :

- Les travaux de voies avec TSO en tant que mandataire et ETF en gestionnaire.
- Les travaux caténaires avec les entreprises TSO caténaires, Vossloh Infrastructure Services Caténaires et Cegelec.
- La sécurité ferroviaire réalisée par Inexia.

La stratégie affichée de la SNCF est ce que la direction de cette entreprise a appelé « *Destination 2012* » qui « *marque une nouvelle ambition pour la SNCF, un Groupe qui veut se développer et croître de manière profitable dans tous ses métiers, en France, en Europe et au-delà, pour accompagner la croissance verte qui s'imposera à la sortie de la crise.* »²⁵.

À travers la création de filiales, l'objectif de la SNCF est de penser en terme de groupe SNCF. Ceci se traduit, comme nous le verrons par la suite, par la création des filiales comme Fertis dont les salariés peuvent être en concurrence avec les agents des entités internes à la SNCF. Toutefois, la création de ce type de filiale, à statut privé, susceptible de fournir des pilotes formés au sein même de la SNCF, est considérée par des agents SNCF comme une concurrence déloyale par rapport au prix peu élevé de la prestation proposée. Bien plus, certains se sentent trahis par leur propre entreprise d'appartenance qui en organisant les conditions de mise en concurrence entre la SNCF et ses propres filiales participe à une intensification du travail et à une dégradation des conditions de travail. Du côté de la direction, cette stratégie de développement se justifie car elle ouvre à la SNCF des marchés

²³ Filiale à 100% de la SNCF, INEXIA a été créée en septembre 2006.

²⁴ Visite presse LGV Rhin-Rhône Branche Est 2 ans de chantier 3 juillet 2008 par Réseau Ferré de France, <http://est.lgvrhinrhone.com/medias/pdf/medias440.pdf>, p.8.

²⁵ Rapport d'activité et d'écomobilité 2008, 15 juillet 2009, p.9.

qui jusque-là lui restaient inaccessibles. C'est bien ainsi que nous pouvons saisir les motifs évoqués par la direction de la SNCF pour instaurer Inexia : *« adapter ses activités d'ingénierie aux évolutions institutionnelles du secteur ferroviaire, notamment aux nouvelles formes de contractualisation choisies pour les lignes à grande vitesse (PPP et DSP), dont la SNCF serait exclue pour risque de conflit d'intérêts ; développer ses compétences vers d'autres secteurs de transport comme le routier et l'autoroutier, l'urbain, le fluvial... ce qui aurait été à l'encontre du principe de spécialité de l'Epic SNCF. »*²⁶.

Ces éléments nous permettent de tirer deux conclusions importantes. La première est que si sur certains segments d'activités comme les chantiers de création de lignes nouvelles qui ne nécessitent pas de dispositifs de sécurité, « ces majors » sont des concurrents de la SNCF, sur d'autres segments d'activité la SNCF, via ses filiales, s'associe à ces mêmes entreprises pour l'obtention des marchés. Ces majors deviennent alors des partenaires potentiels avec qui la SNCF a l'habitude de travailler. Des projets collectifs peuvent être montés pour répondre ensemble à un appel d'offre. Cette stratégie permet à la SNCF de se développer sur des marchés nationaux ou européens auxquels son statut de gestionnaire d'infrastructure déléguée ne lui permettrait pas d'accéder. C'est le sens des propos du directeur d'Inexia sur la manière dont son entité compte remplir les objectifs de développement en *« mariant l'expertise réelle des systèmes ferroviaires, issue de la SNCF, avec la souplesse et l'autonomie d'action d'une société de droit privé, pour les mettre au service de nos clients, à qui nous devons en premier lieu notre développement. »*²⁷ (Président d'Inexia). Le fait que « ces majors » peuvent en fonction de la situation ou des marchés être des partenaires, des concurrents ou des sous-traitants de la SNCF peut avoir des effets sur la relation entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants et sur la manière de gérer cette relation. Nous sommes dans le cas de ce que Nalebuff Barry et Brandenburger Adam²⁸ ont appelé la Co-opétition. Pour ces auteurs, les entreprises jouent sur deux relations antagonistes empruntées à la fois de coopération et de compétition. Dans cette perspective, ce concept permet de comprendre comment des concurrents peuvent devenir des partenaires et comment les entreprises peuvent jouer des rôles très différents en fonction des circonstances. Ainsi, un partenaire peut se révéler être un concurrent et, inversement, un concurrent de longue date devenir un partenaire dans d'autres configurations.

²⁶ Site Internet d'Inexia

²⁷ Site Internet d'Inexia.

²⁸ Nalebuff Barry, Brandenburger Adam, *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.

En effet, « travailler ensemble », « travailler pour le compte de » ou « travailler contre.. » ne sont pas des relations de même nature ce qui oblige à s'interroger sur l'effet d'une relation sur l'autre. C'est ce que nous verrons en regardant les formes de dépendance et de protectionnisme qui peuvent exister entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants, en particulier par rapport aux chantiers de renouvellement.

Sur ce chantier de type RBT, on retrouve « ces majors » et également d'autres entreprises qui sont, elles-mêmes, en position de sous-traitance de ces majors ou de la SNCF mais avec comme particularité d'être également des filiales de l'une ou l'autre. Ces majors recourent d'ailleurs, eux-mêmes, massivement, à la sous-traitance. Ce qui amène parfois à des situations incongrues où une filiale de la SNCF se retrouve en situation de sous-traitance. (cf. encadré 3).

Encadré 3 : L'exemple de l'entreprise Fertis, filiale à 100 % de la SNCF

Lors de nos observations sur un chantier RBT, tout à l'extrémité du train de coupe, notre accompagnateur de l'Even salue et discute quelques minutes avec un pilote de l'entreprise Fertis et du futur changement de nom de celle-ci. La conversation est d'apparence amicale mais on sent une certaine tension dans la façon de répondre. Cette personne est un salarié de Fertis, une entreprise privée qui est filiale à 100% de la SNCF. Cet agent a une fonction de pilote sur le chantier. Notre interlocuteur de l'Even nous indique que « *c'est un ancien de la SNCF parti en retraite et [qu]'il travaille maintenant pour le compte de cette entreprise privée* ». Bien que ce soit un ancien cheminot et que cette entreprise reste dans « *le giron* » de la SNCF, le fait qu'il soit employé d'une entreprise privée nécessite qu'il soit escorté par un agent accompagnateur SNCF comme le prévoit la réglementation SNCF. Comme le signifiait un des responsables de l'Elog national : « *Les agents de traction sont ceux de la région. En effet, les trains de travaux sont tractés sur le chantier par des agents d'entreprises extérieures donc, selon la réglementation, ils sont donc toujours accompagnés par un pilote SNCF pour les orienter par rapport aux spécificités locales. C'est le chef d'établissement de l'Even qui est le responsable et le garant de la sécurité et de la mise en place des consignes de sécurité sur le chantier. Les consignes sont tout d'abord élaborées au niveau national, régional puis enfin local avec l'Even.* » (Responsable de l'Elog national). Notre accompagnateur conclut notre discussion par « *c'est pour ça qu'on les aime pas ceux-là (en parlant du retraité), ils sont retraités et ils vont travailler pour des entreprises privées, non on ne les aime pas, c'est pour ça que c'était un peu tendu* » (Agent de l'Even). Cette situation présente une certaine

incongruité du fait que l'un des postes de sécurité sur un chantier est celui d'accompagnateur de pilote. Sur les chantiers, la majorité des engins appartiennent à l'entreprise extérieure et sont pilotés par des agents d'entreprise extérieure ou de l'Elog national spécialement formés. Cependant, le pilote n'est jamais seul. Il est secondé par un agent d'accompagnement SNCF. Cette mesure réglementaire est prise par le donneur d'ordre afin d'éviter les heurts de circulation lors des manœuvres des engins. Ces agents accompagnateurs servent de double contrôle en sus du pilote lors du garage du train par exemple. Or lorsque l'entreprise est une entreprise qui a comme pilotes des anciens agents SNCF qui eux-mêmes étaient des accompagnateurs de pilotes, la situation pour les agents SNCF touche à l'inacceptable. Outre le fait que cet agent soit accompagné alors que lui-même était un accompagnateur, Fertis en fournissant des pilotes sur les chantiers fait concurrence au personnel de la SNCF. Notre interlocuteur de l'Even nous expliquait que la direction incitait fortement à avoir recours à l'entreprise Fertis parfois au détriment des pilotes susceptibles d'être fournis notamment par les Elogs régionaux ou l'Elog national²⁹.

Nous allons caractériser ce qui crée une différenciation dans la relation entre donneur d'ordre et sous-traitants et produit une hiérarchisation entre sous-traitants.

II. La SNCF, les majors et les autres : ajustements et arrangements autour des règles en matière de sûreté et de sécurité

Nous allons à présent axer notre propos sur un chantier de type RBT, en analysant en particulier la relation spécifique qui s'est créée entre « les majors » et la SNCF. Que ce soit sur les chantiers locaux ou nationaux et surtout qu'il s'agisse de travaux qui ont trait aux renouvellements, ces « majors » sont omniprésents et déséquilibrent le marché à leur profit en atténuant les effets de concurrence par le peu de place qu'ils laissent aux autres entreprises susceptibles d'intervenir sur les installations ferroviaires.

II.1 - Les conditions symboliques de la relation de sous-traitance

La durée des contrats sur des chantiers de taille importante est longue et la planification prévue à l'avance alors qu'on assiste au niveau local à des contrats qui durent le temps de la réalisation de la tâche et à une préparation en flux tendu.

²⁹ Nous développerons par la suite davantage la mise en concurrence des filiales de la SNCF avec les entités internes.

Le rapport au temps

Dans le cadre des relations entre les sous-traitants de taille importante et la SNCF la relation s'inscrit dans la durée. Comme le présente Bernard Baudry³⁰, une relation de sous-traitance durable oblige le prestataire à être particulièrement attentif aux demandes de son client. Dans le premier cas qui sera analysé, la relation entre le donneur d'ordre et son prestataire est trop incertaine dans le temps pour que ce dernier s'investisse de façon importante. Dans le second cas que nous étudierons, la relation qui unit prestataire et donneur d'ordre est plus stable et crée ainsi une garantie, une assurance pour le sous-traitant. À la précarité des contrats des sous-traitants de rang 2 ou de ceux des petites entreprises s'oppose une relation longue dans le temps avec les majors. Cela peut provoquer, chez ces derniers, une incitation forte à effectuer de substantiels investissements comme l'achat d'un train usine ou encore à améliorer la qualité de ses prestations, s'il souhaite la reconduction du contrat. Une telle stratégie ne peut se développer que dans un temps long, condition *sine qua non* d'engagements et d'échanges plus intenses que Bernard Baudry a désigné sous le terme de « réciprocité »³¹. Ce « système de réciprocité » n'est pas explicitement prévu au moment du contrat.

En fonction de la durée des contrats, il peut se développer une certaine forme de partenariat entre prestataire et donneur d'ordre. Si nous prenons l'exemple des chantiers de renouvellement, avant 2006, les contrats qui liaient la SNCF-GI (Gestionnaire d'infrastructure) et les deux principales entreprises extérieures (ETF³² et TSO³³-Colas-rail), étaient d'une durée de 5 ans. D'ailleurs les tentatives de la direction de RFF de réduire la durée des contrats à un an ont vite été abandonnées puisqu'elles n'ont été effectives que de 2006 à 2008. En effet, c'est RFF en tant que propriétaire du réseau qui fixe la durée des contrats et décide quelle entreprise effectuera les chantiers de renouvellement et qui aura les marchés. RFF est depuis revenu sur son choix précédent et a décidé qu'à partir de 2009 les marchés seront signés pour trois ans, renouvelables deux fois 1 an, pour une période totale de cinq ans. Au-delà l'entreprise devra répondre à un nouvel appel d'offre si elle veut poursuivre sa collaboration avec la SNCF et RFF.

³⁰ Baudry Bernard, « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? » In *Revue économique*, vol. 43, n° 5, Septembre, 1992.

³¹ Baudry Bernard, *ibid*, p.887.

³² Entreprise de Travaux ferroviaires

³³ Travaux du Sud-ouest

Pourquoi ces modifications successives de la durée des contrats ? Passer de cinq ans puis à un an de contrat pour finalement revenir à une durée de trois ans renouvelable deux fois un an peut laisser perplexe. En réalité, nous voyons au moins trois raisons à ces changements. La première explication est que l'appel d'offre pour des chantiers de cette taille mobilisant des ressources humaines et techniques très importantes est un processus particulièrement lourd à organiser et se retrouve en inadéquation avec la règle selon laquelle les prestataires doivent être présents aux réunions de préparation des chantiers deux ans avant son démarrage. La deuxième est que, pour les raisons citées précédemment, il semble difficile d'attirer les entreprises pour des chantiers d'une durée courte et nécessitant une part importante d'investissement. Les entreprises ayant les capacités économiques d'investir dans une mécanisation aussi lourde sont des entreprises aux clients diversifiés et qui se développent en dehors des frontières nationales. Ces entreprises ont besoin d'une visibilité de leur activité sur un temps plus long qu'une année. La troisième explication est la volonté de RFF d'étendre ses appels d'offre à des entreprises européennes afin de renouveler ou d'augmenter son panel de prestataires, susceptibles de proposer de meilleurs tarifs que les entreprises actuelles. Pour preuve, RFF a mené en 2010 une véritable campagne de séduction destinée aux entreprises européennes à l'aide d'une présentation intitulée *Rénovation du Réseau ferré français. Réunion d'information des entreprises européennes*. Ce support de communication vise surtout les chantiers de renouvellement pour la période de 2013 à 2017, où RFF chiffres à l'appui, présente sa stratégie d'investissement « *L'objectif industriel sur 2008-2015 a été établi à 13 Mds € pour 6 420 km de voies et 2 420 appareils de voie.* ³⁴ »

L'objectif affiché de RFF est de trouver des entreprises capables de remplir les objectifs avec les mêmes moyens que ceux proposés par les deux entreprises françaises qui assurent les renouvellements en suite rapide. RFF met en avant les avantages et l'intérêt de « *ces unités de production à rendement élevé* :

- *Fonctionnent toute l'année (environ 200 postes de travail)*
- *Réalisent chacune 4 à 7 chantiers par an, pour un linéaire annuel de 200 km par lot*
- *Interviennent essentiellement pour renouveler les traverses (cœur de la production)*
- *Ont un rendement moyen d'environ 1000 m par jour*
- *Permettent la restitution quotidienne des tronçons renouvelés à la circulation commerciale*
- *Doivent intervenir pour des linéaires conséquents et continus*

³⁴ Rénovation du Réseau ferré français. Réunion d'information des entreprises européennes, p.6.

- Répondent à des critères de pertinence technique (linéaire minimum de 30 km sans déménager, sauts de chaines réduits, limitation du nombre annuel de déménagements, utilisation massive des trains de substitution et de dégarnissage, continuité d'avancement, peu de zones courtes ...)»³⁵ ».

De plus, RFF parie sur la durée du contrat en soulignant que trois lots de suites rapides³⁶ seront attribués à partir de 2013 dont trois ans en tranche ferme et deux ans supplémentaires envisageables. Son message est assez clair par rapport à ce marché en particulier mais également en perspective des chantiers que peuvent espérer les entreprises sous-traitantes, si elles acceptent l'investissement : « Dans un contexte général marqué par une « envie de ferroviaire », nos besoins d'achat ont vocation à augmenter pour faire face aux besoins : de lignes nouvelles préconisées par le Grenelle de l'Environnement, de renouvellement du réseau existant sur lequel les trafics vont s'accroître. La tendance de long terme de cette croissance est de l'ordre de 10 % par an. »³⁷ ».

RFF indique que les marchés seront attribués en 2010 afin de rendre possible la préparation des chantiers deux ans à l'avance et de donner à ces entreprises, le temps d'acquérir l'équipement de trains de travaux nécessaire et d'obtenir leur homologation (processus de deux ans) sans laquelle les entreprises prestataires ne peuvent travailler sur le réseau français.

Le crédit de confiance

La protection de certains sous-traitants par la SNCF est liée notamment à certaines clauses incluses dans l'appel d'offre et aux leviers dont elle dispose comme l'homologation des engins et les conditions que les entreprises doivent remplir pour pouvoir travailler pour RFF et la SNCF. L'homologation des engins et leur qualification ne sont pas fournies par RFF mais sont sous la responsabilité de la SNCF. RFF expose ainsi les exigences à satisfaire pour devenir un de ses prestataires et notamment sur les deux manières dont elle choisit les entreprises : « [soit] par consultation d'entreprises qualifiées préalablement, [soit] par consultation d'entreprises qui ont manifesté leur intérêt à la suite d'une publicité préalable ». Il est également précisé que les achats de travaux font l'objet d'un système de qualification : « L'objet de cette qualification est de vérifier la capacité des fournisseurs candidats à répondre aux besoins de Réseau Ferré de France. La gestion des systèmes de qualification de

³⁵ *ibid*

³⁶ A titre illustratif chaque lot représente environ 200 km de renouvellement de voie courante par an.

³⁷ Site internet de RFF.

Réseau Ferré de France est déléguée à la SNCF, qui y a recours pour ses propres besoins³⁸ ».

Toujours selon le même document, la procédure de qualification pour l'obtention des marchés de travaux de la SNCF comporte de nombreuses phases :

*« - Un **entretien préalable** effectué au choix de l'entreprise concernée, soit par des responsables d'achats SNCF régionaux (SRA), soit par des représentants de l'organisme de qualification (Direction de l'Infrastructure) à Paris, pour permettre au demandeur de présenter son entreprise et ses activités, de préciser la ou les spécialisations pour lesquelles la qualification peut être envisagée ainsi que la zone d'activité, et d'examiner l'opportunité d'engager le processus de qualification.*

*- La constitution d'un **dossier de qualification** permettant à la SNCF de vérifier que le demandeur a la capacité administrative, juridique, financière et technique, et qu'il a la maîtrise de la qualité de son organisation et de la sécurité appropriée aux travaux à réaliser. Ce dossier est constitué du questionnaire d'évaluation et de ses annexes administratives et financières, techniques et qualité.*

*- La **visite préalable** d'un chantier test ou une visite sur site pour certaines spécialisations faisant appel à des techniques particulières*

*- pour certaines spécialisations, des **habilitations** sont nécessaires pour le personnel, et des **homologations ou agréments** sont exigés pour les engins et outillages conçus pour les travaux spécifiquement ferroviaires.*

- La réalisation satisfaisante d'un chantier "à l'essai"

- une notification de qualification précisant, par chantier pouvant être confié à l'entreprise, la spécialisation, le seuil financier (montant nominal maximal autorisé par chantier susceptible d'être attribué), le niveau de qualité déterminé en fonction de l'existence ou non au sein de l'entreprise d'un système de qualité formalisé, de son champ d'application, son périmètre, la zone d'activité (secteur géographique à l'intérieur duquel l'entreprise sera susceptible d'effectuer ses prestations)

- Évaluation des prestations : Tout chantier d'un montant supérieur à 40000 € fait l'objet d'une fiche d'évaluation. Les critères de la fiche permettent une évaluation objective et contradictoire des prestations réalisées. Elle peut si besoin est, appeler l'attention de l'entreprise sur la nécessité d'apporter des actions correctives pour ne pas faire l'objet de

³⁸ Sur le site de RFF dans la section devenir fournisseur de RFF.

mesures coercitives pouvant aller jusqu'à la radiation de la liste des prestataires qualifiés par la SNCF. ³⁹».

C'est seulement si le candidat remplit l'ensemble de ces conditions qu'il peut espérer obtenir des marchés de travaux sur le réseau ferré national. Les appels d'offres sont européens et pourtant ce sont souvent des entreprises françaises qui ont les marchés nationaux français.

L'investissement nécessaire en termes de mécanisation ou de mise aux normes de leurs outils pour répondre aux exigences de la SNCF justifie le besoin pour ces entreprises d'engagement sur un plus long terme. Nous verrons par la suite que cette manière de procéder influence la relation entre la SNCF et ses sous-traitants par rapport au degré de dépendance économique et technologique.

Certains de nos interlocuteurs au sein de la SNCF n'hésitent pas à parler de « conservatisme » lié à ces entreprises qui travaillent pour eux depuis de nombreuses années dont ils connaissent les savoir-faire, leur manière de travailler et le niveau de sécurité qu'ils mettent en place. Dans le *cahier des clauses et conditions générales applicables aux marchés de travaux* utilisé dans le cadre des relations contractuelles SNCF et RFF, l'article 8 précise les conditions linguistiques applicables au marché :

« 8.1 Les pièces relatives au marché doivent comporter un exemplaire en langue française : seul cet exemplaire fait foi.

8.2 Pour l'exécution du marché la langue française s'impose. Il en est ainsi, notamment : □de la rédaction de la correspondance relative à l'exécution du marché et des documents à établir en vertu de celui-ci, de la tenue des réunions ayant trait à l'exécution du marché et de leurs comptes rendus.

8.3 L'entrepreneur assume la charge et les frais d'interprétariat et de traduction.

8.4 Préalablement à toute exécution de prestations, si l'entrepreneur envisage d'affecter à cette exécution un ou des préposés ne maîtrisant pas la langue française, il en informe le maître d'œuvre et désigne, pour chaque site, au moins un préposé la maîtrisant. ⁴⁰».

³⁹ Accessible depuis le site Internet de RFF toujours dans la section « devenir fournisseur de RFF » dans le titre « les démarches de qualification préalable auprès de la SNCF » qui renvoie sur un autre site dont la présentation des documents est précédée de l'explication suivante : « *L'objet de la qualification est de vérifier la capacité juridique, financière, technique et organisationnelle de l'entreprise à assurer la fourniture d'un type particulier d'articles ou de prestations.* ».

⁴⁰ Dans Article 8 - Langue applicable au marché dans le *cahier des clauses et conditions générales applicables aux marchés de travaux*, signé entre la SNCF et RFF, Version n° 2 du 24 novembre 2008, p.15.

Cette exigence présente une importante difficulté pour les entreprises européennes dont le personnel n'est pas francophone. En effet, les travaux sur les chantiers s'étendent sur plusieurs kilomètres et nécessitent la mise en place de plusieurs chantiers élémentaires. Cela oblige une multiplication du nombre de personnes (francophones ou bilingues) pour assurer la chaîne. Outre le coût des engins, les entreprises étrangères se confrontent à cette contrainte supplémentaire, de nature culturelle et linguistique.

Si le choix des entreprises prestataires est effectué par RFF, les conditions d'accès aux agréments ainsi que certaines modalités incluses dans les clauses et conditions d'accès aux marchés ferroviaires sont de la décision de la SNCF. La SNCF par ses prérogatives a le pouvoir d'interférer largement sur la décision et sur le choix des sous-traitants. Selon un des responsables nationaux de la sécurité des chantiers rencontrés :

« Il faut aussi trouver des entreprises qui acceptent de travailler dans des conditions d'exploitation et de sécurité, travailler sur quatre heures, il faut être capable de mettre des moyens tant en bonshommes qu'en matériel sur plus de quatre heures et que si à 23h01 il faut commencer le chantier et le rendre à 4h05 ce n'est pas forcément à 4h15 donc il faut trouver des entreprises qui sont capables de répondre à ce genre de chose » (Responsable de la sécurité au niveau national)

Faire appel à d'autres entreprises européennes, c'est prendre le risque de se confronter à des difficultés de mise en place, par celles-ci, des dispositifs de sécurité et du respect des règles édictées par la SNCF. La sécurité ferroviaire et la manière de travailler, tout comme les installations peuvent, en effet, être très différentes d'un pays à l'autre. Or, travailler avec des sous-traitants dont on ne connaît pas la manière de travailler ou de fonctionner obligerait non seulement à prendre un temps d'apprentissage mutuel mais aussi et surtout à mettre en place plusieurs mécanismes supplémentaires de coordination et de contrôle. Les « majors » ont déjà selon notre interlocuteur « fait leurs preuves » et présentent des garanties de confiance. Comme l'indique Jean-Philippe Neuville sur le partenariat industriel⁴¹, s'engager sur le long terme implique forcément la confiance du fait que les partenaires ne peuvent pas être certains des actions futures. En protégeant les majors de la concurrence, la SNCF essaie de réduire l'incertitude liée aux prestations proposées par d'autres entreprises avec lesquelles elle n'a pas créé de liens de confiance. Les agents de la SNCF peuvent s'appuyer sur cette confiance

⁴¹ Neuville Jean-Philippe, « La stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, 1997, n° 3/97, p. 297-319.

pour effectuer des économies sur les exigences en terme de surveillance, considérant que ces majors ont déjà fait leurs preuves. Dans ce cas, les agents SNCF regardent davantage l'entreprise qui effectue la prestation plutôt que la qualité de la prestation en elle-même. Nous sommes dans le cas de ce qu'Olivier Guillaume a appelé le « cadre réputationnel »⁴² qui revient à dire que le choix des sous-traitants repose non pas uniquement sur les performances d'une entreprise sous-traitante mais sur ce « cadre réputationnel » qui est plus large. Selon cet auteur, les évènements même défavorables à une entreprise qui profite d'une bonne réputation, pourront être minorés voire occultés par les agents du donneur d'ordre car ils ne rentrent pas dans le cadre de cette réputation. À l'inverse, une entreprise qui ne bénéficie pas de cette réputation favorable, verra que des erreurs ou difficultés seront amplifiées pour déprécier sa réputation.

La segmentation et la hiérarchisation entre les sous-traitants ne sont pas uniquement entre les entreprises qui se situent au second rang de sous-traitance par rapport aux entreprises titulaires (configuration 1) mais également entre « les majors » et les autres susceptibles de conquérir des parts de marché dans le ferroviaire. La mécanisation associée aux différents types de chantiers permet le rendement de renouvellement exigé crée une forte distinction entre les prestataires.

Les dépendances mutuelles entre donneur d'ordre et sous-traitant

Nous souhaitons montrer que la sous-traitance externe de spécialité qui vient d'être décrite est une sous-traitance instituée et formalisée qui existe depuis de nombreuses années sur des travaux de type RBT. Cette division du travail repose sur le choix de ne pas se doter des machines nécessaires à la réalisation de travaux aussi conséquents. La SNCF ne possède en propre que de la mécanisation légère comme des bourreuses, des régaleuses et n'a donc pas les équipements qui permettent un rendement équivalent à celui de ses sous-traitants. Nous pourrions presque parler de dépendance mutuelle ou d'interdépendance tant la SNCF a besoin de ses sous-traitants pour mener à bien les renouvellements des voies qu'elle ne peut pas réaliser en interne. Pour le dire autrement, le savoir-faire et les engins n'étant détenus que par deux entreprises, il existe une dépendance technologique et de savoir-faire du donneur d'ordre vis-à-vis de ses prestataires.

⁴² Guillaume Olivier, *Sous-traitance, qualité du travail et « cadre réputationnel » dans une industrie à risque*, acte du colloque Risques industrielles majeurs, Sciences Humaines et Sociales, Toulouse, 6 et 7 décembre 2007, p.171-177.

Les lourds investissements financiers nécessaires à l'achat des engins et à leur entretien sont laissés à la charge des majors. En contrepartie, comme nous l'avons évoqué plus haut dans le cadre des appels d'offre, la SNCF a une attitude qui pourrait s'apparenter à du protectionniste envers ses entreprises sous-traitantes. La SNCF favorise ces entreprises en termes d'appel d'offre en ayant des exigences que les entreprises européennes concurrentes ne peuvent pas toujours satisfaire. Il arrive que la SNCF favorise les entreprises françaises avec qui elle travaille depuis des années. C'est pourquoi, on peut parler de dépendance de la SNCF à l'égard de ces entreprises au niveau technique et technologique. Cependant, si cette situation crée une dépendance, elle donne aussi une marge de manœuvre à la SNCF qui peut décider un changement de règles en faisant jouer la concurrence du marché. Cette manière de procéder émane d'un compromis implicite au nom d'une collaboration existante depuis des années entre ces entreprises sous-traitantes en particulier. Il faut surtout souligner que cette sous-traitance est spécifique nécessitant un savoir-faire particulier et un rendement que seules, selon des agents de la SNCF, les entreprises de sous-traitances françaises arrivent à atteindre. En contrepartie les sous-traitants acceptent certaines modalités contractuelles particulières, notamment l'intégration de la prise en charge financière des conflits sociaux pouvant se dérouler au sein de la SNCF. L'une des périodes d'observation de ce chantier RBT a fait suite à plusieurs jours de grèves qui ont eu des conséquences sur l'avancée du chantier. Le personnel SNCF étant principalement dédié à l'encadrement, la sécurité et la surveillance, le chantier a été arrêté en leur absence entraînant de fortes pénalisations pour les entreprises extérieures contraintes d'arrêter la production. La difficulté pour l'entreprise extérieure est la gestion pendant cette période de son personnel qu'elle est obligée de mettre en congé ou à défaut en période de chômage technique.

La contractualisation entre la SNCF et ses prestataires inclut la possibilité d'un retard des travaux causé par une grève des cheminots. Les entreprises extérieures ne peuvent pas se retourner ou demander des dédommagements à la SNCF pour cette raison. Cependant, il y a des négociations sur le résultat final du chantier. Avec des équipes mobiles qui parcourent la France entière, les entreprises extérieures ont un emploi du temps serré. En faisant appel uniquement à deux entreprises dont les chantiers sont programmés selon un calendrier serré, la SNCF se retrouve parfois contrainte par leur planning. Les chantiers s'enchaînent sur une année ce qui laisse très peu de marge de manœuvre sur le temps.

Dans la gestion générale du chantier sont inclus dans le temps théorique de la durée du chantier, les aléas potentiels, et il peut arriver que les équipes sur le chantier aient fini en

avance. En revanche en cas de retard important, les entreprises extérieures qui ont un planning chargé et un enchaînement serré des chantiers, sont confrontées à de gros problèmes d'organisation de leurs autres chantiers. Plusieurs cas de figure sont envisagés dans ce cas : l'entreprise extérieure est responsable du retard et paie des pénalités ou alors une négociation s'engage pour trouver un arbitrage financier au niveau national sur les futurs chantiers qu'elle réalisera pour le compte de la SNCF. L'entreprise peut alors être amenée à revenir à un autre moment à ses propres frais puisque les marchés sont nationaux. Inversement, s'il y a du retard sur un chantier à cause de la SNCF, c'est cette dernière qui devra faire appel à une plus petite entreprise pour finir le chantier. Ce recours à d'autres sous-traitants nécessitera un coût plus important en temps (la mécanisation est davantage réduite) et aussi économique car dans ce cadre, la voie ouverte à la circulation oblige le déploiement d'un large dispositif de sécurité (chaîne d'annonce). Cette solution demande un temps supplémentaire de travaux et entraîne une perturbation de l'exploitation. Elle n'est envisagée que si la distance qu'il reste à renouveler est faible. Une autre possibilité est celle où la SNCF pense que la portion de voie qui n'a pas été renouvelée peut rester en l'état et être maintenue avec des travaux d'entretiens préventifs réalisés par les Elogs régionaux.

Les agents de la SNCF ne produisent pas mais participent à la mise en place de la sécurité et de l'encadrement pour permettre la production. Seuls les agents de l'entreprise extérieure produisent. Le travail est manuel et physique et le rythme soutenu. Les conditions de travail sont difficiles : travail en extérieur, environnement avec des risques importants, nuisances en tous genres. Les nuisances sont le bruit constant du train de coupe, les risques de projection de ballast et le danger qui consiste à travailler sur une voie contigüe à une voie en exploitation. La SNCF étant en charge de la sécurité et de l'encadrement, les entreprises extérieures ne peuvent pas travailler sans autorisation préalable des agents SNCF. Le donneur d'ordre est dépendant des compétences du sous-traitant mais aussi et surtout de son personnel. En effet, la SNCF n'a pas suffisamment de personnel qui pourrait se charger de ces travaux principalement manuels. On peut souligner que la majorité des postes occupés par des agents des entreprises extérieures sont plutôt sans qualification sauf certains postes particuliers comme mécaniciens, soudeurs et les personnes de l'encadrement. Les agents sont en majorité des ouvriers dont le travail est répétitif et ne demande pas de savoir-faire particulier. Les activités nécessitent une bonne aptitude physique.

En dépit du rapport de force en leur faveur, les entreprises sous-traitantes sont dépendantes du donneur d'ordre à double titre : intervenir sur la maintenance ou le renouvellement des voies

nécessite une intervention du donneur d'ordre pour l'arrêt de l'exploitation des voies, sans cette autorisation de travailler l'entreprise extérieure ne peut pas produire. De plus, la sécurité est aussi entre les mains des agents du donneur d'ordre ; les fonctions de sécurité et d'encadrement sont attribuées uniquement à des agents SNCF. La SNCF dépend de ces entreprises au niveau technologique vis-à-vis des compétences (savoir-faire, mécanisation...) mais réciproquement l'entreprise sous-traitante dépend à la fois économiquement des marchés fournis par la SNCF.

La subordination ne porte pas exclusivement sur les agents d'une même entreprise suivant les différents niveaux hiérarchiques ; cette relation s'exerce aussi d'une entreprise sur une autre. Les jeux de pouvoir sont asymétriques dans la mesure où dans les faits, le donneur d'ordre est le seul à pouvoir arrêter toute collaboration ou renouveler le contrat avec ses sous-traitants. Cette pression constante oblige le sous-traitant à accepter des conditions de plus en plus difficiles afin d'être sûr d'emporter le marché.

Il y a cependant un autre facteur important à prendre en compte, c'est la confiance qui s'instaure entre l'entreprise et ses sous-traitants.

II.2 - La SNCF, les majors et les autres et la sécurité en actes

Nous avons évoqué précédemment le fait qu'il existait un consensus entre les agents SNCF sur le meilleur niveau de sécurité et de sûreté atteint par les « majors » qui, grâce à leurs années d'expériences sur les chantiers SNCF et leur connaissance du travail et des risques encourus, sont jugées sur les chantiers comme des entreprises « fiables ». Comme le souligne l'un des chefs de district sécurité d'un Even sur un chantier RBT :

« Alors là, avec les entreprises niveau sécurité comme celles-là [les majors], il y a quelques petits accros, mais elles ont quand même l'habitude de travailler dans le domaine ferroviaire. Le risque, il est aussi avec des entreprises qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler avec nous, des entreprises de TP ou autres, qui arrivent ponctuellement pour un chantier ; là, il faut vraiment être au niveau du plan de prévention faut être plus précis, plus rigoureux, plus attentifs finalement. »
(Chef de district sécurité)

Alors que semblent avoir été identifiées des vulnérabilités des entreprises moins spécialisées concernant les comportements à avoir avec le risque ferroviaire, on peut se demander s'il est prévu en conséquence, une prise en charge plus importante ou une surveillance accrue de

celles-ci. Nous avons choisi de prendre comme indicateur de comparaison la manière dont se prépare et s'organise un chantier de taille importante de type RBT qui fait intervenir les « majors » et celui d'un remplacement de rails qui peut être réalisé par des entreprises locales de bâtiment, car ne nécessitant que de la mécanisation légère comme la pelle rail-route qui n'est pas spécifique au ferroviaire. En fonction du type de chantier, il existe une grande disparité sur le temps de préparation. Plus un chantier est de taille importante, plus il est préparé en amont et de manière formalisée. On peut comprendre que des chantiers de type RBT notamment, vu le nombre et les appartenances institutionnelles différenciées des intervenants, entraînent des risques plus forts qu'un chantier de moindre ampleur. Pourtant le décalage dans la préparation est significatif :

« Les grands chantiers de type RVB sont des chantiers cadrés, très préparés avec une gestion organisée. Les opérations suivent un ordre immuable et les entreprises extérieures sont de grosses structures qui connaissent très bien le travail et la gestion d'un tel chantier.

Par contre, sur les petits chantiers tout repose sur les DPX⁴³, la préparation est moins importante et les petites entreprises ont souvent moins conscience des risques et moins de rigueur. Ce sont des chantiers qui entraînent une certaine habitude, routine d'où moins de rigueur. La responsabilité sur ces chantiers est une responsabilité pénale, car le domaine d'exploitation est ouvert et donc est entièrement sous la responsabilité de la SNCF. Certains agents ont de plus en plus de responsabilités et ils cumulent les fonctions sur un chantier. Au niveau local, les agents ont aussi beaucoup de responsabilités car la SNCF supprime certains niveaux hiérarchiques pour des gains de coût, mais cela a pour conséquence d'intensifier le travail, les responsabilités et pose des questions en termes de production/ sécurité. » (Conseiller en sécurité voie équipement)

Les chantiers de taille importante nécessitent une préparation en amont particulièrement importante et demandent l'intervention de spécialistes. Ce qui nous a semblé comme un premier paradoxe est que la préparation n'est pas fonction du type d'intervenant : ce sont les chantiers de taille réduite qui faisant appel à des intervenants moins spécialisés et donc moins habitués à travailler près des voies, devraient être davantage encadrés ; or ce sont ceux qui

⁴³ Dirigeant de proximité.

connaissent le moins de préparation. Cet état de fait s'observe à travers les deux exemples de préparation de chantier présentés ci-dessous.

Une préparation et une formalisation des chantiers comme points aveugles sur la sécurité

La préparation d'un chantier RBT

Nous rappelons que cette opération de renouvellement ballast et traverses (RBT), réalisée tous les 30 ou 40 ans, consiste en un changement de l'ensemble des matériaux (mis à part les rails) sur plusieurs kilomètres de voie. Un RBT est prévu 10 ans à l'avance même si son organisation et sa préparation interviennent à des moments différents selon les services. De nombreuses réunions ont lieu au niveau national entre les représentants de RFF (Réseau Ferré de France) et ceux des différentes activités SNCF participant au projet. Par exemple : l'infra (le niveau national) et RFF interviennent dans l'organisation du RBT au tout début de la préparation via la programmation des grands chantiers et la prévision des budgets qui seront alloués par RFF pour ces renouvellements.

Un RBT est planifié concrètement quatre à cinq ans à l'avance. Il faut prévoir les moyens humains et matériels nécessaires et programmer les travaux sur une même région de manière à ne pas bloquer entièrement l'exploitation. La préparation d'un RBT commence réellement sur le terrain deux ans en avance en trois phases formelles appelées réunions préparatoires (RP). La réunion préparatoire 1 appelée RP0 se fait deux ans avant le chantier pour prévoir les grands points organisationnels. À cette première phase, un représentant de l'Elog national est délégué sur le futur chantier et travaille avec du personnel de l'Even afin de se rendre compte des travaux prévus. Au moment de l'organisation amont du chantier, l'Elog national ne connaît pas encore l'entreprise qui réalisera le chantier. Comme nous l'avons montré précédemment, la politique concernant la durée des contrats entre la SNCF et les entreprises extérieures est variable, ce choix étant sous la responsabilité de RFF. Or, il semblerait que chacune des entreprises ait une façon particulière de travailler, ce qui nécessite la préparation d'une organisation adaptable à l'entreprise qui obtiendra le marché. Deux ans avant le chantier, l'organisation reste plutôt générale et abstraite. Seuls cinq grands axes sont étudiés : les travaux à prévoir, la durée chantier de Jour/Nuit, les horaires, les dates, et les portions de voie traitées. N'étant pas encore sélectionnées, les entreprises extérieures ne sont pas intégrées à cette phase de préparation. Les contrats liant la SNCF à ses sous-traitants se limitait à un an, ceci explique que les prestataires ne soient pas présents. Ces derniers ne sont

représentés qu'à la seconde réunion appelée RP1 qui s'effectue six mois avant le début du chantier. Cette réunion sert à actualiser ou valider les décisions prises en RP0 avec les représentants des différentes entreprises désormais identifiées. Elle inclut notamment la tranche traitée par le RBT, la répartition du chantier de Jour/Nuit, les délais et l'organisation prévus qui devront être respectés. Pour les entreprises extérieures alors représentées, cette réunion va permettre d'organiser le travail sur le chantier. La dernière réunion formalisée, RP2, est organisée trois mois avant le début des travaux. C'est la phase de finalisation qui intègre la grille de circulation des intervenants qui est la base de la sécurité sur le chantier en termes de déplacements des hommes et des engins. Cette réunion permet d'arrêter l'ensemble des délais et des documents techniques. Les éléments comme le nombre d'agents nécessaires, les dates d'intervention sur le chantier, y compris celles concernant chaque chantier élémentaire, les délais de dégagement des engins et des hommes, sont constitutifs du plan de prévention qui est un élément de la contractualisation entre le donneur d'ordre et ses prestataires. Les représentants des entreprises extérieures sont normalement présents lors de ces réunions. Cependant, selon les étapes considérées, les interlocuteurs ne sont pas forcément les mêmes. Ces trois réunions sont des réunions de préparation contractualisées. Néanmoins entre chaque étape, il existe des rencontres régulières mais plus informelles qui permettent d'avancer sur la préparation. Les réunions servent à la validation et la finalisation des projets. Les réunions de RP0 à RP2 donnent lieu à des comptes-rendus consignants les échanges et pouvant servir d'éléments de contractualisation entre les différentes entités. Le plan de prévention, par exemple, est considéré comme document contractuel et à ce titre, il est signé par l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre du RBT observé, le plan de prévention et la visite commune avant les travaux ont été réalisés en même temps pour les deux chantiers. En effet, la région devait faire face à deux chantiers de type RBT en parallèle :

- Morlaix à Plouaret du 20 août au 16 novembre 2007,
- Lamballe du 22 octobre 2007 au 18 janvier 2008.

Le plan de prévention comporte l'ensemble des risques répertoriés pour chaque activité ainsi que ceux liés aux interactions entre les différentes tâches (co-activité) et les mesures de prévention particulières à prendre par rapport à ces risques. Ce document avec les différents risques est établi en principe deux mois avant le début du chantier et est envoyé aux entreprises qui le modifient si nécessaire avant de le signer. La mission de l'Elog national et en particulier du responsable de la préparation et de la mise en place du RBT est de fournir

entre autre le plan de prévention que l'Even va ensuite adapter aux spécificités locales. L'Elog se charge en particulier de la préparation en amont du chantier qui consiste à réaliser l'ICP (Inspection commune préalable) et le plan de prévention en collaboration étroite avec le personnel de l'Even. Une fois la préparation du chantier terminée, le représentant de l'Elog national repart afin de préparer dans une autre région un chantier de renouvellement qui sera mis en place deux ans plus tard. Un autre représentant de l'Elog national viendra prendre la suite et aura en charge la partie réalisation du chantier. Les fonctions sont divisées et les rôles attribués. Ainsi le représentant qui prend le relais n'a jamais travaillé avec le personnel de l'Even, n'a pas participé à la préparation des travaux (car il était sur la réalisation d'un autre chantier) mais c'est à lui que revient la tâche de préparer l'arrivée de l'équipe d'intervention (pas moins de 75 personnes).

Cette visite d'ICP (Inspection commune préalable) est menée 2 mois avant le début des travaux. Elle rassemble l'ensemble des représentants de chaque entité ou entreprise pour observer la situation géographique du chantier, les spécificités du territoire. Cette inspection commune est menée par le chef de district sécurité de l'Even qui connaît parfaitement ses installations et qui participe en collaboration étroite avec un représentant de l'Elog national, à l'élaboration du plan de prévention.

Dans le cas du chantier de Morlaix, les inspections communes se sont faites du lundi 5 juin au jeudi 8 juin 2007 pour un début de chantier fixé à la dernière semaine du mois d'août. Étaient présents les représentants du CHSCT, l'inspecteur du travail transport, les représentants des entreprises extérieures, les représentants SNCF et celui de l'Elog national. Lors de ces quatre jours de visite, tous les points particuliers du chantier sont évoqués : y ont été décidées les zones du chantier, les zones où seront situés les trains de travaux ainsi que la base de vie de l'entreprise extérieure (où ils mettront leurs caravanes ou autres) et la base de travail des agents SNCF (pour ce chantier ce sont des bungalows)

L'inspection du chantier a commencé par une présentation en salle et s'est poursuivie par une visite du terrain. L'Elog national apporte son savoir-faire et son expérience par rapport à ce type de chantier et y inscrit la trame. Autrement dit, celui-ci fournit les grandes lignes organisationnelles et le fonctionnement en termes de nombre d'agents nécessaires, de durée du chantier, de nature des travaux et il intègre les éléments actés lors des réunions de préparation. L'Even, de son côté, a pour fonction indispensable et complémentaire de maîtriser et inscrire les spécificités techniques des installations, les obstacles possibles, les points de sécurité particuliers. L'établissement devra trouver les ressources en termes

d'agents en fonction des demandes du représentant de l'Elog par rapport à son évaluation en fonction de son expérience de la réalisation des chantiers de renouvellement précédents.

Dans le cadre du chantier RBT observé, le groupement d'entreprises détenteur du marché (TSO-Colas-rail) ne pouvait pas être présent sur le chantier au-delà de la date du 18 janvier 2008 car son personnel était attendu sur un autre lieu de travail. En effet, pour ces entreprises les chantiers de renouvellement s'enchaînent durant toute l'année et leur planning est d'autant plus serré qu'elles sont amenées à intervenir sur toute la France. C'est une planification par rapport à la disponibilité des engins et des hommes en fonction des chantiers qu'il s'agit de réaliser. Pour les entreprises sous-traitantes, il faut aussi déplacer les infrastructures comme les bureaux, les dortoirs, les engins d'un chantier à l'autre. La planification est très importante mais il existe un fort décalage entre les chantiers de taille plus petite qui ne comportent pourtant pas moins de risques. Si les engins et la mécanisation sont moins importants et si le nombre d'intervenants est bien inférieur, certains risques demeurent constants. Par exemple, même sur un chantier plus petit, les travaux peuvent s'effectuer de nuit, proches des voies en circulation. La différence de préparation n'est donc pas attachée à une différence de risque mais bien plutôt à l'ampleur des travaux. Nous avons décrit les différentes phases de préparation de ces importants chantiers. Lorsque nous sommes dans le cas d'une sous-traitance externe de capacité, la préparation est fortement réduite, les plans de prévention sont préparés rapidement, comme nous allons le voir à partir de l'observation d'un changement de rail.

Un remplacement de rails

Parallèlement à l'organisation préparée et formalisée des importants chantiers de renouvellement coexistent des chantiers d'une taille plus réduite qui demandent moins de mécanisation et dont la préparation est raccourcie d'autant.

Un des chantiers observés était un remplacement de rails sur une distance réduite qui devait durer quatre semaines. La réalisation du chantier était prévue à partir du 7 mars 2007. Son organisation a commencé à se mettre en place en décembre 2006 avec la mise en place du planning et l'appel d'offre, soit un appel d'offre à J-3mois. C'est le délai demandé avec la mise en place d'un plan de prévention qui doit se faire théoriquement quelques semaines avant. Or, dans la pratique il en est tout autrement.

Ce chantier a trait à un remplacement de rails que nous avons considéré dans notre typologie comme une relation de sous-traitance externe de capacité. L'entreprise qui a obtenu le marché

n'est toutefois pas une petite entreprise de travaux publics mais une agence régionale d'ETF que l'on a appelée un « major », qui s'est associée en co-traitance à l'entreprise Atlantique Voies ferrés (AVF)

La préparation des zones qui vont être renouvelées se décide deux à trois ans à l'avance. Chaque responsable d'Unité de Production (UP) de l'Even exprime les besoins de son secteur auprès de sa direction. Les Even proposent des zones qu'ils considèrent comme prioritaires au niveau régional, celui-ci les propose aux instances nationales qui décideront des travaux et zones qui seront proposés à RFF. Même s'il y a eu une forte sélection des dossiers par tous les niveaux hiérarchiques, c'est RFF qui, en tant que financeur et gestionnaire de l'infrastructure, décide en dernière instance. Les appels d'offre sont alors lancés par le service achat au niveau régional.

Avant de répondre à l'appel d'offre, les entreprises prestataires effectuent une visite du chantier organisée par le donneur d'ordre, afin d'évaluer les moyens humains, matériels et le temps nécessaire aux travaux demandés. Seule restriction, la SNCF fait la visite à une seule entreprise à la fois en vertu de la règle selon laquelle il ne peut y avoir de rencontre entre les entreprises en concurrence. Les entreprises extérieures ne doivent pas savoir quelles autres entreprises seraient susceptibles d'être intéressées par le chantier. La direction SNCF fait donc un planning de principe lors de l'appel d'offre. Puis l'entreprise extérieure intéressée fait de son côté le sien en formulant des propositions de délais. En général, l'entreprise prestataire essaie de raccourcir les délais par rapport aux propositions de la SNCF car c'est un critère particulièrement pris en compte par le donneur d'ordre dans le choix du sous-traitant. Pour le cas observé, une demi-douzaine d'entreprises avait répondu. En général, celle qui est choisie est « la moins-disante » autrement dit, celle qui propose le prix le plus bas par rapport au seuil budgétaire fixé par l'appel d'offre.

L'ouverture des plis s'est faite début mars 2007 pour un chantier devant commencer le 12 mars 2007. Trois jours avant le début des travaux, le directeur de l'unité de production, responsable de l'organisation du chantier, n'avait pas connaissance de l'identité de l'entreprise intervenante qui avait été choisie. Si, en théorie, le plan de prévention doit être réalisé bien avant le début du chantier, le repérage et le plan de prévention se sont faits le soir même du début du chantier. Ceci peut poser des problèmes par rapport à l'information que l'entreprise extérieure doit normalement fournir à ses salariés, document en fin de plan prévention qui est signé par l'entreprise extérieure et qui dit que le responsable du chantier a bien informé ses salariés des risques du chantier.

Bien que le délai à respecter entre la signature du plan de prévention et le démarrage du chantier soit très formalisé dans les procédures, celui-ci n'a pas été respecté faute de temps. Pourtant, le plan de prévention qui dresse la liste des risques issus de l'activité des entreprises présentes sur le chantier et de leurs interactions en cas de co-activité est un document de première importance. Il sert de support aux manières de se comporter sur le chantier en fonction des risques encourus, aux pratiques à adopter en cas d'accidents ou d'incidents, suivant les spécificités du chantier. On peut se demander, dans le cadre de ce chantier, si le prestataire a eu le temps de prévenir ses salariés des risques potentiels et des mesures de prévention prises. Les dysfonctionnements sur ce genre de chantier proviennent souvent d'un manque d'organisation provoqué par les temps de préparation et de mise en œuvre très courts. Les plans de préventions qui lient les entreprises extérieures et la SNCF sont normalement bien détaillés en vue de deux objectifs. Le premier est de se prémunir en cas d'accident ou d'incident en termes de responsabilité. Le second, selon le responsable de l'Unité de production, est que « *les entreprises extérieures cherchent à aller vite et à moins cher du fait de la concurrence des entreprises et aux bas coûts proposés aux appels d'offres pour emporter le marché.* » (Chef d'une unité de production). Selon ce même interlocuteur, « *les entreprises extérieures organisent et pensent le chantier d'une certaine façon et ils ont souvent tendance à s'affranchir des règles si cela peut leur faire gagner du temps ou de l'argent.* ». Et de citer l'exemple d'un chantier de remplacement de voies et ballast où certaines tâches indépendantes les unes des autres peuvent poser des problèmes de coordination : « *certaines entreprises extérieures souhaitent aller plus vite mais il y a des délais à respecter entre la pose du ballast et du rail* ». A priori la surveillance de la SNCF s'accroît à ces étapes de chantier pour s'assurer que les délais et autres règles techniques sont bien respectés par les entreprises extérieures.

Nous venons de montrer qu'en fonction du type de chantier et surtout de sa taille, la préparation et la gestion sont différentes. Plus un chantier est de taille réduite ou limité à des travaux simples, moins sa préparation est approfondie et moins son organisation est formalisée. À l'inverse, les chantiers plus spécialisés qui font intervenir les « majors », « qui ne font que ça » sont programmés, préparés et formalisés. Devrait-on en déduire qu'il y a plus de risque à intervenir sur des chantiers de taille importante ? Autrement dit, cela signifierait-il que les « petits chantiers », auxquels on consacre une moindre préparation, comportent peu de risques ?

Ce type de chantier de renouvellement de voie qui relève d'une sous-traitance externe de capacité n'entraîne pas comme dans le chantier de peinture du pont une asymétrie forte entre sous-traitant et donneur d'ordre. Dans la mesure où le savoir-faire nécessaire est peu important et la mécanisation réduite, l'entreprise qui a répondu à l'appel d'offre est une agence régionale d'ETF qui est par ailleurs un des majors du secteur. Cette différence a pour conséquence une capacité de négociation que d'autres sous-traitants de second rang n'ont pas. Comme nous allons le montrer avec l'encadré ci-après, la résolution des aléas que ne manque pas de générer le déroulement d'un chantier, s'effectue par une négociation entre le représentant de la SNCF présent sur le chantier et celui de l'entreprise ETF. La négociation ne porte pas ici directement sur un problème de sûreté sécurité mais sur la prise en charge financière d'une « reddition »⁴⁴ tardive de voie.

Encadré 4: La résolution des aléas sur le vif, au cas par cas avec négociation

La séquence de négociation que nous allons exposer met face à face le représentant de la SNCF et celui du sous-traitant de taille importante lors d'un chantier de petite taille.

Avant d'arriver au passage à niveau (PN) qui, au niveau spatial, délimite symboliquement le chantier et le hors chantier, deux hommes discutent près d'une voiture. Ils portent tous les deux des gilets jaunes, casques et chaussures de sécurité. Le premier est de l'entreprise ETF, le second est le chef des travaux sur le chantier pour la SNCF. Sur ce chantier, ils sont respectivement représentant de l'entreprise extérieure du nom d'ETF et représentant SNCF du chantier. Notre interlocuteur de l'Elog régional présente la personne de l'entreprise extérieure comme « celui dont le nom est indiqué sur le plan de prévention ». Les deux représentants sont en pleine discussion. Leur conversation porte sur plusieurs éléments. Est évoqué dans un premier temps un manque de matériel et de personnel mis à disposition par l'entreprise pour effectuer le chantier par rapport à ce qu'aurait espéré le représentant de la SNCF mais la SNCF donne des objectifs de résultat et non de moyens. Le représentant d'ETF dit, pour rassurer l'agent SNCF, « j'ai récupéré des gars que j'ai mis à la soudure ». Dans un second temps, l'enjeu devient la prise en charge financière d'une reddition tardive de voie. En effet, un problème au passage à niveau a été mis au jour lors du déblayage du ballast : des parties enfouies qui « sont [selon le représentant d'ETF] du vrai bricolage, mais ce bricolage va nous faire perdre du temps ». *A priori*, cette découverte s'est faite le soir même et cela n'avait

⁴⁴ Nous rappelons qu'une reddition de voie est le terme utilisé au sein de la SNCF pour qualifier le fait de rendre la voie à l'exploitation.

été ni répertorié sur les travaux à effectuer et par conséquent cet aléa n'était pas inclus dans le contrat. La reddition tardive d'une voie a un coût important pour la SNCF, à la fois financier mais aussi par rapport à son image vis-à-vis de ses clients. En fonction du retard accumulé, il faut soit envisager un autre mode de transport pour les voyageurs (la SNCF affrète des cars par exemple) ou alors faire attendre les voyageurs avec, comme conséquence, outre le mécontentement des clients, le remboursement d'une partie du prix de leur billet. Or, le principal concurrent de la SNCF est précisément la route, l'inquiétude exprimée étant que les clients trop mécontents se détournent du train pour le transport routier.

La personne d'ETF regarde le représentant de la SNCF sur le chantier en affirmant que « *de toute façon il a dit qu'il prenait entièrement en charge la reddition tardive* ». Il dit cela en rigolant mais on voit bien qu'il attend un acquiescement de la part de notre accompagnateur sur le chantier qui, en tant que dirigeant de l'unité de production, peut accepter ou négocier à son tour. Le représentant SNCF du chantier d'un ton un peu gêné semble acquiescer « *ben, il faut voir mais s'il le faut on le fera* ». Le chef de l'UP⁴⁵ regarde son assistant et confirme. Ce cas de négociation de face à face entre le représentant de la SNCF et celui de l'entreprise sous-traitante pour une résolution rapide de l'aléa a porté exclusivement sur l'aspect financier et non pas sur sa prise en charge technique ou en terme de sécurité.

Cette préparation de chantier souligne un premier point aveugle dans la manière dont la SNCF peut se comporter vis-à-vis de ses sous-traitants. Certaines entreprises bénéficient d'une bienveillance à leur égard : ce capital de confiance peut parfois tenir lieu de gage de sécurité.

Une négociation des règles parfois défavorable à la sécurité

Comme nous allons le montrer à travers plusieurs situations de travail rencontrées sur les chantiers de renouvellement concernant la relation de sous-traitance externe de spécialité, la négociation entre les différents collectifs ne porte pas sur les règles ou les procédures de sécurité, ni sur la réglementation sur un chantier qui sont bien formalisées et contraignantes. Elle porte davantage sur les impacts économiques et financiers de leur prise en charge et s'appuie sur ces règles non pas en vue de leur modification ou de leur révision mais plutôt pour s'en servir à son avantage en fonction de la situation. On est dans une relation de donnant/ donnant et surtout dans un contexte de négociation qui se distingue du simple

⁴⁵ Unité de production

compromis par rapport à ce qui s'échange. Le sous-traitant arrive à mettre son donneur d'ordre dans une position de créateur, en situation d'être redevable. Ce que le sous-traitant accorde d'un côté doit être suivi d'une contrepartie. Nous observons enfin une négociation et ses conséquences potentielles sur la sécurité, entre le surveillant général du chantier qui appartient à l'Elog national et le représentant de l'entreprise TSO-Colas-rail, qui est directement liée à la qualité des travaux.

En partant d'un chantier coupe (train de remplacement de traverses), accompagnée du surveillant général de l'Elog national, nous marchons au bord de la voie qui vient d'être renouvelée. Nous sommes à la fin de la journée du chantier. Le train de coupe doit être reconduit à la gare la plus proche avant la restitution de la voie à l'exploitation. Le personnel caténaire (personnel de TSO) commence alors à travailler car il intervient en tout début et en toute fin du chantier lorsque le ballast et les traverses sont posés et la bourreuse passée. Les fins de chantiers sont particulièrement importantes car il faut que la voie soit parfaitement en état d'exploitation pour la circulation des trains voyageurs ou de fret.

Pourtant, le surveillant général de l'Elog national constate un important problème de qualité qui peut avoir des conséquences en termes de sécurité des circulations. En effet, ce dernier a remarqué par endroits un manque important, voire une absence de ballast. Celui-ci m'annonce alors : *« là ça ne va pas du tout car, au centre de la voie et sur les extérieurs, il devrait y avoir jusqu'à 60 cm de ballast et on en est loin, alors même si la voie va rester ainsi que jusqu'au lendemain on ne peut pas laisser car cela représente un fort risque »*. Les trains vont circuler sur cette voie et le manque de ballast à certains endroits pourrait entraîner une déformation de la voie. Lorsque les trains prennent les virages notamment, une telle déformation peut occasionner un risque de déraillement ou, pire encore, de collision avec le train voisin (ce qui est appelé un engagement de trains sur la voie à côté).

Le surveillant de l'Elog national va à la rencontre du représentant de TSO pour lui faire constater le manque de ballast. Il lui demande de faire arrêter le travail de l'équipe caténaire et de refaire un passage avec le train de ballast pour remédier à ce manque. Une discussion s'engage entre les deux hommes. Le représentant de l'entreprise considère non seulement que remettre du ballast en fin de chantier semble délicat mais surtout que cela n'est pas nécessaire. Selon lui, la conception monobloc des nouvelles traverses les rendent en effet plus stables et requièrent donc moins de ballast. Le représentant de l'entreprise réoriente alors la discussion sur le compte-rendu de ce qu'il reste à finir avant la restitution définitive de la voie et les travaux qui seront entrepris le lendemain matin. Dans un premier temps, le représentant

de l'Elog national semble se contenter de cette explication technique de la traverse monobloc et nous repartons. Pourtant en poursuivant notre chemin sur la voie fraîchement rénovée, le surveillant s'arrête car, à certains endroits, il y a des trous, signes d'une absence quasi-totale de ballast. Ce dernier décide que « *ce n'est pas prudent de laisser la voie dans cet état pour la nuit car des trains de fret vont circuler* ». En effet, des trains vont rouler pendant la nuit à 100 Km/h, le risque est donc réel. Il interpelle le chef de travaux de l'entreprise extérieure présent qui essaie de négocier en argumentant que ce n'est que pour cette nuit et que, dès demain matin, il résoudra le problème. Cette tentative de reporter l'intervention s'explique par les étapes nécessaires pour remettre du ballast. En effet, cela oblige à arrêter le travail des agents caténaires, pour refaire passer le train de ballast et la bourreuse. Le chef de chantier de l'entreprise extérieure met alors en avant les conditions météorologiques qui permettent de penser que le rail ne se déformera pas. Selon lui, c'est la chaleur qui a des incidences sur la structure du rail, il en conclut que la température peu élevée de la nuit diminue les risques de rapprochement des trains entre les deux voies. Cependant, le surveillant de l'Elog national insiste car certains endroits lui semblent particulièrement problématiques. Le chef de chantier de l'entreprise extérieure part à la rencontre du personnel du train de travaux pour essayer de trouver une solution. Le surveillant de l'Elog national qui reste à nos côtés nous montre une personne qui est au milieu de la voie avec un appareil. C'est « *le monsieur qualité* » de l'entreprise extérieure qui a pour mission de contrôler le profil de la voie qui vient d'être renouvelée. Le surveillant reproche à cette personne de n'avoir pas vu ou pas signalé le manque de ballast. Il adresse la même critique à l'accompagnateur du pilote (qui est de l'Even) à l'arrière du train de coupe qui « *n'a rien dit et n'a rien fait non plus et qui pourtant est un cheminot* ». Le surveillant de l'Elog national nous dit qu' « *il [l'accompagnateur du pilote qui est un agent de l'Even] aurait dû signaler ce manque car sa fonction est aussi de contrôler le travail et le manque de ballast est flagrant et ce sont des conditions de sécurité* ». Le chef de chantier discute avec le pilote et son accompagnateur. Le pilote, un agent de l'entreprise extérieure, intervient alors par téléphone auprès du surveillant de l'Elog national pour négocier, lui aussi, la possibilité d'attendre le lendemain en raison des nombreux problèmes que cela engendrait pour, selon lui, un risque minime. Cependant, le surveillant de l'Elog national ne souhaite pas laisser les choses en l'état et insiste à nouveau. Après l'épuisement d'arguments techniques et la discussion entre ce qui est à risques ou non, le chef de travaux de l'entreprise sous-traitante change de registre pour énoncer un dernier argument : ils n'ont plus assez de ballast pour refaire un tour avec l'engin. Or, c'est un service

de la SNCF (Even) qui a la responsabilité de l'approvisionnement et de l'acheminement des matériaux (des traverses et du ballast) sur le chantier. Le représentant de l'entreprise extérieure propose alors une solution provisoire qui sera considérée finalement suffisante jusqu'au lendemain. Il adopte une méthode plus ancienne de travail à la main pour éviter le retour en arrière des engins. Il demande à son personnel de prendre pelles et râteliers pour pousser les amas de ballast au centre des deux voies. Etant donné les circonstances, le surveillant de l'Elog national trouve cette solution acceptable car provisoire et « *cela permet de ne pas repousser l'heure à laquelle la voie doit être rendue à l'exploitation* » qui a un coût économique important. Deux raisons semblent guider sa décision : la solution n'est que provisoire et respecte l'heure à laquelle la voie doit être rendue à l'exploitation, évitant un surcoût économique important. Le dernier argument concernant le manque d'approvisionnement de ballast a été décisif en faisant basculer la responsabilité du côté de la SNCF. En cas de reddition tardive de la voie à l'exploitation, c'est la SNCF qui aurait dû prendre les dépenses à sa charge.

Cette négociation qui n'a duré que quelques minutes, a abouti à un compromis entre le surveillant de l'Elog national et des agents de l'entreprise sous-traitante. L'objectif était un arbitrage entre la sécurité et le coût technique (refaire un passage avec les engins), puis entre un coût financier (la reddition tardive de voie) et la responsabilité de la prise en charge du coût supplémentaire (l'approvisionnement des matériaux sur le chantier) et enfin la prise en compte du retard qui en découle. Benoît Journé dans un autre contexte analyse la manière dont une équipe de conduite d'une centrale nucléaire prend en compte des risques lors de sa gestion quotidienne. L'auteur distingue deux types de risques que sont le risque physique et le risque bureaucratique : « *Aux risques bien connus d'accident s'ajoutent des risques de nature plus « bureaucratique », qui pèsent directement sur les individus potentiellement tenus pour responsables en cas de non- respect des règlements.* »⁴⁶. Si nous suivons Benoît Journé, le risque physique menace la sûreté des installations et peut aboutir à l'accident majeur alors que le risque « bureaucratique » est lié à un non respect des règles par les opérateurs dans le cadre de la gestion des systèmes à risques, susceptible d'être associé à des sanctions. C'est bien à un tel arbitrage que procède, ici, le surveillant de l'Elog national sur le chantier en essayant de trouver une solution acceptable entre le risque d'accident (qui semble peu

⁴⁶ Journé Benoît, « La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité. Entre risque d'accident et risque bureaucratique », *Cahiers de l'Artemis, Organisation et stratégies industrielles*, n°3, 2001, p.110.

probable mais existe quand même) et le risque bureaucratique qui revient dans ce cas, au risque de sanction à ne pas faire cette opération technique qui consiste à faire marche arrière avec un engin, trouver du ballast et prendre le risque d'une reddition tardive de voie. A travers son étude de cas, Benoît Journée montre comment un incident est d'abord traité par les opérateurs dans sa composante systématique (c'est-à-dire le risque pour les installations) avant de passer à son interprétation sous l'angle du règlement et de l'imputation de la responsabilité par la sanction. Pour l'auteur, lors de la gestion quotidienne des installations, les opérateurs réalisent un compromis entre les deux types de risques ce qui permet la prise de décision en fonction de la prise de responsabilité. Dans certains cas, l'anticipation de la réalisation des objectifs fixés par le donneur d'ordre pousse le personnel de l'entreprise sous-traitante à élaborer un compromis entre ces deux risques. Il peut être amené à envisager d'un côté les conséquences de sa décision sur la sécurité du système et parallèlement les conséquences du non respect des règles de sécurité et d'un retard (en termes de sanction financière par exemple). Dans le cas que nous avons présenté, c'est par la négociation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant que se fait l'arbitrage à partir des informations à disposition (la vitesse des trains, la nuit, la reprise de l'ouvrage le lendemain matin) et que, finalement, le surveillant SNCF accepte la solution provisoire du sous-traitant. Si la décision n'avait résulté que des impératifs de sûreté, le surveillant de l'Elog national aurait pu imposer au sous-traitant la solution la plus favorable sur ce point et demander le passage des engins sur les zones les plus dépourvues de ballast. Mais la décision mobilise d'autres registres comme le coût de la solution, la technique nécessaire et la responsabilité engagée. Ce compromis de redistribuer manuellement le ballast sur la voie n'a été possible qu'en raison des relations entre l'Elog national et les entreprises sous-traitantes. En effet, le problème pouvait justifier que le surveillant de l'Elog national n'amorce pas une négociation mais impose sa demande pour des raisons de qualité du travail et de sûreté. Peut-on aller jusqu'à se poser la question des conditions d'adoption de cette solution par le surveillant de l'Elog national? Les membres de ces deux entités étant soumis à des conditions de résultats et d'atteinte d'un haut niveau de performance, les différents arguments mis en balance par le sous-traitant dans la prise de décision comme le retard et le coût représenté par certaines solutions sont pris en compte par le surveillant de l'Elog national. Nous pouvons penser que cette culture commune de la performance et du rendement entre les agents des deux entreprises fait qu'ils ne limitent pas la solution à des arguments exclusivement liés à la sûreté. De plus, les agents de l'Elog national sont des spécialistes de ce genre de travaux au

même titre que ces majors, leur discussion peut s'appuyer sur les aspects techniques, économiques et réglementaires. Dans d'autres circonstances, une même discussion entre du personnel de l'Even et le sous-traitant par exemple aurait peut être été conclue autrement. Le surveillant de l'Elog national reproche d'ailleurs à l'accompagnateur du pilote qui est un agent de l'Even de ne pas avoir signalé le manque de ballast ou s'il l'avait détecté de ne pas avoir demandé de rectification. Les agents de l'Even, ne connaissant que peu la nature des travaux, peuvent avoir tendance à se reposer sur les agents de l'Elog ou à ne pas entrer en négociation ou en conflit avec les majors qui sont aussi des spécialistes.

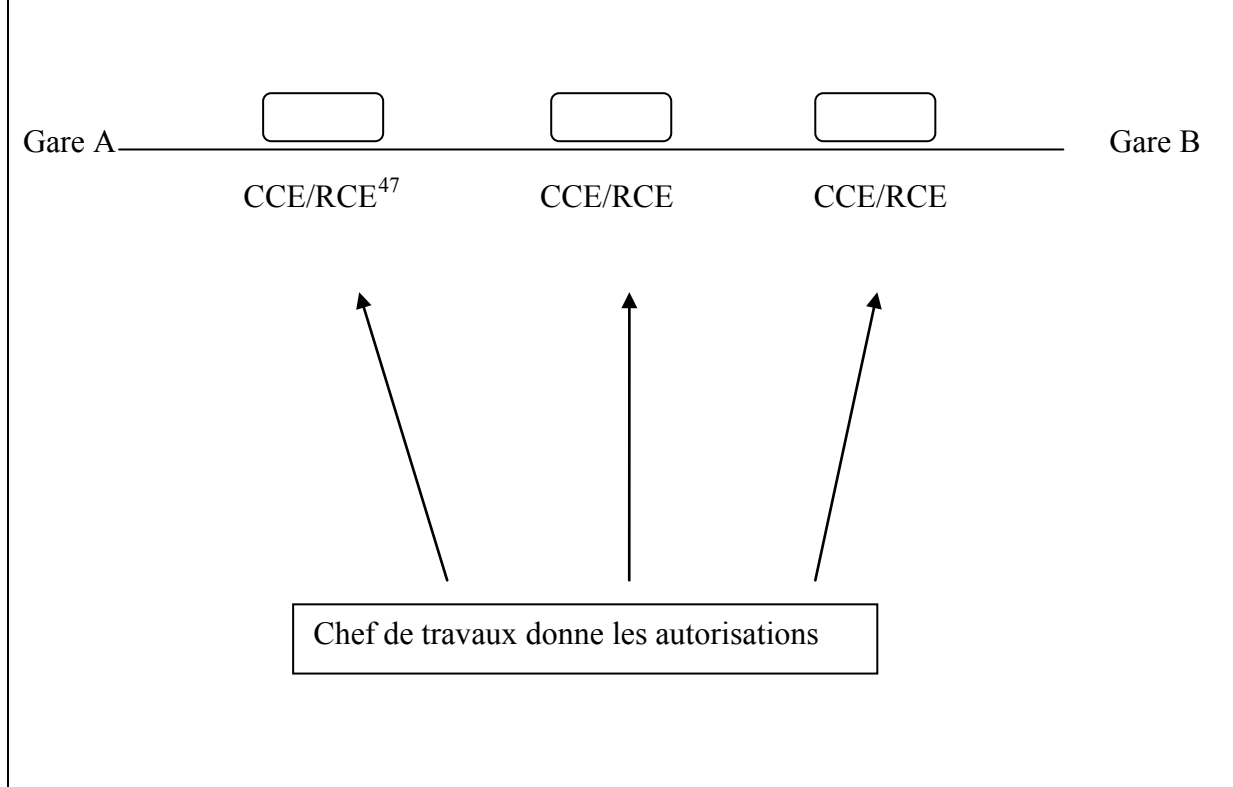
Dans ce qui suit, nous allons présenter un autre cas de négociation qui n'est pas une résolution d'un dysfonctionnement qui mérite une réaction et une décision immédiate comme précédemment mais davantage une illustration de la négociation de la relation entre la SNCF et TSO-Colas-rail.

Le jeu « des majors » autour des règles, ou l'ordre social négocié de la sécurité et la sûreté

Lors d'un chantier de type RBT, l'organisation des travaux du lendemain se fait quotidiennement à heure fixe et suit la temporalité du chantier. Par exemple, pour un chantier de nuit, la réunion se fera à 4 heures du matin et à l'inverse si celui-ci se déroule de jour de 8 à 16 heures, la réunion se tiendra à midi pour l'organisation du lendemain selon l'avancée des travaux. Cette réunion rassemble tous les représentants des services et des entreprises extérieures impliqués sur le chantier. Elle permet la gestion du personnel, la succession des chantiers élémentaires (CE) et des trains de travaux disponibles. Elle permet également de suivre la progression jour après jour du chantier (en mètres de renouvellement réalisés), de voir si le chantier a pris du retard et de hiérarchiser les tâches entre celles qu'il faut avancer et celles qui peuvent attendre.

La réunion consiste à organiser les chantiers élémentaires en respectant la distance réglementaire de 2 bornes kilométrique entre chaque chantier et en associant, à chacun d'eux, les agents responsables de la sécurité et les chefs de chantiers élémentaires (CCE).

Organisation des différents chantiers élémentaires



La mise en sécurité du chantier consiste en une répartition des ressources à la fois en termes d'engins et de ressources humaines en fonction des habilitations du personnel. Chaque chantier élémentaire (CE) peut être appréhendé comme un îlot autonome par rapport à son activité. Les agents veillent à ce que soient mises en place toutes les dispositions réglementaires et organisationnelles nécessaires pour l'intervention des agents de l'entreprise extérieure.

Sur chaque chantier élémentaire, il y a un CCE qui est un agent SNCF et un RCE (responsable du chantier élémentaire) représentant l'entreprise détentrice du marché. Le chef de chantier élémentaire est celui qui autorise sur le chantier les entreprises extérieures à travailler. Il délivre la voie suite à une dépêche du chef de travaux. Sur un RBT, il n'y a qu'un

⁴⁷ CCE : chef de Chantier élémentaire et RCE : responsable du chantier élémentaire

chef de chantier qui est le responsable de tous les chantiers élémentaires ; c'est lui qui donne (lui ou l'agent de sécurité) les autorisations de sécurité permettant de débiter le travail.

Le CCE s'assure, de plus, que le travail est fait dans les règles de l'art, il est présent pour contrôler si tout est bien mis en place comme la procédure l'impose. Il a donc un double rôle de surveillant et de contrôleur. Le contrôle de la procédure par le CCE porte à la fois sur la façon de faire qui revient à évaluer la qualité du travail technique, le respect de l'enchaînement des tâches et le temps passé. Les CCE n'ont pas de mission sécurité à proprement parler dans le sens où le contrôle des entreprises extérieures se fait sur les normes techniques d'intervention que seul le chef de chantier SNCF peut contrôler.

Le chef de chantier, du côté SNCF, cumule souvent cette fonction avec celle de chef de travaux. C'est donc à ce titre qu'il suit à la fois les TTX (trains de travaux), les obstacles et la voie rendue. Or le chantier au bout de quelques jours s'étale sur plusieurs kilomètres. Les tâches se succèdent avec une suite logique, c'est pourquoi la priorité est mise sur l'organisation des différents chantiers élémentaires qui sont considérés comme les activités essentielles comme le dégarnissage (retrait du ballast) et la coupe (substitution du rail et des traverses). C'est celui qui est constamment sur le terrain et, sans son autorisation de débiter le chantier, l'entreprise extérieure ne peut pas intervenir. Le RCE a le même rôle que le CCE mais pour le compte de l'entreprise. Le RCE est l'interlocuteur direct du CCE et fait l'intermédiaire entre ce dernier et son équipe. Si l'on prend le cas des relations entre le CCE et le RCE, celles-ci reposent théoriquement sur un système de surveillance. Or un de nos interlocuteurs au sein d'un Elog régional qui, auparavant, occupait la fonction de chef de district opérationnel nous expliquait que lors d'un de ses contrôles inopinés sur le terrain, il lui était arrivé d'observer des compromis allant à l'encontre de ce système de redondance de sécurité. L'exemple qu'il nous a fourni était que le CCE et le RCE s'étaient mis d'accord pour ne pas être présents tous les deux sur le chantier mais d'alterner leur présence, en se relayant au poste de travail. Or, comme notre interlocuteur le soulignait : *« Si le CCE et le RCE s'arrangent ensemble et ont des compromis, il semble difficile de lutter contre. Comme le RCE a l'habitude des gros chantiers de type RBT, puisque c'est le cœur de son métier, le CCE peut craquer sous la pression du RCE parce que lui ne connaît pas le fonctionnement d'un tel chantier. »*

Au cas où l'Even manquerait de personnel pour encadrer ou surveiller (donc du côté SNCF), il devient nécessaire d'arbitrer sur la priorité des chantiers pour éviter que l'entreprise sous-traitante soit seule sur le terrain. Lors de l'observation d'une réunion d'organisation des

travaux, le cas s'est présenté : il manquait du personnel habilité en matière de sécurité pour encadrer un des chantiers. Sans cette présence réglementée du personnel sécurité, il faut alors annuler certains chantiers considérés comme secondaires ou mobiliser d'autres personnels pour assurer la sécurité, ce qui là encore, peut entraîner des discussions sur le nombre d'annonceurs nécessaires.

Certes des règles de sécurité précisent cet effectif, selon le type de chantier élémentaire, la visibilité ou le temps de dégagement des individus mais, ces éléments théoriques se heurtent fréquemment à la mise en pratique. D'autres dispositions sont alors à envisager. En effet, le manque de personnel ou de personne habilitée induit quelques négociations pour maintenir un chantier parfois au détriment des règles de sécurité. Le planificateur édite chaque jour, un organigramme avec les noms et les numéros de téléphone des personnes qui encadrent les chantiers élémentaires et qui travailleront le lendemain.

Ce schéma directeur se construit au cours de la réunion en fonction des chantiers élémentaires prévus le lendemain, du système d'annonce, des personnes disponibles et des fonctions nécessitant une habilitation sécurité. Le planning est renseigné au fur et à mesure en indiquant par chantier élémentaire : le nombre de personnes encadrantes nécessaires avec fonction et habilitations, la mécanisation nécessaire sur le chantier et les approvisionnements de matériaux.

La progression de chacun des chantiers élémentaires (CE) doit être prise en compte car même s'ils sont géographiquement éloignés, ils sont dépendants les uns des autres, ce qui rend leur avancée parallèle indispensable. Cela rend nécessaire l'alignement du rythme des équipes les unes sur les autres. La réunion quotidienne permet de faire le point chaque jour et de coordonner l'ensemble des besoins et des moyens mis en place pour y répondre.

Une partie importante de ces réunions est réservée à la gestion des hommes et de leurs habilitations. Sur le chantier, il y a un responsable dédié à la gestion des ressources humaines qui doit faire face aux aléas liés à la disponibilité du personnel (maladie, absence, habilitation...). Devant adapter le nombre d'hommes aux nécessités du chantier et aux aléas, il lui revient de trouver les personnes qui seront remplaçantes ou modifier la répartition des hommes sur le chantier si nécessaire.

Lors de la réunion, l'ensemble des représentants des entités s'assure que la répartition du nombre de personnes par chantier est correcte. Une attention particulière est accordée au nombre de chefs de chantier élémentaire (CCE), de répétiteurs, d'annonceurs, de surveillants nécessaires. Cet effectif sera mis en regard du contingent disponible en fonction des congés,

des repos, des personnes malades. Même si l'Elog national apporte un certain nombre de personnels, c'est à l'Etablissement équipement de trouver les autres ressources humaines.

Chaque jour, environ cent personnes de la SNCF interviennent sur le chantier. Il y a des règles de sécurité à respecter avec des trames qui peuvent être utilisées d'un jour sur l'autre selon les chantiers élémentaires programmés. Cette gestion doit cependant constamment être ajustée selon l'avancée des travaux.

Encadré 5 : Un autre exemple du rapport de force entre la SNCF et les majors

Lors d'une de nos observations de terrain, nous nous arrêtons sur un petit chantier en amont du chantier de coupe. Certains agents sont proches du passage à niveau et les autres sont à quelques centaines de mètres (environ 1000 mètres). Il y a pour toute mécanisation une pelle rail-route qui fait des allers-retours entre les deux petits groupes. Comme le conducteur de la pelle rail-route est un agent de l'entreprise extérieure, il doit être accompagné dans le trajet entre les deux groupes par un agent SNCF afin d'éviter notamment le heurt de l'engin avec le personnel. Par ailleurs, cette pelle ne possédant pas de place pour un passager, l'accompagnateur se met sur le marche-pied. Or cette pratique est strictement interdite par le règlement qui stipule que, s'il n'y a pas de place sur l'engin, l'accompagnateur marche à côté. Lorsque l'on arrive au niveau du PN, l'agent SNCF se plaint des conditions imposées parce que finalement la distance est telle qu'il ne souhaite pas marcher à côté d'autant que cela *« fait perdre beaucoup de temps à l'engin et donc du temps perdu de production »*. L'agent justifie sa pratique dangereuse (debout sur le marche-pied) par son souci de faire gagner du temps à l'ensemble de l'équipe. Notre interlocuteur, qui est notamment chargé de la sécurité du chantier au sein de l'Even lui demande de ne pas agir ainsi et de marcher à côté même si cela fait perdre du temps (*« on ne met pas en balance la sécurité par rapport à la productivité »*). L'agent SNCF demande alors que soit relayée auprès des sous-traitants sa demande de changer cette pelle rail-route par une plus récente qui prévoit le transport de l'agent SNCF. Le responsable sécurité de l'Even en rentrant du chantier, nous emmène à la réunion journalière et pose la question au représentant de l'entreprise. Il appuie sa demande en posant le problème à la fois en termes, *« de pratique dangereuse prise par l'agent pour faire gagner du temps à l'entreprise et qu'il ne ralentisse pas la production de celle-ci »*, de conditions de travail difficiles engendrées par le nombre de kilomètres que cela peut représenter par jour et la fatigue qui en découle, en termes de sécurité pour l'agent lié au risque de chute et enfin réglementaire car cette pratique est interdite.

Les représentants de l'entreprise sous-traitante ne répondent pas directement et c'est un agent SNCF qui dit prendre note de la remarque tout en soulignant qu'il est rare que l'entreprise donne une réponse positive à ce genre de demande. Pour ce dernier, l'argument généralement invoqué est le suivant : « *certes, le matériel est ancien mais il est cependant agréé et donc en règle. Il n'y a aucune raison de la changer (pelle rail-route) par une plus récente d'autant qu'en général elles sont toutes prises sur d'autres chantiers* ». La réponse est claire et sans équivoque : le personnel SNCF ne doit pas monter sur le marche-pied mais suivre l'engin en marchant même si la distance est importante et si les kilomètres vont s'enchaîner. Le matériel est en règle, la discussion n'a plus d'objet.

Cet exemple illustre la nature des relations lors des réunions quotidiennes de chantier. D'une part, on constate l'anticipation des réponses des entreprises extérieures par les agents SNCF à des demandes que l'on peut supposer récurrentes. D'autre part, les représentants du donneur d'ordre transmettent les dysfonctionnements ou les problèmes répertoriés mais les représentants des sous-traitants n'y répondent pas directement. Ces derniers prennent le rôle d'intermédiaire. Dans ce cas, faire venir une pelle rail route aurait un coût qui n'est pas considéré comme justifié ou justifiable puisque le matériel est agréé. Que les conditions de travail des salariés chargés par le donneur d'ordre d'assurer la sécurité ne soient pas parfaites n'est pas de leur ressort. Les sous-traitants peuvent jouer autour des règles car ils sont en règle (pelle rail-route agréée). On assiste à une succession d'anticipations. La première est celle de l'accompagnateur du pilote qui effectue lui-même une pratique à risques et non réglementaire pour ne pas faire perdre de temps de production ou pour améliorer ses conditions de travail. Il invoque un argument de production dont il pense qu'il sera bien reçu tant par le donneur d'ordre que le sous-traitant, pour couvrir une pratique non réglementaire qui apporte un confort au travail. Par cette action, il privilégie l'atteinte des objectifs de production journalière qui ont été fixés au sous-traitant au détriment de sa propre sécurité. Au moment de trouver une solution lors de la réunion, ce sont les représentants du donneur d'ordre qui, à leur tour, anticipent la réaction de leur prestataire en instaurant une censure. Parmi les demandes qui leur sont adressées, ils distinguent en effet ce qu'ils peuvent espérer obtenir, ce qu'ils peuvent demander à l'entreprise sous-traitante de ce qu'ils pensent être non recevable. En anticipant le refus de l'entreprise sous-traitante, les représentants de la SNCF rejettent la demande en entérinant eux-mêmes ce non remplacement de la pelle rail-route.

La relation que la SNCF entretient avec les majors illustre le fait que nous sommes assez éloignés de l'image que l'on peut avoir du sous-traitant entièrement dépendant de son donneur d'ordre tant il semble exister un rapport donnant donnant. Nous ne sommes pas dans des situations où le sous-traitant se laisse imposer une manière de faire par le donneur d'ordre, bien au contraire.

À travers la restitution de ces réunions journalières d'avancement des chantiers, nous avons voulu illustrer la capacité de ces sous-traitants spécialisés, à négocier et à se créer des marges de manœuvres dans le cadre contractuel de leur activité. L'intérêt du prestataire n'est pas une modification de la règle de sécurité ou de la réglementation, mais plutôt que celles-ci deviennent des outils mobilisables dans le cadre de la négociation. C'est à travers l'ensemble des cas exposés que nous avons considéré qu'il existait un ordre social négocié de la sécurité et de la sûreté entre les deux parties.

On peut se demander alors sur quels principes repose la relation de sous-traitances externe de spécialités qui unit la SNCF et les majors ? Nous aurions pu penser qu'en tant que donneur d'ordre, la SNCF pouvait imposer la manière de faire et ses exigences en cas d'aléas à ses sous-traitants et d'éviter d'entrer dans le registre de la négociation. Pourtant, nous avons montré que les représentants de la SNCF rentrent effectivement en négociation et entretiennent une relation bien particulière avec ces majors empruntes de dépendances mutuelles.

Conclusion

Nous avons montré dans ce chapitre, la relation différenciée qu'entretient la SNCF avec ses sous-traitants. En comparant dans un premier temps, deux configurations de relation de sous-traitance (externe de capacité et externe de spécialité), nous souhaitons montrer que ce n'est pas uniquement le savoir-faire du prestataire qui est pris en compte mais l'entreprise de sous-traitance en elle-même. La première configuration illustre la différence de traitement notamment par rapport à la sanction en cas de dérive de la sécurité où la sûreté. Certaines entreprises sous-traitantes travaillent depuis longtemps pour la SNCF et entretiennent avec cette dernière une relation de confiance. La position privilégiée de ces majors en situation d'oligopole leur permet de négocier avec la SNCF.

La segmentation, voire la hiérarchisation entre les sous-traitants, se situent davantage entre les majors et des entreprises plus petites et peu spécialisées et aussi entre les majors et les

entreprises étrangères susceptibles d'intervenir sur le territoire national. Les relations de sous-traitance externe de spécialité reposent sur un engagement réciproque qui entraîne une protection des majors par la SNCF et réciproquement l'acceptation par ces mêmes majors de certaines modalités défavorables dans le contrat. Il existe une reconnaissance et une multiplication des relations avec la SNCF qui peut successivement prendre les rôles de donneur d'ordre sur les chantiers de renouvellement et de partenaire dans le cadre d'un regroupement d'entreprises pour répondre aux appels d'offre. Un lien d'utilité réciproque est né avec une certaine interdépendance entre la SNCF et ces majors qui prend sa source dans la durée de leur relation, les garanties de confiance déjà fournies.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous attacher à décrire une relation de sous-traitance « poussée à son extrême » puisqu'elle concerne l'externalisation des activités. L'externalisation sera étudiée et analysée à travers l'exemple des chantiers de renouvellement de conduite d'immeuble et de réseau de gaz au sein de Gaz réseau Distribution France. Cette forme de relation n'existe pas au sein de la SNCF qui ne sous-traite pas la sécurité.

Chapitre 6: L'externalisation comme forme d'extériorisation du savoir-faire, du risque et de la responsabilité

Dans ce chapitre, nous abordons l'externalisation des activités que nous avons considérée comme une forme particulière (poussée à son extrême) de relations de sous-traitance. Certains pourraient considérer l'utilisation du terme de « relations » injustifiée car, comme nous allons le montrer, l'externalisation d'activité est préférée à la sous-traitance notamment parce qu'elle permet de réduire au minimum les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. Pourtant, l'externalisation permet d'interroger les effets d'une relative absence de coopération ou de collaboration entre donneur d'ordre et sous-traitant sur la sécurité et la sûreté. Cette forme permet également de questionner le transfert de compétences des agents du donneur d'ordre vers ceux des sous-traitants et les nouvelles prérogatives des sous-traitants dans cette redistribution de fonctions. Cette externalisation des activités de maintenance et ses conséquences seront analysées à la fois du point de vue des agents du donneur d'ordre à savoir GrDF qui, jusque-là, réalisaient ces activités et des effets en terme de sécurité et sûreté. Ce chapitre nous amènera à mettre en perspective la SNCF et GrDF qui sont deux grandes entreprises qui ont fait des choix différents concernant leur stratégie de maintenance, tout en visant des objectifs de rentabilité. Dans cet objectif, la direction de GrDF a choisi ce qu'elle a appelé l'achat d'ouvrage en tant qu'externalisation et la SNCF la sous-traitance.

Nous nous appuyons sur des chantiers de renouvellements de conduite d'immeuble et conduite montante (CI-CM) ainsi que du renouvellement de réseaux de gaz au sein de GrDF. Comme nous le montrions précédemment, la SNCF sous-traite les compétences techniques nécessaires au maintien ou au renouvellement des voies mais conserve les activités de sécurité, de gestion et d'organisation des chantiers. Les entreprises sous-traitantes interviennent avec les procédures SNCF, sous la surveillance d'un agent SNCF. C'est encore un agent SNCF qui autorise le démarrage et l'arrêt du travail. Les compétences organisationnelles relèvent de la responsabilité de la SNCF et ne sont jamais sous-traitées. Au contraire, GrDF externalise depuis peu la technique et les compétences organisationnelles¹ pour ne conserver que le contrôle par échantillonnage des chantiers.

¹ GrDF a commencé à externaliser en 2007 pour les régions les plus avancées dans ce processus.

Nous identifierons dans un premier temps les raisons du choix entre sous-traiter ou externaliser la maintenance. Est-ce que ce choix de la direction est en lien avec la sécurité et la sûreté ? Le risque considéré comme faible permettrait l'externalisation (par GrDF) alors qu'un risque jugé important conduirait à garder en interne la gestion de la sécurité (SNCF). Est-ce plutôt à relier à des politiques d'entreprise (avec une intégration plus ou moins forte de la sécurité et de la maintenance dans le cœur de métier de l'organisation) ? Ou alors est-ce le coût des opérations qui est à considérer comme significatif pour comprendre la stratégie adoptée ?

I. La politique stratégique de GrDF

La libéralisation du marché de l'énergie en Europe a entraîné une ouverture à la concurrence et l'accès pour l'ensemble des clients à un marché « libre » de l'énergie. Les directives européennes de 2003² ont fait l'objet d'une transposition dans le droit français. L'obligation est désormais faite de séparer la partie transport, de la distribution et de la fourniture d'énergie. Dans cette segmentation des missions, GDF-Suez, a alors fait le choix de créer des filiales. L'une est dédiée à la partie transport, c'est la filiale GrTgaz constituée en janvier 2005 et détenue à 100% par la Holding GDF-Suez. Une autre, GrDF, dévolue à la distribution depuis sa création en janvier 2008, est concessionnaire de 90 % du réseau de distribution de gaz en France. D'une part, cette filiale assure la distribution, l'entretien et le développement du réseau de gaz appartenant aux collectivités locales. D'autre part, elle a l'obligation de distribuer, via son réseau, le gaz naturel en fonction des demandes des dix-sept fournisseurs que compte actuellement la France. La contrainte est alors, pour GrDF, de garantir à chaque fournisseur de gaz naturel « un accès régulé, transparent et non discriminatoire aux réseaux de transport et de distribution »³. En contrepartie, comme l'explique un ancien directeur du pôle ingénierie de Paris, GrDF fait payer un tarif d'acheminement :

« On doit renouveler et maintenir le réseau pour qu'il soit en très bon état de marche et que les fournisseurs puissent raccorder les tubes de gaz et assurer une qualité de distribution à tous leurs clients et donc nous on se rémunère, comme une sorte de péage d'autoroute, sur des tarifs d'acheminements, on se rémunère là-dessus. La tarification – ça ce n'est pas mon business – et c'est un peu compliqué mais le tarif

² Directive 2003/55/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2003 concernant des règles communes pour le marché intérieur du gaz naturel et abrogeant la directive 98/30/CE

³ *Ibid*

d'acheminement est fixé bien évidemment avec la CRE⁴ qui nous contrôle. La commission de régulation, qui regarde dit : « Attendez là vous êtes là, vous avez trop perçu ou pas assez perçu et on trouve le curseur », c'est comme ça que l'on se finance, qu'on fait nos salaires et tout ça. Donc inutile de dire qu'il faut être performants, qu'il y a une obligation de résultat, qu'il faut rendre des comptes etc. »
(Ancien directeur du pôle ingénierie de Paris)

Pour mener à bien les missions de renouvellement et de maintien du réseau, les régions ont été organisées par la direction de GrDF en unités réseau gaz (URG). Si on prend la ville de Paris, celle-ci compte trois URG. Au sein de ces unités réseau gaz, il y a deux importants services qui sont le service d'exploitation gaz (SEG) et l'agence technique gaz. Le SEG regroupe les exploitants qui ont deux missions principales. La première est de réaliser toutes les actions et interventions d'urgences et d'assurer les astreintes de mise en sécurité des personnes et des biens : *« donc dès qu'il y a des fuites de gaz, 24 heures sur 24, on a des équipes qui sont prêtes et ce sont elles qui interviennent »*. La deuxième mission est de réaliser pour leur compte, ou pour le compte de l'agence réseau gaz de Paris, les actes de mise en et hors gaz du réseau. Comme nous le verrons par la suite, c'est cette seconde mission qui concentre les risques et est importante pour la sécurité des chantiers de renouvellement de réseau notamment.

Le second service appelé l'Agence technique gaz regroupe trois groupes dont le pôle ingénierie qui va nous intéresser plus particulièrement. Ce pôle assure la maîtrise d'œuvre sur les chantiers et ses agents les chargés d'affaire⁵ prennent en charge à la fois les aspects financiers et techniques pour la réalisation de trois segments de travaux :

« La première gamme de travaux, c'est tous les raccordements de gaz, c'est-à-dire que le client qui veut le gaz, ceux qui vont construire ce branchement gaz et le mettre en gaz, c'est l'ingénierie et l'exploitant. Donc ça c'est un premier segment de travaux, ce n'est pas notre fond de commerce parce qu'on raccorde peu de clients à Paris en fin de compte, on en fait à peu près 200 par an, donc ce n'est pas énorme. Ensuite on a un second segment de travaux très important chez nous, c'est le renouvellement

⁴ Commission de régulation de l'énergie (CRE)

⁵ Comme nous le verrons plus précisément par la suite, le chargé d'affaire est l'interlocuteur privilégié des représentants du sous-traitant. Les chargés d'affaire appartiennent au pôle ingénierie. Avant l'externalisation, ils avaient pour principales missions la réalisation des études techniques et la gestion financière des travaux.

total ou partiel des conduites d'immeuble, des conduites montantes (CI-CM), en un mot c'est tous les ouvrages gaz qui sont à l'intérieur des immeubles, tout ce qui passe en cave, tout ce qui passe dans les cages d'escaliers et effectivement on s'arrête en amont du compteur ou derrière c'est l'installation intérieure du client, c'est un plombier privé qui rentre et qui s'occupe de cela après [...] Voilà donc ça c'est un gros segment de travaux chez nous et ça occupe une bonne partie du temps de notre population de chargés d'affaire. Et puis on a un autre segment de travaux, c'est le renouvellement des réseaux de distribution qui sont situés essentiellement sous trottoir à Paris, toutes les conduites de gaz qui vont permettre d'alimenter tous les immeubles, tous les clients... » (Ancien directeur du pôle ingénierie de Paris)

C'est à ces deux derniers types de travaux que nous allons nous intéresser : le renouvellement du réseau de distribution de gaz et celui des conduites immeubles, conduites montantes à travers le rôle des chargés d'affaire qui ont dû, comme les exploitants, s'adapter aux profondes transformations de leur métier engendrées par l'externalisation de certaines activités aux entreprises sous-traitantes.

Chaque URG implantée régionalement a une organisation particulière qui va dépendre de la manière dont chaque direction gère les relations avec ses sous-traitants et de la mise en place et du développement de ce que la direction de GrDF appelle l'achat d'ouvrage. Le niveau régional est important car il conserve une certaine autonomie de gestion et d'organisation. Comme l'explique le directeur de la politique stratégique de GrDF, il y a à la fois une centralisation des décisions stratégiques et économiques au niveau national et une mise en place spécifique à la région :

« Oui, en fait la structure GrDF donne ses ordres à l'ensemble des régions alors ses ordres au sens de...

- directives ?

Oui c'est ça, c'est je vous donne le cadre de cohérence, je vous livre nos capacités d'investissements ou je vous livre les orientations stratégiques qu'on a voulu prendre et vous, et bien au regard de votre particularisme de région, parce que d'une région à l'autre, on peut avoir des choses différentes en termes d'ancienneté du réseau ne serait ce que ça. Il y a des réseaux qui sont différents, ici c'est plus de cuivre, là c'est plus d'acier donc déjà voilà, la nature du terrain en Bretagne, on a plus de granit et on a plus de sable dans les Landes. Evidemment le panel fournisseur,

l'industrialisation d'une région à l'autre n'est pas la même, le développement d'une région va être plus fort dans une autre région, un réseau a pu être créé en 1930 dans une région et en 1960 dans une autre région, l'ancienneté des réseaux donc voilà il y a tout un ensemble de choses qui sont propres à chaque région. Donc chaque directeur de région doit adapter au sens noble du terme le cadre de cohérence par rapport à sa région et bâtir sa stratégie industrielle en région » (Directeur de la politique stratégique de GrDF)

Les spécificités des territoires et des bassins d'emplois locaux influencent la manière dont les directeurs de région interprètent et adaptent la stratégie et les prérogatives nationales. C'est à ces derniers de développer le réseau d'entreprises sous-traitantes susceptibles d'intervenir sur des installations de gaz et de gérer directement leurs relations. Nous avons donc choisi deux régions se distinguant l'une de l'autre par leur stratégie d'achat d'ouvrage. Dans la Région Poitou Charente-Pays de la Loire, ce mode d'achat représente près de 90 % des chantiers. Initié avec les premiers chantiers dits de développement en 2003, celui-ci s'est étendu sur les chantiers de renouvellement dès 2007. L'autre région retenue s'étend sur une partie de l'Ile de France où l'achat d'ouvrage a débuté plus tardivement – au cours de l'année 2008. D'un point de vue sociologique, il nous semblait pertinent de pouvoir analyser avec la région Poitou Charente-Pays de la Loire une politique d'achat bien rôdée et de la comparer à celle qui se met en place en Ile de France. C'est une première différence régionale sur la façon de sous-traiter. D'ailleurs une partie de la direction de l'Ile de France dit être « très en retard » vis-à-vis de la mise en place des achats d'ouvrage comparativement à d'autres régions. Pour certains chargés d'affaires de la ville de Paris, ce retard était en partie induit par le fait que leurs sous-traitants n'étaient pas prêts à prendre en charge l'ensemble des opérations. Nous allons dans ce qui suit, définir ces termes d'achat d'ouvrage et d'achat traditionnel qui appartiennent au vocabulaire propre à GrDF ainsi qu'à celui utilisé plus couramment dans les contrats. Nous poursuivrons alors sur les raisons ayant conduit la direction de cette entreprise à avoir recours à l'achat d'ouvrage.

I.1 - Les définitions des différents modes d'achat par les agents de GrDF

L'utilisation propre à GrDF des termes d'achat d'ouvrage et d'achat traditionnel est, selon nous, significative du flou que peut recouvrir le terme de sous-traitance, comme cela était déjà visible à la SNCF. Le chef du pôle ingénierie de la région Poitou Charente-Pays de la

Loire nous expliquait que l'achat d'ouvrage consiste « à confier et déléguer la maîtrise d'œuvre à des prestataires ». Autrement dit, dans le cadre des chantiers de renouvellement du réseau de gaz, l'ensemble des phases du chantier est laissé à la charge des prestataires, des études préalables à la réalisation technique du chantier, de son exécution à la remise de l'ouvrage. Nous verrons par la suite que c'est l'ensemble des étapes administratives, techniques, financières d'un chantier qui est transféré aux agents des entreprises sous-traitantes. Si l'on considère que les missions confiées aux sous-traitants étaient auparavant effectuées par des agents en interne à GrDF, nous sommes dans le cadre d'une externalisation d'activité. Ce terme d'achat d'ouvrage, spécifique à GrDF, pourrait correspondre à la notion de « chantier clé en main ». L'objectif ici est de faire appel au marché en pensant que celui-ci est toujours préférable au système interne. Pourtant, selon la théorie des coûts de transaction d'Oliver Williamson⁶, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants qui sont souvent sous-estimés par les entreprises notamment les dispositifs à mettre en place pour s'assurer de la qualité du travail.

Comme le précise cet ancien responsable du pôle ingénierie d'Ile de France, l'achat d'ouvrage a aussi et surtout pour objectif de mettre entre les mains des agents de l'entreprise sous-traitante l'ensemble de la sécurité et la sûreté.

« Ce que nous sommes en train de développer, vous en entendrez peut-être parler, c'est ce que l'on appelle l'achat d'ouvrage. Pour nous, en fin de compte, l'achat d'ouvrage c'est un chantier dit « clé en main »: alors le « clé en main », c'est quoi aujourd'hui chez nous ? La logique c'est que là je lui dis : « Vous allez partir de A à B », je vais fournir un certain nombre d'éléments et de documents à un titulaire et je vais lui dire : « tu vas de A à B et tu vas me faire : l'étude du réseau, l'étude des branchements, toute ton activité terrassement, tu vas manager le plan de prévention aussi donc tu vas me désigner un coordonnateur sécurité » et puis, et là on est en plein test, « tu vas réaliser les actes de mise en et hors gaz » . » (Ancien responsable du pôle ingénierie de Paris)

Dans le cas de l'achat d'ouvrage, la prestation demandée au sous-traitant intègre l'ensemble des phases des travaux avec une présence minimum des agents GrDF. La prise de responsabilité des sous-traitants est aussi entière car c'est aux agents de l'entreprise

⁶ Williamson Oliver E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

prestataire de prévoir les dispositifs de sécurité à mettre en place comme l'analyse des risques avant réalisation du chantier. Celle-ci inclut la remise d'une étude réalisée par le prestataire ou un de ses sous-traitants⁷ qui devra ensuite être validée par les chargés d'affaire de GrDF. En effet, selon le décret 92⁸, il faut inclure un plan de prévention quand il y a de la co-activité et donc des équipes différentes qui apportent chacune son lot de risques. Il arrive, que l'intervention sur les installations de gaz se fasse en même temps que des travaux pour d'autres concessionnaires. Dans ce cas, il faut prévoir un coordonnateur sécurité. Les travaux peuvent également entraîner des risques particuliers comme le travail à côté d'une industrie ou d'un site Seveso, d'une route circulante, de travaux en grande profondeur ou encore en zone instable.

À côté de ce mode d'achat majoritaire au sein de la région Ile de France coexiste ce que l'entreprise a appelé « l'achat traditionnel » qui représente encore au moins 40 % des chantiers.

« Oui, mais voilà je fais bien la séparation on a plusieurs choses : la co-traitance, la sous-traitance forcément déclarée et puis la délégation d'activités de plusieurs objets à plusieurs entreprises. C'est à peu près les trois modèles, et si on regarde l'Ouest effectivement on est plus sur un modèle en achat d'ouvrage en grande partie autour de 80, 85 %. On est en achat d'ouvrage sur la région Ouest. Voilà, on est plutôt sur ce spectre là, mais, sur d'autres régions, on est plutôt sur un modèle délégation d'activité tel que je l'ai évoqué avec une partie de l'activité faite en interne. Voilà, on est à peu près sur quelque chose qui ressemble à ça quand on fait une photographie du territoire français » (Responsable de la politique industrielle au sein de GrDF)

Selon notre interlocuteur, il faut distinguer la sous-traitance, la co-traitance et la délégation d'activité. A cela, il ajoute un vocabulaire propre à GrDF qui est l'achat d'ouvrage. Ce terme revient à qualifier le fait de sous-traiter l'ensemble des étapes des travaux, de leur préparation à leur finition, en passant par leur réalisation. Ce mode d'achat coexiste avec l'achat traditionnel qui consiste à ce que certaines activités soient effectuées par des agents GrDF et

⁷ Dans l'achat d'ouvrage c'est l'entreprise sous-traitante qui réalise l'étude administrative et technique du chantier. Cette entreprise peut elle-même sous-traiter la réalisation des études préalables.

⁸ Nous rappelons que le plan de prévention est rendu obligatoire par le Code du Travail, article L.235 et R.237 créés par le décret n°92-158 du 20 février 1992. Il a pour objectif de limiter les risques liés à la co-activité de plusieurs entreprises. Les dispositions de ces textes s'appliquent aux travaux effectués dans un établissement par une ou plusieurs entreprises extérieures, y compris par les entreprises sous traitantes.

d'autres par ceux du sous-traitant. Dans ce cas, GrDF intervient encore de manière fréquente tout au long du processus de réalisation des travaux. Si l'achat d'ouvrage revient à une externalisation totale, l'achat traditionnel est assimilable à la sous-traitance. Pourtant ce même interlocuteur distingue l'achat d'ouvrage de la délégation d'activités :

« Alors la délégation d'activité et l'achat d'ouvrage. La délégation d'activité c'est, si on prend le cas des travaux, pour faire simple, mais il y en a d'autres, si on prend les travaux je peux très bien dire : « je délègue à telle entreprise les études et je délègue à telle ou telle entreprise les travaux et je délègue à telle entreprise la pose du réseau et à telle entreprise le raccordement et telle entreprise la cartographie ».

- **Vous voulez dire qu'il y a une forte division des activités entre entreprises ?**

Oui, du coup, j'ai bien une délégation de toutes les activités mais il faut coordonner l'ensemble, l'achat d'ouvrage, pour moi, c'est quand je confie les activités à un seul et même prestataire, alors, ce prestataire, il peut avoir des compétences comme il peut ne pas toutes les avoir. Il peut alors lui-même éventuellement faire appel à de la sous-traitance » (Responsable de la politique industrielle au sein de GrDF)

L'achat d'ouvrage revient à laisser à la charge d'une seule entreprise l'ensemble du marché et c'est cette dernière qui, en fonction de son savoir-faire et de sa spécialité, contractualise avec d'autres entreprises pour répondre aux exigences du marché. La délégation d'activité, quant à elle, concerne les cas où GrDF réalise elle-même cette multi-contractualisation avec plusieurs entreprises et donc la sous-traitance. L'achat d'ouvrage ou l'externalisation des activités ainsi définie, permet à GrDF de n'avoir plus qu'un seul interlocuteur et de se dégager de la gestion de la multiplicité des relations ou des interfaces entre le personnel GrDF et les sous-traitants. Comme nous le verrons dans ce qui suit, ces interfaces reviennent au travail de coordination et d'articulation nécessaire entre le donneur d'ordre et les sous-traitants. La réduction de ces interfaces est présentée comme une des principales raisons de l'achat d'ouvrage.

L'utilisation d'un vocabulaire propre à l'entreprise comme l'achat d'ouvrage ou l'achat traditionnel se confronte parfois à celui adopté dans les documents officiels, qui est plus normé et fait apparaître les termes de co-traitance et sous-traitance. C'est ainsi que les chargés d'affaire qui se déplacent sur le chantier et qui sont les principaux interlocuteurs des entreprises se retrouvent parfois à ne plus savoir distinguer une co-traitance, d'une sous-traitance relativement à leurs conséquences. Ceci n'est pas un problème en soi tant que les travaux ne rencontrent pas de difficultés mais en cas de risques ou de dysfonctionnements

c'est la question de l'attribution des responsabilités entre les entreprises en co-traitance qui se pose ou celle des modalités du dialogue entre GrDF et les entreprises (Cf. encadré 1).

Encadré 1 : sous-traitance, co-traitance.

Lors d'un chantier de renouvellement de réseau de gaz observé dans l'Ouest de la France, deux entreprises étaient en co-traitance (Many et TP).⁹ Les agents de l'entreprise Many ne possèdent pas les compétences pour s'occuper du raccordement des coffrets situés devant les habitations individuelles. Cette entreprise s'est associée à TP, qui a le savoir-faire nécessaire pour répondre au cahier des charges du client. Lors de cette visite nous sommes accompagnés du chargé d'affaire (CA) en présence de l'exploitant (agent de GrDF). Pour l'occasion, le chef de chantier de l'entreprise Many ayant été prévenu de la présence du CA et de l'exploitant est présent, bien qu'il se déplace d'un chantier à l'autre. Le chargé d'affaire nous présente au chef de chantier et à l'exploitant en évoquant notre sujet de thèse résumé comme étant une recherche sur les sous-traitants de GrDF. Le chef de chantier de l'entreprise sous-traitante intervient en disant « *Ah très bien, c'est un vaste sujet et j'aurais beaucoup de choses à dire sur le travail des sous-traitants* ». L'exploitant de GrDF se tourne alors vers le chef de chantier et lui demande s'il est en train de parler de son travail ou de sa propre entreprise. Celui-ci répond qu'il est le représentant de l'entreprise titulaire du marché ce qui lui fait dire qu'il n'est pas un sous-traitant. Il ajoute que le travail du maçon qui travaille sur les coffrets, qui est un agent de TP « *travaille mal et lentement* », « *c'est du n'importe quoi car il met trop de temps et donc ça n'avance pas et ça fait perdre du temps aux autres* ». Il se plaint également du peu de personnel envoyé par TP car seuls deux agents alors que, selon le chef de chantier, il en aurait fallu le double. Cet échange entre le CA et le chef de chantier de l'entreprise sous-traitante, fait apparaître un problème de définition des termes. Sur la définition de la co-traitance il semble qu'il y ait aussi des incompréhensions entre le CA et le chef de chantier. En effet, le chef de chantier « entreprise » affirme être, sur ce chantier, en co-traitance ce qui signifie, selon lui, que chacun prend ses responsabilités. Le CA s'étonne et demande des explications car il n'a jamais eu d'autre interlocuteur que l'agent de l'entreprise Many et que c'est directement Many qui se charge de TP. Il lui demande pourquoi, dans ces conditions, il n'a pas affaire à un responsable de l'entreprise TP si c'est de la co-traitance. Celui-ci répond que c'est « comme ça », mais que les deux entreprises ont répondu ensemble

⁹ Nous avons modifié volontairement les noms de ces entreprises.

à l'appel d'offre chacun sur sa partie de chantier et qu'il n'est pas responsable de ce que fait TP sur le chantier.

Ce premier retour sur l'usage des termes juridiques de co-traitance, sous-traitance ou délégation d'activité permet de souligner le flou qui l'entoure pour les agents de terrain engagés dans les chantiers. Pourtant, du point de vue contractuel, c'est le recours à la sous-traitance ou à la co-traitance qui va permettre de désigner les responsables en cas d'accident. Si cela pose un problème d'ordre juridique, cela entraîne également des ambiguïtés sur les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. L'exemple précédent illustre le fait que le chargé d'affaire missionné pour réaliser le suivi des activités externalisées n'a qu'un seul interlocuteur et considère ce dernier comme le responsable de l'ensemble du marché. Ceci présume de la fréquence des relations entretenues entre la deuxième entreprise de sous-traitance (TP) et le chargé d'affaire qui pensait que ce dernier était un sous-traitant de son prestataire. Si pour la direction, il faut que le chargé d'affaire s'adapte au mode d'achat et ajuste en conséquence sa présence et la fréquence des relations qu'il entretient avec les entreprises, il semble que sur le terrain persistent des difficultés à se retrouver entre tous ces termes.

Dans ce qui suit, nous allons exposer les raisons et les arguments qui ont motivé le choix de GrDF d'externaliser certaines de ses activités.

I.2 - Les raisons du choix d'externaliser les chantiers et les conséquences associées

Pour choisir les activités à externaliser, la direction de GrDF a répertorié l'ensemble de ses activités en s'interrogeant sur celles qui étaient constitutives de leur cœur de métier et celles considérées comme périphériques. Ils ont étudié près de soixante activités de l'entreprise¹⁰ en comparant les « *coûts de revient en interne et ceux en externes* » en prenant en compte dans ce choix : les coûts humains (y compris ceux liés à une perte de savoir-faire, de connaissance et de compétence) et matériels. Ces éléments ont été considérés à la fois au niveau national et régional et en fonction de leur portefeuille clients. C'est à la suite de ce bilan et de cette comparaison limitée aux coûts financiers directs que, le renouvellement du réseau de distribution de gaz et celui des conduites d'immeubles et conduites montantes ont été considérés comme des activités pouvant être externalisées.

¹⁰ Nous n'avons malheureusement pas eu l'autorisation de consulter cette analyse effectuée par un cabinet de consultant extérieur à GrDF.

Les raisons d'ordres stratégiques et économiques de l'externalisation

Les raisons invoquées par nos interlocuteurs pour justifier le choix de la direction de GrDF de substituer progressivement l'achat d'ouvrage à l'achat traditionnel sont de plusieurs ordres.

Le premier argument est celui de l'augmentation forte de la demande de renouvellement qui dépasse *a priori* largement les capacités internes. Deux exemples nous ont été donnés : le premier est celui de la loi sur l'interdiction de la présence de plomb dans les bâtiments¹¹ qui nécessite le remplacement des CI-CM en plomb pourtant d'usage courant pendant assez longtemps : le nombre de logements à mettre en conformité est important. Le second exemple renvoie au fait que certains réseaux de gaz sont considérés comme des installations vieillissantes et fragilisées du fait de l'utilisation matériaux comme la tôle bitumée qui craint l'érosion, jugées comme « des facteurs de risques »¹². Ce premier argument est également lié à la stratégie mise en place par GrDF pour accroître le nombre de ses clients. Comme le souligne un des responsables du pôle ingénierie de la région Poitou Charente-Pays de la Loire :

« L'achat d'ouvrage a pris de telles proportions suite au schéma d'extension délibérée dont l'objectif national était de raccorder 1 million de clients au gaz au niveau national sur 2 ans. Donc « allez vite, pour répondre à l'objectif » c'est ainsi que l'achat d'ouvrage a pris des proportions importantes. En 2007, c'est donc l'ensemble des travaux qui sont passés en mode achat d'ouvrage pour aller plus vite. ». (Un des responsables du pôle ingénierie de la région Poitou Charente-Pays de la Loire)

L'augmentation forte de la demande pourrait représenter, selon les estimations d'un chargé d'affaire, « du travail pendant au moins 10 ans sur Paris en tout cas » notamment pour les

¹¹ Depuis le 1er novembre 2007, le vendeur d'un logement équipé d'une installation intérieure au gaz naturel datant de 15 ans ou plus devra produire un diagnostic immobilier spécifique (diagnostic gaz) de cette installation lors de la vente privative du bâtiment (maison, appartement...). Les conventions prévues par l'article L. 261-4 du code de l'action sociale et des familles peuvent prévoir des diagnostics permettant d'assurer la sécurité des installations intérieures de gaz naturel et, le cas échéant, une aide pour leur mise en conformité. En cas de vente d'un bien immobilier à usage d'habitation comportant une installation intérieure de gaz naturel, la clause d'exonération de garantie pour vice caché prévue à l'article 1643 du code civil ne peut être stipulée que si un diagnostic de cette installation est annexé à l'acte authentique constatant la réalisation de la vente. En cas d'absence de diagnostic de conformité gaz lors de la vente d'un logement, le vendeur encourt des sanctions civiles (généralement la mise en conformité de l'installation existante).

¹² Nous reviendrons sur ce terme de « facteurs de risques » qui est utilisé par les agents de GrDF pour qualifier certaines installations ou matériaux avec une attribution d'une priorité pour chacun d'eux.

renouvellements de CI-CM et ce, pour les six entreprises qui ont obtenu les premiers marchés. La direction de GrDF a choisi de ne pas augmenter ses ressources internes, que ce soit en personnel ou en matériel pour répondre à cet accroissement mais plutôt d'externaliser une partie importante de ses activités de renouvellement de réseau de distribution de gaz ou de CI-CM.

Cette stratégie d'industrialisation nous amène aux avantages économiques que peut représenter l'externalisation. Cet argument financier est par ailleurs l'un des plus déterminants dans le choix entre faire ou faire-faire. L'estimation comparée des coûts entre les deux options, réalisée par la direction, a fait apparaître un gain financier de 30 % environ pour la seconde orientation. Deux hypothèses sont à l'origine de cette estimation différenciée des coûts: la première est que l'offre d'une prise en charge de la totalité des travaux pouvait conduire à accroître le nombre de sous-traitants potentiellement intéressés et donc à accroître la concurrence entre eux. Une deuxième hypothèse concernait l'accroissement de l'autonomie des sous-traitants qui, selon la direction de GrDF, pouvait se traduire non seulement par une amélioration des performances en termes de rendement mais aussi par un allègement de la présence du personnel GrDF sur le chantier.

Comme l'explique un chargé d'affaire sur l'Ile de France, lors des chantiers de renouvellement, les agents d'exploitation¹³ sont les seuls à réaliser la mise en et hors gaz. Or, sans cette intervention en début et fin de travaux, l'entreprise extérieure ne peut pas intervenir et le chantier doit être arrêté car de nombreux prestataires ne sont pas agréés pour travailler sur les conduites de gaz. L'objectif est de faire-faire par des sous-traitants une activité comme la mise en et hors gaz sans que les exploitants aient besoin de se déplacer. Externaliser l'ensemble des tâches permet d'éviter ces contraintes et « ces pertes de temps » induites par la dépendance entre l'intervention des agents d'exploitation et ceux de l'entreprise sous-traitante. Comme le souligne un ancien responsable d'un des pôles ingénierie de l'Ile de France :

« Ce que l'on se dit, si vous voulez, c'est que sur de l'achat d'ouvrage on arrive à avoir des prix compétitifs et, en plus, on économise notre personnel gazier, qui n'intervient pas pour nous, mais aussi et surtout, ce qui est intéressant, c'est qu'un chantier qu'on faisait en 2 mois, on le fait en 1 mois ½ parce que si vous voulez, le titulaire va travailler plus dans la journée et il va travailler vraiment sur toute la semaine, c'est pas notre cas. Avec notre personnel, le manque d'effectif qu'on a et le

¹³ Le personnel de l'exploitation est du personnel GDF.

fait qu'on a un système d'astreinte ou, si les gars sortent, ils ont des récupérations à prendre et là vous avez l'inspection du travail qui vous rattrape, dès fois ils ne peuvent pas être en chantier, ils doivent être en repos donc dès fois sur des semaines ils vont pouvoir travailler 2, voire 3 jours, ils manquent deux jours. Là on voit qu'avec les titulaires, on travaille au moins 4 jours pleins et puis le 5^{ème} on arrive dès fois à travailler ou on fait tous les actes de préparation pour recommencer dès le lundi. Et puis ils arrivent à optimiser leur productivité parce que, comme ce sont eux qui font la mise hors gaz réseau, ils le font très tôt le matin, ils tubent et généralement vers 13h30/ 14h, ils ont tout fini, ils peuvent aller manger et après ils font tous les travaux de finition et de préparation du lendemain. Donc on s'aperçoit que des chantiers qu'on faisait en 2 mois, on les fait en 1 mois ½. »

Il semblerait selon notre interlocuteur que les agents des entreprises sous-traitantes peuvent faire aussi bien que les agents de GrDF à « un prix compétitif » et dans un délai réduit. Le discours est souvent « à charge » sur les performances des agents GrDF. Les conditions de travail et salariales ne sont pas les mêmes entre les agents de GrDF et ceux des entreprises sous-traitantes. Les modes d'organisation du travail différents (sans les astreintes et les protections des salariés GrDF) amènent à une diminution encore un peu plus forte du coût de la main-d'œuvre que le sous-traitant répercute sur les prix de ses prestations. GrDF peut alors envoyer ses exploitants sur d'autres missions. L'intérêt est alors de mobiliser les agents du donneur d'ordre à d'autres fonctions. Le temps gagné est synonyme d'argent gagné.

La direction de GrDF fait également le pari que l'externalisation pourrait rendre plus attractifs les marchés qu'elle propose. Outre le fait qu'augmenter le nombre de prestataires, laisse la concurrence jouer son rôle, cela répond aux limites que peu de prestataires sont capables d'effectuer avec leurs seules ressources l'ensemble du marché.

« C'est aussi de dire on augmente le panel fournisseurs pour faire rentrer des nouvelles entreprises ou autres, pour essayer d'animer parce que derrière tout ça au-delà de « on fait de l'achat d'ouvrage, rentrer des entreprises et tout ça c'est qu'on veut gagner en temps et en argent et parce que ce que l'on veut éviter la co-activité. On part d'un principe qu'un titulaire si on lui donne le « package total », va s'organiser mieux que nous ; il va aller beaucoup plus vite et au niveau des risques comme on limite la co-activité on devrait y retrouver nos petits. Donc là vous pouvez écrire tout ce que vous voulez en avantages et puis de l'autre côté vous pouvez écrire

tous les désavantages, mais le fait de fonctionner comme ça, ça permet déjà de tester le niveau des titulaires qu'on a sur l'Ile de France et de voir celui qui est capable et celui qui n'est pas capable » (Ancien directeur d'un des pôles ingénierie d'Ile de France)

Outre l'intérêt économique que peut représenter l'externalisation de l'activité, cela rend possible d'évaluer la « capacité » et « les compétences » des agents des sous-traitants à prendre en charge la totalité des travaux. Comme nous le verrons par la suite, éviter la co-activité sur un chantier qui est considérée comme un important facteur d'augmentation des risques est un argument fréquemment cité. Si l'externalisation permet d'éviter ou de réduire la co-activité entre les agents GrDF et ceux de l'entreprise sous-traitante, elle a tendance, au contraire, à s'intensifier entre le sous-traitant et les entreprises avec lesquelles elle s'est associée ou avec lesquelles elle sous-traite. Nous reviendrons sur ce phénomène qui annonce que l'externalisation ne se limite pas qu'à l'activité, elle inclut également les risques économiques, la sécurité et la responsabilité.

Le choix de l'externalisation doit être considéré selon un des responsables de la politique industrielle de GrDF, surtout comme un partenariat « gagnant-gagnant ». Il insiste sur les avantages que le donneur d'ordre et le sous-traitant peuvent tirer respectivement de cette association :

« Il faut faire attention à une chose c'est entre la partie délégation d'activité et la partie achat d'ouvrage, l'achat d'ouvrage pour moi c'est un concept. C'est un concept qui recouvre plusieurs choses à la fois, « je vous délègue l'activité, bien évidemment je dois la contrôler et la piloter » ça c'est un axe fort, un axe important parce que la délégation d'activité sans pilote, ni contrôle c'est une stupidité. Voilà c'est « je délègue l'activité, je pilote, je contrôle derrière l'achat d'ouvrage » Je dis concept, pourquoi ? Parce que c'est « Monsieur, je vous donne le maximum d'informations dont je dispose pour que vous fassiez le chantier tel que je le souhaite mais je vous offre une souplesse pour le faire dans la mesure des possibilités en termes de programmation, planification. Je vous confie un certain nombre d'activités qui vous permettent de limiter un certain nombre d'interfaces avec moi pour gagner en fluidité, pour gagner en efficacité et derrière je veux en regard un ouvrage qui soit construit selon les règles mais que vous, vous avez pu réaliser, de par la compétence de vos personnels, dans des temps impartis, mais avec le maximum d'efficacité pour

vous ». En fait, on est sur un partenariat qui se veut gagnant-gagnant, alors gagnant pour l'entreprise, moi je suis une entreprise privée de TP¹⁴, je dois construire un réseau si je sais que je dois aller du point A au point B qu'on me confie une étude que cette étude que j'ai réalisée selon les canons qu'on m'a expliqués, je la présente à GrDF qui me dit « oui, votre étude ou vos études me paraissent intéressantes mais c'est plutôt celle-là qu'on va privilégier » voilà et je construis derrière dans les règles et voilà je m'organise pour dire je vais commencer à telle date, je vais faire à telle date, je suis bien en phase avec comment dire...les engagements qu'a pris GrDF éventuellement avec les collectivités etc. voilà, je suis dans ce cadre-là et ça, ça me paraît quelque chose qui, effectivement crée de la richesse, qui crée de la valeur pour l'entreprise de TP. Derrière nous on doit s'y retrouver c'est-à-dire que cette souplesse qu'on donne, on va la retrouver sur deux axes un axe économique et un axe de volume et ça on oublie, c'est-à-dire souvent les gens parlent de l'achat d'ouvrage comme un axe économique. Oui, bien sûr, si effectivement l'entreprise gagne en fluidité, en souplesse etc. elle va gagner en efficacité, donc elle va faire plus de marge par rapport au produit mais il faut que cette marge elle la partage avec nous » (Responsable de la politique industrielle des GrDF)

En contrepartie de l'autonomie que leur confèrent la complète prise en charge des travaux et l'accompagnement réduit des agents GrDF, les entreprises sous-traitantes doivent répercuter la « souplesse » et l'« efficacité » dont elles bénéficient, sur le tarif de leurs prestations. Les marges de manœuvre, laissées par le donneur d'ordre au sous traitant dans la gestion de son activité, concernent aussi bien l'organisation du chantier que sa planification dans le temps. Cependant, cette gestion des relations a une incidence sur les relations entre les agents GrDF et ceux de l'entreprise sous-traitante, qui gère elle-même la programmation des travaux et l'organisation de son marché :

« La programmation du chantier étant, dans ce cas confiée à l'entreprise de travaux, c'est elle qui en a la maîtrise en terme de délais ce qui permet d'éviter à GrDF les heures supplémentaires, les semaines surchargées et les temps d'attente dus aux interfaces entre GrDF et l'entreprise extérieure car dans ce cas il n'y a pas d'interface »(Délégué performance réseau au sein de GrDF)

¹⁴ Travaux Publics.

Cette prise en charge de la gestion temporelle et organisationnelle des chantiers induit un gain de temps pour les chargés d'affaire mais leur complique la tâche quand il s'agit de suivre l'avancée des travaux, de surveiller les chantiers ou encore de rencontrer leurs interlocuteurs en face à face (Cf. encadré 2)

Encadré 2 : Où sont les agents du sous-traitant ?

Le sous-traitant reste maître de sa programmation et de la planification des chantiers ; il lui arrive fréquemment d'être absent du chantier malgré la demande du chargé d'affaire, rendant difficile la mise en place de contrôles inopinés. Lors d'une journée d'observation avec un chargé d'affaire spécialisé en CI-CM, celui-ci nous propose d'aller sur un de ses chantiers. Comme nous avons pris rendez-vous pour cette visite, le CA avait, au préalable, contacté l'un de ses principaux sous-traitants pour s'assurer de la présence des agents. Cette précaution était nécessaire car, à la phase présumée d'avancée des travaux, la mise en place des nouvelles conduites ne requiert pas d'arrêt du gaz, le raccordement entre les nouvelles et anciennes conduites s'effectuant une fois le chantier achevé. Si les marchés de travaux proposés par GrDF représentent un certain nombre de chantiers à effectuer sur un an, leur préparation et leur programmation se font par le sous-traitant afin que celui-ci puisse s'organiser. L'entreprise ayant plusieurs chantiers en parallèle, le CA ne sait pas en temps réel où vont se trouver les équipes de l'entreprise sous-traitante.

En arrivant sur le chantier, à notre grande surprise et celle du chargé d'affaire, l'entreprise n'est pas sur place. Nous sommes d'autant plus étonnés que notre interlocuteur les avait rappelés le matin pour confirmer l'heure et le lieu de notre rencontre. Comme les conduites à inspecter sont à l'intérieur de l'immeuble, le CA ne sait pas s'ils sont intervenus ou non. Le CA essaie d'entrer dans l'immeuble mais celui-ci est fermé et les clés qu'il a (la même que pour l'ensemble des services de postes) ne permettent pas d'entrer. Il sonne à l'ensemble des interphones pour essayer d'entrer. Finalement, quelqu'un nous ouvre la porte. L'entreprise prestataire est bien intervenue pour effectuer la préparation mais n'est plus sur place et « *est loin d'avoir terminé le travail* ». Le CA vérifie à l'aide de l'étude préalable aux travaux transmise par l'entreprise prestataire si les nouvelles conduites ont été installées dans le respect des plans avec photos ainsi que le nombre de raccordements d'appartements sur les conduites. Après cette formalité, le CA propose que nous reprenions la voiture pour rouler dans les alentours à la recherche des agents du sous-traitant, malheureusement sans succès.

La dernière raison qui a, semble-t-il, poussé GrDF à externaliser les renouvellements de réseau et de CI-CM repose sur le principe qu'il est plus valorisant pour une entreprise de travaux d'avoir la réalisation et la responsabilité de l'ensemble du chantier plutôt qu'une partie de celui-ci sous la direction des agents de GrDF.

L'externalisation des travaux comme externalisation des risques

Selon un de nos interlocuteurs au sein de GrDF en tant que délégué performance réseau, l'un des objectifs de GrDF est en premier lieu de limiter au maximum les risques qui seraient engendrés par les interfaces entre les agents de GrDF (les chargés d'affaire) et ceux des entreprises sous-traitantes.

GrDF en transférant l'ensemble de la charge de ces interfaces à son sous-traitant fait peser sur celui-ci l'ensemble des contraintes liées à la prise de responsabilités, aux choix des sous-traitants, à leur prise en charge et à la gestion de l'ensemble des démarches à effectuer avant, pendant et après la réalisation du chantier. Pour ce faire, il faut que leurs sous-traitants soient « autonomes ». En ce sens, ils doivent gérer l'ensemble des chantiers en demandant aux chargés d'affaire de GrDF une présence et une aide minimales.

L'objectif est surtout d'éviter ou de réduire au maximum les relations entre GrDF et ses sous-traitants afin que les avantages économiques et le gain de temps attendus par la direction de GrDF soient effectifs.

L'achat d'ouvrage ne vise pas uniquement à transférer des activités opérationnelles dont les agents GrDF garderaient la coordination mais bien à se dégager de l'ensemble des phases de travaux. C'est au prestataire d'avoir recours directement à d'autres entreprises. Ce travail de coordination et d'articulation qui doit nécessairement être mis en place en cas de délégation d'activité est considéré par la direction de GrDF comme « *ayant un coût à la fois en termes de risques et en organisation dans le sens de coordination* ». La délégation de l'ensemble des étapes de chantiers à des entreprises sous-traitantes recouvre aussi, dans ce cas, la gestion des délais et du coût. La direction de GrDF ne souhaite avoir qu'un seul interlocuteur qui devient « le donneur d'ordre ».

Comme nous le présente un responsable de la politique industrielle, avec la privatisation de GrDF, l'entreprise a désormais une nouvelle difficulté à surmonter, celle de conserver un haut niveau de sécurité tout en augmentant la rentabilité de l'entreprise.

« Si on veut reboucler sur la partie sécurité, évidemment donc c'est la priorité de GrDF la sécurité industrielle, là c'est notre cœur de métier. À côté de cela on est une

entreprise et donc pour ce faire on doit aussi faire du business parce qu'une entreprise qui ne fait pas de business eh bien elle meurt, c'est ce que nous dit l'histoire. Donc il faut être à la fois sur le volant sécurité industrielle de manière très prégnante, très forte et très professionnelle et puis d'un autre côté il faut aussi être en prise directe avec les clients pour accompagner le développement, pour assurer le transit des molécules parce que c'est ça qui fait notre rémunération. Donc il faut que le directeur de l'unité réseau gaz en région dont la mission première est d'exploiter et de conduire en sécurité le réseau et à côté de cela il doit accompagner la performance économique de GrDF, pour le coup avec les chargés d'affaire en trouvant l'optimum économique des coûts de pose de réseau, de renouvellement de réseau etc. »
(Responsable de la stratégie industrielle au sein de GrDF)

La sécurité industrielle considérée par notre interlocuteur comme intégrée au cœur de métier de GrDF, doit être en adéquation avec la performance économique. C'est ainsi que l'externalisation semble être pour la direction de GrDF une solution qui permet un transfert de la sécurité et de la sûreté aux entreprises sous-traitantes. En laissant l'ensemble du chantier à ces dernières, les agents GrDF n'ont plus qu'un rôle de contrôle de ce qui est fait par d'autres. Les relations entre le sous-traitant et le donneur d'ordre doivent être réduites au maximum pour continuer « à piloter » et « maîtriser » à distance ce qui est réalisé par les sous-traitants. Cette mise à distance crée une déterritorialisation des chantiers ce qui a pour conséquence une perte de vision du territoire et également une vision de plus en plus abstraite du travail sur les chantiers.

Nous nous sommes alors demandé si le choix de l'externalisation de ces activités en particulier était lié au seuil de risque, la direction de GrDF considérant que, dans certains cas le niveau de risque était assez faible pour être pris en charge par d'autres. C'est ainsi que nous, nous sommes intéressés à l'activité de terrassement qui est externalisée depuis déjà de nombreuses années à des sous-traitants. Selon notre interlocuteur, les sous-traitants ont acquis un savoir-faire qui dépasse celui des agents en interne. Comme l'explique un ancien responsable du pôle ingénierie d'Ile de France :

« Ce qui est sûr c'est qu'aujourd'hui, moi mes agents qui vont manager des boîtes de travaux publics, qui, on peut dire jusqu'à aujourd'hui, nous réalisaient toute l'activité terrassement donc ça c'est complètement sous-traité et ça depuis belle lurette

-D'accord et cette activité a un jour été faite en interne ?

Chez nous, par nos gars, il y a des décennies et des décennies c'est bien fini ça. Donc toutes les activités de terrassement et là on peut dire, je vous parle du réseau même pour les CI/CM on doit ouvrir sous trottoir parce que devant un immeuble vous avez un robinet, pour protéger l'immeuble. Le mieux quand on intervient sur immeuble et qu'on veut changer un conduit, on change les robinets aussi donc il y a un petit trou à faire donc de toute manière tout acte de terrassement, comprenez aussi que si vous voulez le gaz on est obligé de faire une fouille, il faut mettre un coffret. Tous ces actes de terrassements, sont réalisés par l'externe, face à nous on travaille avec des « Bouygues », des « Eiffage », on retrouve tous les gros, les groupes un peu filiaux¹⁵, un peu conséquents pour citer, ceux qu'on a aujourd'hui au marché

- Il faut des engins et matériaux spécifiques ?

Ben, il leur faut les camions, les terrassiers...

- Donc ça ne peut pas être une petite entreprise de BTP ?

Sur Paris au vu des exigences, non, ou, si on était au fin fond de la Lozère, sur des activités de petits trous et tout ça, c'est jouable. Chez nous il faut quand même des chefs de chantiers vraiment confirmés ; donc ces gens-là il faut les payer, les chefs de chantier, aujourd'hui, ils ont des beaux salaires, il faut du bon terrassier même si derrière il y a de l'intérim, il y a toujours un squelette de base d'équipe ou dedans vous avez au moins deux vrais terrassiers type parisien. C'est-à-dire qu'à Paris, vous vous en doutez, comme à Lyon ou autre, vous ouvrez sous trottoir et vous allez trouver du câble, enfin c'est multi concessionnaires. Donc, le gars, il faut quand même qu'il fasse un minimum attention, si je puis dire, et puis il faut les engins, des gros camions, des bennes, des investissements lourds, donc toute l'activité de terrassement est externalisée » (Ancien responsable du pôle ingénierie en Ile de France)

Le terrassement est pourtant une activité particulièrement à risques, à l'origine de nombreux accidents. Comme le précisait un responsable de la performance réseau, « Tous les ans sur 180000 km de réseau de distribution du gaz, il y a en moyenne 6000 agressions avec fuite pour 400000 chantiers à proximité du réseau. ». Un rapport du ministère du Développement Durable concernant la fréquence des accidents sur les canalisations de gaz précise que « chaque année, plus de 6 000 endommagements de canalisation de distribution de gaz suivis

¹⁵ Une entreprise qui appartient à un grand groupe est souvent considérée comme un avantage.

de fuites sont recensés en France dus à des travaux effectués à proximité des réseaux. Les années 2007 et 2008 ont été particulièrement tragiques avec une succession de quatre accidents graves à Niort, Bondy, Noisy-le-sec et Lyon.[...] La gestion des chantiers doit être rigoureuse et sécurisée : les agressions d'ouvrages par des engins de travaux (pelles mécaniques, tarières, matériels de forage non dirigés tels que les fusées,...) sont les cas les plus fréquemment rencontrés »¹⁶. Ce n'est donc pas le niveau de risques qui justifie l'externalisation de l'activité mais bien le coût que représente la prise en charge des travaux et les risques qui en découlent.

Le choix d'externaliser des activités qui, jusque-là, étaient réalisées par les agents du donneur d'ordre, rend nécessaire une réorganisation interne. Comme nous allons le voir dans ce qui suit, cela passe par une redistribution des rôles et des fonctions du personnel du donneur d'ordre et également par une gestion renouvelée des agents internes à l'entreprise.

II. Les conséquences de l'externalisation pour les agents du donneur d'ordre

L'externalisation des activités de renouvellement a eu, comme nous allons l'analyser, des effets sur les fonctions des agents de GrDF concernant principalement deux métiers : les chargés d'affaire et les exploitants. L'analyse des modifications de ces métiers permettra de rendre compte des effets que l'externalisation peut avoir d'une part sur la manière de travailler et sur les relations entre les agents GrDF et ceux des sous-traitants et d'autre part sur la sécurité et la sûreté. En prenant comme illustrations les chantiers de CI-CM et de renouvellement de réseau, nous allons étudier dans un premier temps ce que l'achat d'ouvrage a changé dans le travail des agents GrDF.

II.1 - La division des rôles sur le chantier et sa remise en cause

Avant l'externalisation, si l'on prend le cas des chantiers de renouvellement de réseau, la division des rôles et des responsabilités était très formalisée. Comme l'explique cet ancien responsable d'un des pôles d'ingénierie d'Ile de France :

« Vous avez trois acteurs sur tous les chantiers aujourd'hui, vous avez toujours un chargé d'affaire ce sont mes gars, vous avez l'exploitant et vous avez ce que l'on appelle notre titulaire qui est la boîte de TP¹⁷. Le chargé d'affaire il va s'occuper de

¹⁶ Rapport du Ministère du Développement Durable – DGPR/SRT/BARPI sur les canalisations de gaz, Paris, 2009, p.26.

¹⁷ Travaux Publics

tout le côté financier, tout ça enfin tout ce que je vous ai dit il a 100 k€ à gérer. Il doit préparer ses études de réalisation, répartir les sommes dans les bonnes masses salariales, faire toute les commandes, commander tout le matériel enfin, il prépare tout ça...obtenir les autorisations par la voirie. Enfin, vous voyez c'est assez important et après il fait tous les paiements ...y'a pas mal de job.

L'exploitant, lui aujourd'hui, il vient, il coupe, il met hors gaz et puis le titulaire une fois que ça c'est fait, comme il a fait tous les trous il fait tous les actes de construction, on dit il « construit à blanc le réseau » puisqu'il n'est pas en gaz. Donc il va poser le coffret de branchement, il va tuber son polyéthylène, il va faire un essai à l'air, il va dire pour moi tout est bon donc là il travaille avec le chargé d'affaire et on a des PV d'essais. Enfin on a plein de choses, et le chargé d'affaire dit « c'est bien, tu as bien construit de A à B ce que je t'avais demandé, on va remettre la conduite en gaz ».

- C'est le chargé d'affaire qui s'occupe de la remise en gaz ?

Alors le chargé d'affaire il appelle l'exploitant, oui, parce que c'est lui qui manage le chantier, il appelle l'exploitant et il lui dit « ça y est on est prêt » alors voyez on a des documents et on lui dit voilà, on lui prouve qu'on a bien travaillé avec le titulaire. L'exploitant valide et, à ce moment là, on a un document qui dit que comme on va le remettre en gaz, on va de nouveau transférer la responsabilité sur l'exploitant parce que quand un réseau est en gaz moi j'ai pas le droit de travailler, mes gars n'ont pas le droit de le toucher, c'est interdit, et le titulaire de l'entreprise non plus.

- C'est sous la responsabilité de l'exploitant ?

- Il n'y a que l'exploitant aujourd'hui...bon, et donc l'exploitant il le remet en gaz et hop il remet 100 % gaz avec du nouveau tuyau, tous les branchements sont remis en gaz, tous les clients dans l'immeuble sont remis en service, le chantier est fait. »

(Ancien responsable du pôle ingénierie de Paris)

À travers cette description, se dessinent les rôles respectifs des sous-traitants en relation directe et fréquente avec le chargé d'affaire qui a pour rôle de *manager* le chantier. L'utilisation régulière du *on* pour qualifier le travail commun des agents de l'entreprise sous-traitante et du chargé d'affaire montre la collaboration nécessaire. À cela s'ajoutent la présence et l'intervention d'un agent de l'exploitation à des phases précises de l'activité, essentiellement en début de chantier pour que les agents de l'entreprise extérieure puissent

travailler en toute sécurité avec la mise hors gaz et lorsque le chantier est terminé pour la remise en gaz. Ces étapes correspondent également à celle du transfert de responsabilité entre l'exploitant et les sous-traitants. Dès que le gaz ne circule plus dans le réseau, la responsabilité est entièrement transférée au prestataire. La présence physique sur le chantier de ces trois représentants a pour objectif de formaliser, à l'aide de la documentation, les rôles, les responsabilités de chacun ainsi que les contrôles qui sont effectués. La réception des travaux par les agents de l'exploitation et les chargés d'affaire se matérialise par l'échange de trois sortes de documents : un premier document est rempli et signé conjointement par le chargé d'affaire et le représentant de l'entreprise extérieure. Ce document confirme que, premièrement, c'est bien l'entreprise titulaire du marché qui est sur les lieux et qui a effectué le travail, et, également, que cette dernière a bien réalisé les travaux prévus. Un second écrit liant le CA et l'exploitant stipule que l'exploitant a autorisé l'entreprise à travailler sur les conduites de gaz pendant la réalisation des travaux et qu'il reprend la responsabilité du réseau une fois les travaux terminés. Le dernier formulaire est rempli par l'entreprise extérieure et est destiné à l'exploitant et au chargé d'affaire. Le prestataire indique qu'il a bien effectué les essais avant la remise en gaz comme il en a l'obligation. En général, le chargé d'affaire et l'agent de l'exploitation n'ayant pas assisté à ces tests, ce document engage l'entreprise extérieure qui certifie avoir réalisé les essais. Du même coup, cela engage sa parole et surtout sa responsabilité en cas de problèmes de fuite notamment après remise en gaz (Cf. encadré 3).

Encadré 3 : Un exemple de dysfonctionnement : le prestataire envoie la mise en conformité et la réalisation des essais avant la fin des travaux

Lors d'une journée passée avec un chargé d'affaire spécialisé en CI-CM, celui-ci me propose de l'accompagner à une visite de chantier suite à un « potentiel » dysfonctionnement. Le matin même, un de ses prestataires lui a envoyé le document de mise en conformité de l'installation ainsi que le justificatif relatif à la réalisation des essais avant la mise en gaz, conformément aux exigences de GrDF. Or, la planification prévisionnelle des travaux du sous-traitant prévoyant un achèvement de chantier en fin de journée, le chargé d'affaire s'étonne d'avoir reçu ce document aussi tôt. Il propose donc que nous nous rendions directement sur le chantier soit pour constater que les agents du sous-traitant ont pris de l'avance et ont effectivement terminé les travaux soit pour relever que ces derniers ont anticipé la complète exécution du travail et ont déclaré un faux. Ce chantier de création de CI-CM sur programme neuf était réalisé par un important prestataire spécialisé de GrDF. Cette entreprise de prestation intervient sur la France entière et connaît parfaitement les installations et les procédures réglementaires à suivre. En arrivant sur le lieu des travaux, les agents de cette entreprise sont bien présents et en plein travail. Le chargé d'affaire demande à parler avec le chef de chantier ou à défaut avec le représentant de l'entreprise sur le chantier. Les agents s'interpellent entre eux car le chef de chantier n'est pas présent. Comme nous l'avons déjà évoqué dans l'encadré 1, le chef de chantier est amené à se déplacer d'un chantier à l'autre ce qui fait qu'il n'est pas systématiquement présent. L'interlocuteur du chargé d'affaire désigné sera alors un agent qui fait office de représentant. Il sera en général choisi parce qu'il est le plus ancien et que c'est celui qui connaît le mieux le travail à effectuer. Le CA expose alors ses griefs en demandant des explications. Pour lui, le document de mise en conformité de l'installation reçu, avant la fin des travaux, constitue un faux. L'agent de l'entreprise explique alors que son équipe et lui sont arrivés la veille au soir de Rouen pour être sur le chantier le matin même sans connaître le type de travaux et de chantier à réaliser. Il précise par ailleurs qu'ils ont été envoyés ici simplement parce que cela les rapprochait de leur domicile et qu'en cette veille de Pont (le 6 mai 2009), cela leur permettrait de pouvoir profiter de quelques jours de repos. Il justifie l'envoi du document avant la réalisation des essais par une simple erreur du chef de chantier qui avait signé le document avant de partir en week-end et qui avait dû l'envoyer par inadvertance. De plus, n'étant arrivés que dans la nuit, lui et son équipe n'ont pas rencontré le chef de chantier, il n'y a pas

eu de transmission d'information entre eux, ce qui explique qu'il n'était pas au courant. Le représentant du sous-traitant ne semble pas gêné de ce dysfonctionnement et en minimise les conséquences avec deux arguments : premièrement, les essais seront de toute façon réalisés et deuxièmement, il connaît suffisamment bien son travail pour savoir qu'il n'y aura pas de souci. À aucun moment cet agent n'a semblé s'étonner de cet envoi. Le chargé d'affaire lui rappelle que, outre l'engagement du sous-traitant à réaliser les essais de manière concluante, ces documents servent également à un transfert de responsabilité. Le chargé d'affaire met en doute la réalisation réelle des essais par les sous-traitants. De plus, l'envoi anticipé de ce formulaire anti daté met le chargé d'affaire dans une position délicate puisque ce document établit le transfert de responsabilité du sous-traitant à GrDF. En cas de défaut ou d'accident, la responsabilité de GrDF pourrait donc être mise en cause, cependant, dans ce cas aucune action n'a pas été menée.

Dans ce qui suit, nous allons axer nos propos sur le métier et le rôle des chargés d'affaire pour montrer la différence entre ce que ces derniers effectuaient avant l'externalisation de leur activité et l'après. Si notre objectif dans un premier temps est d'insister sur le fait qu'une politique d'externalisation ou celle d'un développement de la sous-traitance a des conséquences sur les sous-traitants, elle a aussi des effets importants sur les agents du donneur d'ordre. Pour illustrer ces éléments nous allons reprendre les changements induits dans l'activité et nous attarder, en particulier, sur des activités liées directement ou indirectement à la sécurité et la sûreté. Autrement dit, en nous appuyant sur le métier de chargé d'affaire nous allons montrer les conséquences de la perte de certaines missions liées à la sécurité et la sûreté notamment par rapport au contrôle effectué sur les chantiers.

II.2 - Le rôle du chargé d'affaire avant l'externalisation des renouvellements de réseau

Avant que l'activité ne soit externalisée, le chargé d'affaire prenait en charge l'étude préparatoire environ trois à quatre mois avant le début du chantier. En s'aidant des documents produits par les ingénieurs travaux, ce dernier réalisait le tracé de la rue avec les différents points de repère. Y étaient indiqués les endroits où l'entreprise devrait creuser des trous car le renouvellement de réseau, en fonction de la technique utilisée, ne nécessite pas toujours de creuser des tranchées. Il précisait également les emplacements des coffrets, soit situés en façade (si le syndic de l'immeuble l'accepte), soit enterrés dans le trottoir (plaque métallique). Suite à cette étude, le chargé d'affaire en tant que maître d'ouvrage commanditaire des

travaux d'effectuer une demande de renseignement (DR) à tous les concessionnaires de réseau parmi lesquels, outre GDF, nous trouvons EDF, France Télécom, les opérateurs de câble et le service de l'eau. En effet, il faut éviter d'endommager les conduites d'eaux, les câbles électriques ou de téléphone pendant l'intervention. Chaque concessionnaire a ensuite environ un mois pour répondre à cette demande d'intervention. S'il n'a programmé aucune intervention sur son propre réseau ou s'il considère qu'il n'y a pas de point critique, le concessionnaire valide directement la demande. Dans le cas contraire, ce dernier envoie la cartographie de ses installations afin de signaler les obstacles afin que celles-ci ne soient pas endommagées lors du forage. Cette démarche auprès de l'ensemble des concessionnaires est renouvelée un mois à quinze jours avant le début du chantier, mais cette fois, c'est l'entreprise extérieure titulaire du marché qui soumet la demande. Celle-ci est renouvelée par précaution pour s'assurer qu'entre la date de J-3 mois avant le chantier (date de la première demande) et J-15 jours (date de la seconde), aucune intervention n'a été menée car cela pourrait modifier les plans. En cas de changement, l'étude de travaux sera ajustée en particulier pour les plans de forage qui peuvent, par exemple, être décalés de quelques centimètres pour ne pas être gênés ou pour ne pas endommager les autres installations.

Dans le cas des renouvellements de réseaux en achat d'ouvrage, les études préalables au chantier sont aujourd'hui entièrement réalisées par le sous-traitant. Ce dernier prend en charge le projet de renouvellement dans son ensemble ce qui revient à concevoir les plans de réalisation des travaux, obtenir les autorisations administratives auprès des concessionnaires et définir le tracé. Le prix des travaux fourni par le sous-traitant intègre la partie étude. Le chargé d'affaire ne réalise plus, mais valide cette étude en fonction des informations qui lui ont été transmises. Peu de prestataires ont les ressources internes nécessaires pour effectuer eux-mêmes cette étude qui est souvent sous-traitée. Lors d'une observation de chantier dans la région Poitou Charente-Pays de la Loire, un chargé d'affaire nous a expliqué que cette étude préalable aux travaux présentait régulièrement des problèmes et qu'il refusait d'appeler l'entreprise missionnée pour réaliser celle-ci. Il préférait s'adresser directement à l'entreprise titulaire du marché. Selon ce chargé d'affaire, cette manière de procéder présente deux avantages : elle limite le nombre de ses interlocuteurs et permet en cas de nécessité que « *les responsables de l'entreprise titulaire leur mettent la pression [au bureau d'étude]* ».

Toutefois, il lui arrive de s'adresser directement au sous-traitant en cas d'éléments manquants dans l'étude « *pour aller plus vite, gagner du temps* ». Une étude « bâclée » peut entraîner d'importantes conséquences. Le premier problème est souvent, selon mon interlocuteur,

l'oubli de demande d'autorisation ou une absence d'informations sur les périodes d'intervention choisies, ce qui peut entraîner l'arrêt pur et simple du chantier par la voirie. Le second problème a trait au planning et aux interdépendances avec les autres concessionnaires à qui il peut arriver de travailler les uns à la suite des autres. Il faut des dates fixes d'intervention par rapport à l'ordre des installations. Il y a d'abord l'assainissement, les réseaux durs puis les réseaux souples. Il ne faut pas prendre de retard pour ne pas gêner les autres travaux ou établir un plan de prévention en cas d'intervention simultanée et de coactivité. Un autre problème est d'ordre financier ou économique. Notre interlocuteur nous raconte que sur un des chantiers dont il s'occupe, certaines installations de clients n'ont pas été prises en compte lors de l'élaboration des plans. L'exemple rapporté était celui d'un chantier de renouvellement où les sous-traitants avaient oublié d'inclure, dans l'étude, deux branchements de clients qui s'étaient trouvés exclus lors du raccordement entre le nouveau et l'ancien réseau. Ces particuliers avaient alors appelé le service exploitation (le personnel d'urgence en intervention) pour signaler cette carence en gaz. Pour clore l'incident, il fallut alors envoyer deux personnes de GrDF pour creuser, reprendre les installations des particuliers et les raccorder. Alors que notre interlocuteur nous confirme que « *la responsabilité du sous-traitant avait été démontrée* », le coût supplémentaire n'a pourtant pas été refacturé au sous-traitant. Comme nous le verrons par la suite, ces arrangements financiers sont acceptés car ils confèrent ensuite au chargé d'affaire un levier d'action important.

La division des rôles que nous venons de décrire, a été remise en cause par la nouvelle politique stratégique de GrDF concernant cette activité. L'externalisation des renouvellements de réseau et de CI-CM induit une redistribution des rôles entre les agents du donneur d'ordre et ceux des sous-traitants. L'un des effets de cette politique a été de modifier les métiers de ceux qui étaient fréquemment en relation avec les sous-traitants. Comme nous l'avons évoqué précédemment lors d'une externalisation d'activité, on assiste également à une externalisation du risque et à un transfert de la responsabilité. Cependant, cette politique et les avantages économiques qui peuvent être espérés par GrDF ne sont possibles que si d'une part, les agents GrDF acceptent ces modifications et d'autre part, les entreprises de prestataires sont prêtes à prendre en charge toutes les dimensions de l'intervention proposées à la délégation.

II.3 - Les modifications du métier de CA et leurs effets : une sécurité de papier

La principale différence du côté du CA est une présence moins importante sur le terrain et comme contrepartie de ce temps libéré, une augmentation du nombre de dossiers de réalisation traités par les sous-traitants, à valider. Depuis la mise en place de l'achat d'ouvrage, le CA est devenu, selon le chef du pôle ingénierie de l'Ouest, un « *chargé de suivi de portefeuilles d'affaires* » avec, comme nouvelle priorité fixée par la direction, la gestion financière des chantiers. Ce changement a entraîné non seulement l'accroissement de la taille du périmètre géographique d'intervention et la spécialisation de chaque chargé d'affaire sur un segment de travaux mais aussi une perte de relation de face à face avec les sous-traitants. Selon notre interlocuteur du pôle ingénierie, l'augmentation de la taille du territoire et du nombre d'affaires suivies par le CA a permis de conserver une forte activité pour ces derniers bien qu'ils soient moins présents sur les chantiers. Ce territoire d'intervention élargi est principalement justifié par « *d'une part, la volonté d'une harmonisation des pratiques au niveau régional et d'autre part le maintien ou l'augmentation du professionnalisme du CA* ». Ce renforcement du professionnalisme s'explique, selon lui, par le nombre accru de vérifications réalisées par un chargé d'affaire sur une même catégorie de travaux qui permet à tous d'être plus performants dans le contrôle : « *être continuellement sur le chantier ne servait à rien* ». Chaque CA a en effet une spécialisation dans un type de segment de travaux (Conduite Immeuble-Conduite Montante (CI-CM) ou réseau, pour n'en citer que deux). Au fur et à mesure de la spécialisation des chargés d'affaire conformément aux orientations voulues par la direction, ces derniers ont perdu un certain nombre de tâches comme la réalisation des plans de réalisation des travaux (étude préalable aux travaux), l'obtention des autorisations administratives, les relations avec les collectivités locales, les clients ou les syndicats, la définition du tracé des travaux, les réunions avant chantier. Comme nous l'évoquions précédemment, dans la nouvelle répartition des rôles et des fonctions entre les chargés d'affaire et les agents des sous-traitants, la préparation, la programmation et la réalisation des chantiers sont incluses dans le travail de ces derniers et c'est ainsi que le suivi des chantiers par le CA ne se fait que par la validation des documents remis par les sous-traitants.

Les agents du prestataire sont devenus les interlocuteurs privilégiés des collectivités locales, à charge pour eux de s'informer des prescriptions particulières afférentes aux installations. C'est, par exemple, le cas pour les zones de protection naturelle qui nécessitent des autorisations spécifiques. Avant la phase de réalisation des travaux de renouvellement de

réseau proprement dite, il y a les réunions de démarrage du chantier avec le gestionnaire de la voirie qui fournit les prescriptions et avec la police qui s'occupe des autorisations, notamment pour bloquer la circulation dans la rue. La réception de l'installation par le gestionnaire, une fois les travaux complètement terminés, se fait en présence du chef de la voirie, du sous-traitant et du chargé d'affaire GrDF.

Un ancien chef de pôle ingénierie de Paris nous expliquait ce que pouvaient impliquer, pour les chargés d'affaire, l'achat d'ouvrage et la nécessité d'être performant et spécialisé au niveau des contrôles lorsque ce sont les sous-traitants qui prennent en charge le chantier dans son ensemble :

« [...] Là on est sur une externalisation globalement totale, donc là on est en train de démarrer notre troisième chantier, troisième et quatrième chantiers, sur ces chantiers dits test. Il y en a deux qui se passent très bien aujourd'hui ou par contre à côté de tout ça, on a dû rédiger des CCTP¹⁸ et des CCP¹⁹ plus particuliers, des procédures gaz plus particulières, des conventions plus particulières et on doit avoir un accompagnement et une communication auprès de nos chargés d'affaire et de nos exploitants autres parce que leur métier est en train de changer puisqu'ils sont plus dans des métiers de préparation, validation, contrôle et quand vous êtes dans ces métiers là, vous devez être vachement bon quoi, vous ne pouvez préparer, contrôler, valider que ce que vous connaissez vraiment très bien comme un prof qui corrige la copie d'un élève. Il a intérêt d'être plus fort que lui pour lui dire « là t'as raté ton truc quoi ». Donc c'est ce que l'on est en train de mettre en œuvre nous là-dessus à Paris donc là vous voyez on est vraiment sur une externalisation totale. » (Ancien responsable du pôle ingénierie de la ville de Paris)

Selon cet interlocuteur, les chargés d'affaire sont aujourd'hui plus que jamais sollicités pour valider et contrôler le travail des sous-traitants mais sans pour autant augmenter leur présence sur le terrain. Ce contrôle repose essentiellement sur une validation du dossier technique et se limite à un contrôle de terrain par échantillonnage. Dans cet objectif, la direction de GrDF en externalisant les activités a recours par la même occasion à une nouvelle politique de recrutement et de formation de ses agents afin de répondre à cette politique.

¹⁸ Le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) est un document contractuel qui rassemble les clauses techniques d'un marché public.

¹⁹ Le cahier des clauses Particulières (CCP) est un document qui regroupe les clauses administratives et techniques spécifiques à un marché.

Le recrutement des chargés d'affaire

Les modifications au sein de GrDF se sont accompagnées d'une gestion différente des salariés, qu'il s'agisse du mode de recrutement, de la formation ou de l'ordre des priorités dans leur fonction. Les chargés d'affaire ne sont plus aujourd'hui recrutés principalement pour la surveillance mais deviennent des « contrôleurs ». Ils ne sont plus en charge des études techniques, produites à présent par des sous-traitants (ou des sous-traitants de leur sous-traitant dans le cas d'une sous-traitance en cascade). Pourtant, si l'une des raisons qui, selon nos interlocuteurs, justifie le recours à l'externalisation des activités est l'augmentation importante de la demande de travaux, il est alors légitime de se demander pourquoi GrDF a choisi d'externaliser des activités réalisées jusqu'à présent par son propre personnel, notamment la gestion technique et administrative des chantiers et leur surveillance. Pourquoi ne pas procéder à un recrutement massif de chargés d'affaire alors que le nombre de chantiers est en continuelle augmentation ? Selon l'un des responsables de la politique industrielle de GrDF, c'est principalement pour des raisons de difficultés de recrutement des chargés d'affaire et du coût de leur formation que l'entreprise ne souhaite plus prendre à sa charge :

« Par rapport aux nombres d'affaires que j'ai à faire je n'ai pas assez de chargés d'affaire (CA) « qu'est ce que je fais ? » donc j'embauche évidemment c'est la chose la plus simple sauf que je vais embaucher, il faut que je trouve du monde on va dire en théorie c'est pas compliqué sauf que ce n'est pas aussi simple que ça, vous avez dû le voir peut-être sur Ile de France ?

- On m'a évoqué oui, quelques problèmes de recrutement ?

Le recrutement c'est très compliqué

- Il semblerait que vous les formez et qu'ils partent ?

Ce qui est logique, enfin on comprend, ils sont jeunes. Le gars vient à Paris, il est formé, il a un salaire qui somme toute est assez intéressant mais pour autant il a un loyer qui est très cher et bon pas forcément génial et donc il se dit « tiens et si j'allais à Nantes, je vais avoir, allez, à 100 euros ou 150 euros près, le même salaire et mon loyer va être divisé par deux ». Voilà, donc on a cette contrainte-là. C'est un truc compliqué après former un chargé d'affaire, c'est un métier quoi je veux dire ce n'est pas... C'est pas un truc qu'on apprend en une demi-heure, je vais être volontiers provocateur pour faire de la relève de compteurs, la formation est relativement rapide on peut monter en puissance...après on va retrouver les gradations des gens plus ou moins performants, des gens plus ou moins volontaires etc. mais voilà, chargé

d'affaire c'est compliqué, il faut savoir ce que c'est qu'un réseau, il faut comprendre comment il fonctionne, ce que c'est qu'une étude, les systèmes d'information, les aspects financiers enfin..les aspects réglementaires enfin il y a quand même...il y a quand même un certain nombre d'aspects...donc dans le temps on a un certain nombre de difficultés, donc on s'est retrouvé dans un système où on avait l'éradication des fontes grises donc en gros volume plus une volonté forte de GrDF d'aller vers un développement de ses clients de manière importante donc on avait cette volonté de un million de clients de chauffage en l'espace de grosso modo quatre ans donc 250000 clients nouveaux à raccorder, plus l'éradication des fontes grises, un volume d'investissement énorme, or si on avait voulu le faire dans les techniques classiques on avait des difficultés donc on a essayé de trouver des solutions pour continuer à garantir la qualité et la sécurité. » (Responsable de la politique industrielle de GrDF)

Les difficultés pour attirer du personnel sur la région parisienne²⁰ et la formation nécessaire à la fonction ont augmenté l'intérêt de passer par l'achat d'ouvrage. On peut cependant penser que les problèmes de recrutement rencontrés par la direction de GrDF se posent également pour les entreprises sous-traitantes. Ces problèmes sont amplifiés par un vieillissement du personnel de GrDF qui n'est pas « *systématiquement remplacé* » (Ancien responsable pole ingénierie Paris). Une pyramide d'âge décalée associée au non remplacement des agents et au recrutement de nouveaux profils de CA contribuent à une modification structurelle de cette population. Les transformations organisationnelles s'accompagnent d'un renouvellement du personnel par le recrutement de jeunes chargés d'affaire qualifiés qui n'ont pas ou peu de connaissances de terrains et sont formés non plus sur les aspects techniques mais davantage sur un travail gestionnaire. Ils ne sont plus issus de la même formation de base. Selon un chargé d'affaire de l'Ouest de la France :

« Les chargés d'affaire en cours de recrutement ont un niveau BTS²¹ souvent en génie civil. Ils ne passent pas par la période qui consistait à commencer sa carrière à effectuer des travaux. Etant donné que GrDF ne fait plus de travaux en interne bien que cette phase était importante dans le parcours du personnel pour qu'il comprenne

²⁰ C'est pourtant en province que l'externalisation est la plus avancée avec l'achat d'ouvrage, l'argument consistant à mettre en avant les difficultés de recrutement à cause de la région est un peu ambigu.

²¹ Le brevet de technicien supérieur.

le travail, le rôle du chargé d'affaire est principalement axé sur deux missions principales : la première en amont, en aval et en cours de chantier consiste à faire des vérifications et à valider ce qui a été fait au niveau des études par le sous-traitant : validation de l'étude technique et la seconde la validation du devis « financier » facturé par le sous-traitant. » (CA de la Région Poitou Charente-Pays de la Loire)

Cette nouvelle population de chargés d'affaire est surtout formée à la gestion financière des chantiers et à la traçabilité du travail des sous-traitants plutôt que sur la technique proprement dite. Bien que la formation initiale des chargés d'affaire soit associée à un « [...] accompagnement, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a un nouveau, il va travailler pendant quelques temps en double avec un autre CA. » (Responsable du projet CI-CM pour l'Ile de France). Ils n'ont pas de vision du travail de terrain mais doivent rendre des comptes sur les investissements et les prévisions financières des travaux :

« Moi j'ai une enveloppe globale donc c'est ça après moi je veux qu'ils suivent leurs affaires, ce qu'ils ne font pas

- C'est-à-dire ?

C'est-à-dire qu'ils ne font pas de revue de portefeuille

- C'est-à-dire ?

C'est-à-dire que moi je vais voir un chargé d'affaire et je lui demande combien il a d'affaires en cours, combien il a d'argent à sortir ce mois-ci, combien dans deux mois, combien tu as d'affaires sur un trimestre, ils sont incapables de dire ça

-Ils font un peu au jour le jour ?

Oui, comme on leur a toujours dit de faire. » (Responsable du projet CI-CM en région parisienne)

Comme le confirme un ancien responsable du pôle ingénierie, si ce changement dans le recrutement s'explique pour des raisons sociales et stratégiques, il s'appuie également sur la volonté de justifier auprès de son personnel en interne, les transformations organisationnelles. Cette stratégie permet de réorienter leur activité en évitant la contestation sociale dans l'entreprise :

« Si vous voulez, l'achat d'ouvrage on se l'est posé aussi par le fait que l'on a des problèmes d'effectifs, parce qu'il faut renouveler les compétences, c'est délicat, c'est difficile, effectivement il faut maintenir le professionnalisme mais nous à Paris en plus

on n'attire absolument pas. Les gens ne veulent pas prendre les transports, les loyers sont chers, les mecs n'ont pas des salaires qui sont si élevés que ça l'air de rien, par rapport à ce qu'on leur demande aujourd'hui, donc on a beaucoup de mal. En plus, une fois qu'on a trouvé, il faut fidéliser alors là les jeunes ils vous disent « avec 1500 euros par mois eh ben moi il va falloir que j'aille habiter en province, je n'y arrive pas » et je les comprends, je les comprends donc ben voilà, c'est ça.

- ***Garder ces 45 km [de renouvellement de réseau] en interne ça vous permet de garder un savoir faire ?***
- *Ça nous permet de garder un savoir-faire mais il y a aussi tout le contexte social, allez expliquer aux gars que vous allez tout dégager à l'extérieur et tout, eux ils vont dire et nous on fait quoi, ce serait le branle-bas de combat. Mais il est sûr que comme les gars doivent intervenir en sécurité, il faut qu'ils voient du tuyau, qu'ils travaillent sur du tuyau pour un bon maintien de professionnalisme et puis quand on a les gars pour faire, 45, 50 bornes et qu'ils prouvent qu'ils arrivent à les faire et qu'on n'ait pas de souci, bon il faut surtout pas toucher à ça pour le moment et puis il y a aussi un gros aspect politique là-dessus et pour partie vous savez très bien que pour aller chercher 70 Km, il fallait chercher d'autres ressources. On a fait des efforts pour trouver les ressources en personnel mais on ne les a pas trouvées. Même à l'embauche les gens vont ailleurs, ils vont dans les BTP qui payent mieux que nous etc. etc. Il faut trouver une solution eh ben ça tombe bien ça faisait longtemps qu'on parlait d'achat d'ouvrage et bien on rentre comme ça dans de l'achat d'ouvrage. Après il faut réguler ça et il faut surtout se garder d'être dans une logique « tu fais tout, je ne fais plus rien » parce que, tôt ou tard, vous aurez l'effet boomerang, l'effet boomerang des prix. Les titulaires ils savent verrouiller un marché, c'est un peu ce qui se dit par rapport aux fournisseurs qui veulent concurrencer les fournisseurs traditionnels comme le cas GDF, ils pensent qu'ils peuvent vous appâter avec un bon niveau de prix mais il vaut mieux être chez nous parce que jusqu'à peu de temps, on ne pouvait plus sortir... » (Ancien responsable d'un pôle ingénierie en Ile de France)*

Se pose alors la question de savoir si le non remplacement du personnel interne et le recrutement de chargés d'affaire au profil bien différent, formés sur les nouvelles prérogatives du chargé d'affaire se justifient par les seules difficultés que représentent le recrutement et la fidélisation du personnel. Faut-il y voir aussi la volonté de réduire la contestation des agents

en interne et de rendre de plus en plus spécialisés des agents qui n'ont plus de vision du travail de terrain mais qui prennent en charge les éléments administratifs et financiers qui entourent les marchés. En modifiant structurellement les catégories de personnel qui accompagnent l'externalisation, c'est aussi une volonté d'accompagner le changement. L'externalisation devient un moyen de réorganisation des métiers et des activités. Comme l'expliquait le chef de pôle ingénierie de la région Pays de la Loire :

« Les nouveaux CA sont surtout sensibilisés aux enjeux sécurité avec une volonté de la part de GrDF, d'investir surtout en direction des ouvrages à risques. Ils doivent aussi avoir une bonne connaissance des installations, des ouvrages. Ils sont beaucoup aidés par les cartographies qui sont mises à jour au fur et à mesure ce qui n'a pas toujours été le cas, ce qui crée des surprises au moment des fouilles. C'est selon la fiabilité des données de cartographie et de l'état présumé des installations que va se décider la politique de travaux et de renouvellement d'où son importance. » (Chef d'un pôle ingénierie de Poitou Charente-Pays de la Loire)

Pourtant le discours apparaît un peu contradictoire entre ce qui semble être demandé aux chargés d'affaire et la politique de formation et de recrutement qui leur est réservée. La bonne connaissance des installations semble reposer sur une vision théorique. Comment, dans ces conditions, les chargés d'affaire peuvent-ils être sensibilisés aux « enjeux » sécurité si ce n'est, comme l'illustre ce chef de pôle ingénierie, grâce aux cartographies qui ne sont d'ailleurs plus renseignées par eux mais à la charge des sous-traitants ? Si nous avons déjà montré que le professionnalisme des CA revient à les spécialiser sur un segment de travaux, il est également lié au nouveau mode de contrôle qui n'est plus systématique mais réalisé par échantillonnage. Nous pourrions parler d'un phénomène de double dématérialisation des chantiers. La première est celle induite par les cartographies dont les bases de données ne sont remplies que par les sous-traitants. La seconde dématérialisation est liée au contrôle par échantillonnage qui ne s'appuie que sur une vision probabiliste des chantiers et sur les représentations que le CA a du travail fourni par le sous-traitant.

Nous allons, dans ce qui suit, nous intéresser particulièrement à cet aspect du travail de contrôle qui doit être effectué par le chargé d'affaire. Si nous avons montré que le sous-traitant ayant acquis une certaine autonomie dans la gestion et l'organisation des travaux peut les programmer comme il le souhaite, ceci a des incidences sur la possibilité du chargé d'affaire de mener réellement des contrôles. La direction de GrDF privilégie le contrôle des

données administratives de l'entreprise et sa mise à l'épreuve à travers des chantiers tests tout en réduisant la surveillance du travail réel sur les chantiers.

Le contrôle par échantillonnage

L'externalisation des activités a pour premier intérêt de réguler la masse salariale : d'une part en réduisant le temps de travail du personnel interne à GrDF et d'autre part en évitant les remplacements systématiques des agents partant en retraite. Cette orientation permet également un gain économique. L'un des moyens d'atteindre ce premier objectif de réduction de présence des chargés d'affaire sur le terrain est d'alléger la part dédiée à la surveillance et au contrôle. Comme l'explique un responsable de la politique industrielle à GrDF, le système de surveillance reposait sur la présence constante d'un agent sur le chantier, or selon ce même interlocuteur :

« Je suis chargé d'affaire bien évidemment que je fais des contrôles, attention on dit souvent qu'ils ne font plus assez de contrôles, mais on a connu une époque où on avait un surveillant de chantier derrière chaque chantier donc le gars il arrivait à 8h le matin, il partait à 17h et généralement comme il n'avait qu'à surveiller il arrivait les mains dans les poches voilà. Et puis c'est quand même long donc en clair, les anciens on a tous connu ça, on se faisait plaisir, on était sur les chantiers alors il y a des choses qu'ils voyaient ce n'est pas, il ne faut pas non plus généraliser. Il y a des mecs qui faisaient leur boulot mais bon pour le coup, un, ça finit par être casse-pied du coup il y en a certains qui...Voilà, il faudrait un surveillant pour surveiller que le surveillant de chantier est bien là quoi et puis alors rentre dans... En plus on n'est pas sur une dynamique de responsabilisation des entreprises pour le coup

- En mettant un surveillant constamment ?

Eh bien oui, fais comme ci, fais comme ça parce qu'on a aussi des petits « chefaillons », non fais pas ça, c'est qui le patron d'entreprise, c'est GrDF ou c'est eux ? voilà donc ce n'était pas une relation partenariale ou alors on dit on n'est pas sur une relation partenariale on est sur une relation de donneur d'ordre machin mais on ne va pas faire monter en puissance les gens parce que voilà quand j'exécute sans comprendre mais je fais ce qu'on me dit et en plus avec une certaine crainte personnellement je ne suis pas sûr que ce soit la bonne voie donc on est plutôt à dire allons sur des échantillonnages de contrôle parce qu'en fait, qu'est ce qui se passe ? J'ai différentes typologies d'entreprises. J'ai des entreprises que je connais depuis

longtemps qui globalement travaillent bien j'ai pas eu de souci, j'ai pas eu de malfaçon constatée, j'ai pas eu d'accident voilà plutôt une partie d'entreprise qui travaille bien. J'ai une partie d'entreprises qui pour le coup travaille assez mal, celles-là pour le coup il faut que je les mette sous vision parce que c'est inadmissible. J'ai une partie d'entreprises qui sont nouvelles je ne sais pas si elles sont bonnes, moyennes ou mauvaises et puis j'ai un ventre mou voilà des entreprises qui sont pas mauvaises mais qui ne sont pas excellentes ; les barrières laissent à désirer voilà donc à moi de faire mon plan de suivi de ces entreprises bien que je sois un peu plus présent sur les entreprises nouvelles, sur les entreprises à défaut et que j'espace plus sur les autres sans pour autant les abandonner et donc que je me fasse un plan d'échantillonnage de contrôle et il y a des points d'arrêt dans les CCTP on précise bien qu'il y a des points d'arrêt sur les engagements parce que j'avais pas fini tout à l'heure sur les engagements, c'est plutôt des engagements sur ce registre là c'est-à-dire je suis une entreprise, j'ai fait une étude détaillée de comment je dois poser le tuyau mais tant que je n'ai pas ouvert je ne sais pas ce qu'il y a dans le sous-sol, moi, et j'ouvre, et je tombe sur un gros bloc de granit, gros comme ça, ou sur un bloc de béton de France Télécom, qui n'a pas mis sur sa cartographie qu'il était là, qu'est ce que je fais monsieur ? On passe au travers bon, moyen je passe en dessous, je passe au dessus ou je passe de l'autre côté, ça va coûter, je ne peux pas moi entreprise ou alors je le prends sous ma responsabilité et financièrement ce n'est quand même pas ma décision donc c'est un point d'arrêt donc je dois contacter GrDF, » (Responsable de la politique industrielle)

Notre interlocuteur aborde plusieurs éléments qui nous semblent essentiels pour comprendre l'abandon de la présence continue des agents GrDF sur le chantier et le lien avec la sûreté et la sécurité. Nous souhaitons exposer ce qu'impliquent cette diminution de contrôle et l'allègement de la présence des agents du donneur d'ordre sur le chantier. La première conséquence est celle de la responsabilisation des entreprises qui peut être reliée à la non-ingérence dans l'organisation de l'entreprise prestataire. En tout état de cause, le donneur d'ordre en affectant un agent sur le chantier prenait une part de responsabilité en cas d'entorses aux procédures de la part du sous-traitant non signalées par le surveillant. En laissant les agents du sous-traitant seuls, y compris pour la réalisation des contrôles, GrDF dégage sa responsabilité. Un autre paramètre souligné par notre interlocuteur concerne la

relation « partenariale » que souhaite mettre en place la direction de GrDF avec certains de ses sous-traitants. L'objectif affiché, outre les intérêts économiques de cette redistribution des rôles, est la substitution d'une relation de donneur d'ordre / sous-traitant à celle de partenaire. Or cette relation partenariale est surtout synonyme de partage des contraintes liées à l'activité. La relation de sous-traitance est ici assimilée à une subordination impliquant une asymétrie forte du sous-traitant au donneur d'ordre. Selon cette interprétation, la relation « partenariale » permettrait, d'une part, que les sous-traitants ne suivent pas des ordres mais soient proactifs dans le sens de ne plus être dans cet état « d'exécuter sans comprendre », d'autre part, que le donneur d'ordre ne s'immisce pas dans la façon de faire du prestataire. Cette relation peut s'apparenter à une extériorisation de l'activité où le partenaire est celui avec lequel on entretient des relations d'une fréquence très réduite et qui prend en charge l'ensemble de l'activité et auquel on accorde une confiance importante puisqu'on lui remet entièrement l'activité. C'est ce type de relation qui fait que d'une présence constante, la surveillance s'effectue désormais par échantillonnage. La sélection des entreprises à contrôler dépend comme le présente notre interlocuteur de plusieurs facteurs qui sont principalement la qualité du travail, le nombre d'années de collaboration entre le prestataire et GrDF auquel nous pouvons ajouter le type d'entreprise auquel est attribué le chantier. En effet, avant de devenir un « partenaire » de GrDF, la direction de celle-ci s'emploie comme tous les importants donneurs d'ordre à contrôler dans un premier temps l'état économique et financier de l'entreprise comme l'explique le responsable de la stratégie de GrDF :

« Alors, on a plusieurs registres, plusieurs outils que l'on met en œuvre. Je dirais que le premier outil c'est le programme d'examen d'aptitude. Donc on a en fait un système de PEA qui nous permet de qualifier nos entreprises ; alors on les qualifie sur plusieurs registres. Le premier degré de qualification, c'est l'examen je dirais financier et administratif de l'entreprise, un est-ce qu'elle est connue, pas connue ? Quelle est sa taille ? Et éventuellement à quel groupe elle appartient ? Qui elle est finalement ? C'est quoi sa carte d'identité ? J'examine aussi si elle est en difficulté financière ? Est-ce qu'il y a un risque ? Voilà, j'ai un radar risque pour cette entreprise mais uniquement aspect technico-financier, ça c'est la première étape. La deuxième étape, c'est que cette entreprise effectivement doit répondre à un certain nombre de canons de la beauté en termes techniques ; alors éventuellement ses références, est-ce qu'elle bosse pour d'autres déjà ? Ça donne des éléments. Quelles sont ses dispositions à réaliser des travaux pour lesquels elle souhaite, c'est un

souhait du chef d'entreprise de venir...alors on peut les démarcher quand on a besoin mais c'est un travail en B to B²², comment est-elle dotée en matériel, c'est quoi ? est-ce qu'elle a des tractopelles, est-ce qu'elle a des camions aspirateurs, est-ce qu'elle a des forages dirigés, est-ce que son parc est ancien ou neuf ? Quel est le profil de ses employés, leur formation ? Quel est son dispositif de formation ? Voilà, c'est un petit peu tous ces éléments qui permettent d'avoir une cartographie un petit peu de cette entreprise. Une fois qu'on a vu ça, que oui elle sait faire des trous, elle connaît ce que c'est que l'électro soudage, que ses agents enfin ses employés pardon ont été formés à l'électro soudage, qu'ils ont bien les qualifications etc. Voilà, on a un certain nombre de choses qui disent « voilà, elle est plutôt dans les canons de la beauté pour travailler avec nous ». Une fois qu'on a fait ça, on fait des chantiers tests donc deux, trois, quatre chantiers tests en réel sur le terrain avec un collègue des URG²³. On a une personne de l'URG avec une grille de notation qui vient sur le chantier et qui note ces trois ou quatre chantiers et derrière, ça permet au qualicien d'avoir un peu cette vision et même le qualicien ira dans l'entreprise pour faire un audit qualité au sens ISO 9000. On a donc une vision ISO 9000, une vision technico-financière, une vision qualité formation etc. Alors voilà, il y a peut être des choses à améliorer mais voilà globalement on a un Programme d'Examen Aptitude qui permet de qualifier un peu les entreprises pour travailler avec nous » (Responsable de la politique stratégique de GrDF)

Cette surveillance par les chargés d'affaires (CA) est redoublée par des audits auprès des entreprises sous-traitantes par l'entreprise. Il n'y a pas de surveillance ou de contrôle du chantier par les CA sauf en deux occasions, lors de contrôles inopinés et à la réception du chantier qui se fait en présence d'un représentant de GrDF. Selon un des responsables du pôle ingénierie de la région Poitou Charente-Pays de la Loire, il était inutile que le CA soit constamment sur le chantier pour contrôler que les conduites étaient bien à 70 cm de profondeur. Cela ne servait à rien sauf « à perdre du temps ». Les contrôles inopinés par échantillonnage étant jugés suffisants, font gagner beaucoup de temps aux CA ; là réside la grande différence avec l'achat traditionnel où le contrôle était quasi constant et l'achat d'ouvrage où le contrôle est moins fréquent. Il n'y a plus de surveillance ou de contrôle des

²² Business to Business

²³ Unité réseau Gaz

travaux au quotidien, c'est aux sous-traitants de faire leur propre contrôle. On peut se demander si ce contrôle par échantillonnage contribue à une baisse d'attention à l'origine d'une diminution du respect des exigences qui entraîne une dégradation importante de la sécurité. Toutefois la surveillance au quotidien présentait aussi des faiblesses (Cf. encadré 4)

Encadré 4 : L'affaire des sous-traitants qui ne travaillent pas selon les règles de l'art

Lors d'un entretien avec le responsable du projet achat d'ouvrage en CI-CM dans la région Parisienne, nous sommes interrompus par le chef du département qui dit avoir réuni l'ensemble des chargés d'affaire pour faire un point. Notre interlocuteur est sollicité pour participer à la transmission des informations concernant un sous-traitant. En revenant, nous ne reprenons pas immédiatement l'entretien où nous l'avions arrêté car il nous explique les raisons de ce petit point « d'urgence ». Le problème est lié aux agents d'une entreprise qui, *a priori*, dans leur travail ne procédaient pas dans les règles dans le cas des chantiers de renouvellements de réseau. Le doute porte sur le fait que cette entreprise aurait, depuis de nombreuses années, installé de manière inappropriée les conduites de gaz, en les enterrant au-dessus des 70 cm pourtant requis dans les règles techniques. Notre interlocuteur nous explique que cette entreprise ayant fraudé, il était nécessaire de « *la dégager* ». Son chef et lui venaient de prévenir les chargés d'affaire en leur disant : « *Vous voyez il faut être vigilant. C'est une entreprise qui, depuis 10 ans, travaille pour nous* ». Nous l'interrogeons pour essayer de comprendre comment ils ont découvert cette « fraude » et quelles peuvent en être les conséquences. Notre interlocuteur nous indique que c'est lors d'un contrôle qu'ils ont découvert les malfaçons, se trouvant dans l'obligation de devoir inspecter une importante partie des ouvrages réalisés par ce sous-traitant pour s'assurer que les autres installations n'ont pas connu les mêmes malfaçons. A notre demande d'une découverte aussi tardive de ces problèmes, celui-ci invoque précisément l'absence de contrôles dont il avait, à son arrivée trois ans plus tôt, demandé d'accroître la fréquence. Selon ses dires, les agents censés contrôler sur le chantier sont « dans la nature », sans toujours mettre en pratique ce qu'ils étaient censés faire. D'où cette discussion d'urgence avec les chargés d'affaire dont l'objectif était de « *serrer la vis* ». Cette affaire, outre les effets économiques du préjudice, a surtout des répercussions problématiques en termes de sûreté, en raison des risques d'endommagement des canalisations et des fuites de gaz qui peuvent être engendrés.

La présence constante d'un agent sur le chantier a souvent été qualifiée de « théorique », soit parce que les agents « *venaient les mains dans les poches* » sans exercer réellement leur surveillance, soit qu'ils étaient trop directifs, pouvant être assimilés à une autorité hiérarchique à l'encontre du principe de la sous-traitance.

Les CA ne souhaitent pas effectuer des contrôles auprès des entreprises avec lesquelles ils travaillent car ils disent connaître trop les interlocuteurs (Cf. encadré 5)

Encadré 5 : Une nouvelle nature de contrôle

Un de nos interlocuteurs est chargé d'affaire depuis trois ans, après avoir été au service exploitation. Il nous dit aller aussi souvent qu'il le peut sur les chantiers mais qu'il ne fait environ qu'une visite tous les deux ou trois semaines par chantier. Il se déplace en fonction des activités en cours. Selon lui, les nouvelles directives qui seront bientôt mises en place incitent à faire remonter davantage les problèmes rencontrés sur les chantiers sous forme de FAF (Fiche d'amélioration fournisseurs). Pour l'instant, les FAF sont rédigées par des « auditeurs » au sein de GrDF mais les chargés d'affaires devront dans quelques temps s'en occuper aussi. Il me dit espérer cependant que les contrôles inopinés se feront sur des chantiers qui ne sont pas les leurs car cela le met dans une situation délicate. Aller contrôler le chantier de quelqu'un d'autre permet, selon cet interlocuteur, une meilleure objectivité et moins de problèmes en cas de manquements importants. Nous lui faisons remarquer que lorsque nous sommes arrivés sur le chantier un des agents de l'entreprise sous-traitante nous a demandé si c'était une visite de contrôle. Il nous signale que les visites de contrôle inopinées sont peu fréquentes et ne portent que rarement leurs fruits dans le sens où les activités un peu délicates ne se font pas pendant le contrôle. Autrement dit, l'entreprise prestataire s'arrange pour qu'il n'y ait pas grand chose à observer. Lorsque les contrôles sont prévus, le chantier est alors métamorphosé parce que les agents se sont préparés à l'inspection et font attentions. Le choix entre faire des contrôles inopinés ou non est donc problématique. Le nombre de visites de chantier dépend du temps disponible du chargé d'affaire et de « *ses envies* » en fonction de « *si on aime bien [le terrain] ou pas* ». Ce chargé d'affaire dit « *aimer aller sur les chantiers* » car, auparavant il était au service exploitation ce qui fait de lui un « *technique* » et aime voir ce qui est fait.

Cet exemple illustre les difficultés pour les CA de réaliser les contrôles et la surveillance des entreprises ou des chantiers. Certains CA se disent « *mal à l'aise* » de contrôler des entreprises avec lesquelles ils travaillent durant l'année. Les relations qu'ils ont pu tisser avec les interlocuteurs ou représentants des entreprises sous-traitantes rendent plus compliquée la double casquette de « partenaire » et de « contrôleur ». Nous pouvons l'assimiler au phénomène de capture mis en valeur par Grégory Rolina²⁴ qui revient à s'interroger sur les aspects potentiellement positifs ou négatifs d'une relation étroite entre un régulateur et un régulé. Cette théorie issue notamment des travaux de George Joseph Stigler²⁵ revient au fait qu'une trop grande proximité entre le régulateur et le régulé (dans notre cas entre le CA qui effectue le contrôle et les agents du sous-traitant), peut aboutir à un régulateur capturé. Le régulateur devient alors dans ce cas l'avocat du régulé en prenant sa défense. C'est dans ce sens que les CA proposent un contrôle croisé qui revient à effectuer cette pratique sur des chantiers autres que les leurs. À cela s'ajoute le fait que le mode de contrôle des sous-traitants et de leurs chantiers est peu défini formellement. Certains CA nous ont présenté le contrôle comme pouvant être effectué à n'importe quel moment du chantier (de la préparation à sa phase finale) et pouvant porter aussi bien sur la sécurité que sur des aspects exclusivement financiers. Les éléments contrôlés vont surtout dépendre de la sensibilité, des préférences et de l'expérience du CA. Si le CA cité précédemment dit être « *technique* » et aimer aller sur le chantier pour les aspects de cette nature, un autre de nos interlocuteurs de l'Ouest nous a expliqué avoir dû choisir lors de la séparation entre GDF et EDF. Il avait opté pour la partie gaz non pas uniquement pour l'entreprise et son métier mais plutôt en fonction du site dont il dépendrait lors de la prise de fonction. Alors qu'il était spécialisé dans « *l'élec* », il avait dû être formé à ce nouveau métier. Ce même chargé d'affaire nous signifiait qu'il gérait un portefeuille d'affaire d'environ 115 dossiers par an et effectuait environ 20 « contrôles » de chantier en « facteurs risques » par an. Sachant que sur cette région, seules deux entreprises sont titulaires de ces marchés sur deux ans, cela représente 10 contrôles par entreprises. Sa surveillance était davantage dirigée sur les aspects financiers notamment en allant relever le nombre de robinets, de mètres de conduites installées ou pour s'assurer du respect de la facture et des engagements de l'entreprise.

²⁴ Rolina Grégory, *Sûreté nucléaire et facteurs humains ; la fabrique française de l'expertise*, Paris, Presses de l'École des Mines, 2009.

²⁵ Stigler George Joseph, "The Theory of Economic Regulation". *Bell Journal of Economics and Management Science*, n° 3, 1971, p. 3-18.

Nous allons dans ce qui suit rendre compte des effets de l'externalisation sur certaines missions du métier d'exploitant.

II.4 - Les effets de l'externalisation sur les missions de l'exploitant

Nous avons choisi pour présenter les effets de l'externalisation sur le métier d'exploitant de nous centrer principalement sur deux de ses fonctions : la mise en et hors gaz des réseaux et la tâche de répertorier ce qui est appelé au sein de l'entreprise « les facteurs de risques ».

Nous nous intéressons à l'activité de mise en et hors gaz, mission qui nous semble emblématique du transfert de compétences et de savoir-faire du donneur d'ordre au sous-traitant, et qui était jusqu'à présent intégrée au cœur de métier des exploitants. Cette activité particulièrement à risque nécessite une importante connaissance des installations et un savoir-faire qui s'acquièrent après plusieurs années d'expérience. Elle est également essentielle pour que les agents prestataires puissent intervenir sur les conduites de gaz en toute sécurité. La seconde mission à laquelle nous allons nous attacher est liée à l'identification et la classification des ouvrages réputés comme « facteurs de risques ». Nous rappelons que certaines installations anciennes sont considérées comme comportant des facteurs de risques qui peuvent provenir soit de la nature des matériaux (par exemple les conduites en plomb sont interdites) soit du procédé technique utilisé, détecté comme à risques (deux conduites vissées plutôt que soudées). Les installations à risques sont répertoriées par les exploitants avec l'attribution d'un ordre de priorité qu'ils transmettent au pôle ingénierie pour la mise en place des travaux. L'émergence de la prise en compte de ces matériaux et techniques comme source de risques passe en général par deux processus. Le premier est relatif au nombre et la fréquence des incidents ou des accidents qui, par retour d'expérience, deviennent des éléments importants pour la sûreté. Le second est réglementaire et fait en général suite à la « mise sur agenda » de ce facteur de risque par les instances politiques. Un décret comme l'interdiction de l'utilisation du plomb dans les immeubles a nécessité, par exemple, le remplacement des CI-CM en plomb. Les installations doivent être mises aux normes de la réglementation. C'est ainsi que les agents du service exploitation ont dû dès 2007, pour la région Poitou Charente-Pays de la Loire, faire un état des lieux de l'état de leurs installations dans le but d'une priorisation du renouvellement. Grâce à ce travail de recensement, les agents de l'exploitation disposent d'une vision générale et actualisée des installations à risques. Cette connaissance est essentielle pour éviter les risques d'accidents dus à des

éléments non renseignés ou encore obsolètes. Comme l'explique le responsable du projet CI-CM en Ile de France :

« On a eu un risque technique parce qu'on a eu un presque-accident, et c'est là qu'on a remis en cause notre système de fonctionnement. L'entreprise a renvoyé du gaz enfin, ce n'est pas l'entreprise enfin...on ne sait pas qui sur le chantier. On a renvoyé sur un branchement, je dis « on » parce qu'on ne sait toujours pas qui... et le client avait coupé la canalisation dans l'angle donc la canalisation était directe donc ça a rempli l'appartement de gaz, nous avons eu peur. Pourquoi ? Parce que...à cause de ce document c'est-à-dire qu'on a employé un document comme ça qui datait de 1986 et on s'est aperçu que les informations concernant les branchements qui étaient actifs ou non n'étaient pas bonnes. » (Responsable du projet CI-CM en Ile de France)

Pour des raisons de sécurité et de conformité, lors des renouvellements de CI-CM est installé un organe général de coupure qui permet au sous-traitant d'intervenir sans que soit nécessaire la présence ou le déplacement des exploitants. Selon un chargé d'affaire de la région Poitou Charente-Pays de la Loire, l'installation de cet organe de coupure a pour effet de réduire le rôle de l'exploitant en désolidarisant la CI-CM du réseau. Le sous-traitant n'a plus qu'à mettre en dépression la CI-CM avec un engin pour retirer complètement le gaz. Ce chargé d'affaire expliquait que ;

- *« C'est l'entreprise qui va le faire [Le retrait de gaz dans la CI-CM] à condition qu'il puisse se mettre complètement en sécurité*
- ***Et seul l'exploitant peut faire un retrait s'il n'y a pas d'organe général ?***
- *La première fois, si on n'est pas conforme, c'est l'exploitant qui va venir. Nous on va profiter pour faire le branchement et, la prochaine fois, là du coup ils pourront intervenir seuls mais pour l'instant on n'arrive pas à désolidariser le branchement de la CI. Là on en profite pour le faire pendant les travaux*
- ***Pour l'instant c'est l'exploitant ?***
- *Oui. »* (Chargé d'affaire de la région Poitou Charente-Pays de la Loire)

Selon ce même interlocuteur, la principale intervention pour la mise en et hors gaz se résumera à fermer le « robinet » général pour ne plus avoir de gaz et à en avertir les exploitants. Cette pratique pourra être accomplie par les prestataires. Les exploitants ne feront que confirmer la transmission et la réception des installations en début et fin de chantier, ce

qui limitera encore un peu plus les contacts entre les salariés de GrDF et ceux des sous-traitants. Selon ce chargé d'affaire, tout pourra être réalisé par échange téléphonique sans qu'il y ait besoin ni de discussion, ni de rencontre. Ceci poursuit un même but : spécialiser les exploitants et limiter au maximum les relations entre les agents des deux entreprises et ainsi réaffecter à d'autres tâches le temps disponible des exploitants.

Nous avons évoqué l'installation de l'organe de coupure générale comme perte progressive d'attribution des exploitants. Cette diminution de la charge s'observe aussi pour la mise en et hors gaz lors des renouvellements de réseaux. Certaines techniques peuvent être considérées par le donneur d'ordre comme encore non maîtrisées par les prestataires et rester au moins temporairement entre les mains des exploitants (le ballonnement). Cependant, si les sous-traitants entreprennent de se former, ils pourront, à terme, effectuer aussi cette technique. La seconde technique de mise en et hors gaz appelée écrasement consiste à plier les conduites. La présence de l'exploitant n'est déjà plus considérée comme nécessaire sur ce genre d'opérations. L'externalisation complète de cette technique a pour contrepartie un risque de fragilisation des conduites et donc un risque de fuite de gaz. Les sous-traitants ne font pas la mise en et hors gaz sur les conduites en Polyéthylène (PE) de plus de 63 mm de diamètre, ni sur aucun autre matériau comme la fonte ou l'acier. Les conduites de diamètres supérieurs nécessitant un ballonnement, restent à la charge des exploitants. Pour les PE de moins de 63 mm, la mise en et hors gaz peut être effectuée par le sous-traitant sous réserve qu'avant de commencer les travaux, il obtienne la signature des exploitants pour l'accès à l'ouvrage. Lors de la fin des travaux, l'entreprise doit rendre le réseau avec un document sur l'état des installations au moment où il les rend.

La construction de nouvelles compétences chez le sous-traitant

La coopération et la collaboration des agents de l'entreprise sous-traitante avec les exploitants sont encore très fréquentes notamment par le seul fait que les prestataires sont en apprentissage. C'est au contact et avec la participation des exploitants de GrDF qu'ils apprennent les techniques. Non seulement les exploitants transmettent leur savoir-faire mais ils restent présents à l'achèvement des travaux pour le raccordement et le transfert de responsabilité entre GrDF et le sous-traitant.

Sur un des chantiers en Ile de France alors que le contrat avait été décidé en achat d'ouvrage, ce sont les exploitants qui ont réalisé la remise en gaz sans intervention du sous-traitant. (Cf. encadré 6).

Encadré 6 : Un achat d'ouvrage sous surveillance de GrDF

Lors d'une observation d'un renouvellement de réseau en région parisienne, alors que nous étions censée assister à un chantier en achat d'ouvrage avec, par conséquent, une délégation de l'ensemble des travaux comprenant notamment la remise en gaz, ce sont les exploitants qui l'ont finalement réalisée. Le représentant de l'entreprise présent occupait le rôle de chef de chantier depuis moins de 2 ans. Il disait que les premières fois où son équipe et lui avaient dû effectuer cet écrasement de conduites, « *c'était un peu compliqué car nouveau* » mais que « *ça s'apprenait rapidement* » car les travaux en eux-mêmes étaient standardisés : « *c'est toujours la même chose* », « *on le voit faire et puis après on sait* ». Les agents des sous-traitants sont encore en phase d'apprentissage même pour cette technique d'écrasement. L'équipe du prestataire était composée principalement de plombiers. Qu'il y ait trois représentants de l'exploitant semble beaucoup par rapport aux quatre salariés du sous-traitant. Il faut préciser deux choses ici. La première est que les exploitants ont été contactés directement pour la réalisation de ces travaux bien que ce soit par écrasement et contractuellement à la charge du sous-traitant. La seconde est que ce prestataire était en période de chantier test pour savoir s'il pouvait prétendre à d'autres réalisations à l'avenir. La faible expérience du domaine l'oblige à solliciter les exploitants à chaque difficulté rencontrée pour ne pas prendre de risque. Deux agents de l'exploitant ont réalisé la mise en gaz dont un qui avait un certain âge et qui nous a été présenté comme quelqu'un de particulièrement expérimenté, « *un vieux de la vieille* », le troisième regardait. C'est ce dernier qui a signé les documents relatifs à l'heure de la remise en gaz. La réception du chantier est tracée par un document dans lequel l'entreprise confirme avoir effectué les contrôles et les tests et avoir suivi les procédures et les exigences de GrDF. Ce document n'engage pas GrDF qui n'a pas contrôlé la mise en œuvre mais engage le prestataire en cas de problèmes puisqu'il certifie avoir effectué l'ensemble des contrôles.

Il existe une forte baisse du nombre d'agents de l'exploitations dans la région Ouest ce qui est, selon le directeur du pôle ingénierie, une volonté politique d'entreprise sous prétexte que les travaux de renouvellement ne sont pas considérés comme le cœur de métier des exploitants. Ce même interlocuteur ajoute pourtant que les sous-traitants « *ne sont pas prêts* » à prendre en charge la réalisation de la mise en et hors gaz sur des travaux de renouvellement notamment par rapport à la durée trop courte des appels d'offre, de l'investissement et surtout

en raison du savoir-faire nécessaire qui s'acquiert après de nombreuses années d'expérience. Les marchés passés avec les sous-traitants sont « *seulement de un ou deux ans* », sans aucune certitude sur leur reconduction. Or cette activité nécessite des ressources en personnel dont la formation est considérée par les entreprises comme un investissement trop important pour être rentable sur un court terme. Même si pour ces raisons les exploitants sont souvent sollicités pour cette mission, on assiste à un transfert de savoir-faire justifié par l'exclusion de cette pratique du cœur de métier des exploitants. Interrogé sur la place des exploitants sur les chantiers, un CA de la région Poitou Charente-Pays de Loire énumérait ainsi les missions réalisées :

« Exploiter le réseau, donner les accès au réseau, s'occuper des appels, des dépannages purement de l'exploitation de réseau, des manœuvres sur le réseau mais pas de la construction

-ni de renouvellement ?

Ni du renouvellement. Le rôle des exploitants maintenant c'est de faire un...il faut que la molécule elle traverse le tuyau et qu'il n'y ait pas de problème

-donc pour les exploitants, ça a changé quelque chose ?

On perd du professionnalisme ben oui, parce que les gars ils exercent de moins en moins, les soudeurs acier parce que c'est très particulier. Sur la Loire Atlantique on n'en a que 3. Il y en a un ici à R., un à SH et il y en a un à SN aussi. Des travaux sur acier y'en a quand même assez fréquemment donc le délai moyen c'est 6 semaines de délai déjà quand on voit qu'on a un chantier sur l'acier, il y a intérêt à prendre la date des travaux assez rapidement. (CA en région Poitou Charente-Pays de la Loire)

Le CA justifie ce transfert par la carence interne en structures et en personnel pour mener à bien l'ensemble des chantiers par rapport à l'accroissement de la demande. Comme l'explique Bertrand Quélin²⁶, l'externalisation en tant que transfert d'une ou des activités vers un prestataire oblige l'entreprise à identifier son cœur de métier et à se concentrer sur ce que sera la valeur ajoutée de « demain ». Ce raisonnement nécessite une réflexion stratégique sur le moyen terme. Cet auteur indique que cette réflexion est « *lourde de conséquences, de risques et d'enjeux [...]* » car elle est souvent définitive. Le transfert des connaissances des exploitants vers les entreprises extérieures devient bien un choix irréversible.

²⁶ Quélin Bertrand, « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, Juin 2003, n° 144, p.13-26.

La perte des prérogatives des exploitants, voulue par la direction, entraîne la colère de ces derniers car non seulement leur tâche perd de son intérêt technique avec une transmission importante de compétence mais en outre leur effectif diminue, par le non remplacement d'agents. Lors de notre étude de terrain, une série de grèves a été menée dans le but de défendre certaines spécificités techniques du métier (Cf. encadré 7).

Encadré 7 : les conflits sociaux comme partie intégrante des négociations.

Lors d'une observation de renouvellement de réseau, nous avons pu observer les effets de l'annonce d'une grève. Déposé deux jours avant le début du chantier par les exploitants, ce préavis d'une journée de grève a engendré une réorganisation complète du planning du chantier car celui-ci nécessitait la présence des exploitants (mise hors gaz). Le chef de chantier entreprise se plaint auprès du chargé d'affaire car il doit « *trouver à ses gars un autre chantier* » pour qu'ils puissent travailler sans avoir besoin d'autorisation. Ceci revient à redistribuer les équipes sur des activités de terrassement ou encore des travaux avec une simple autorisation d'accès, où la présence physique de l'exploitant n'est pas obligatoire. Toutes les activités programmées le jour de grève devaient être, pour partie, finies le jour même. Or, avant même l'annonce de la grève, soit deux jours avant, les exploitants faisaient des grèves spontanées d'une heure. De ce fait, au lieu d'avoir accès au réseau à 8h30, les agents du prestataire ne peuvent débuter que vers 10h30, donc « *les gars attendent et ne font rien* ». Le chef de chantier de l'entreprise prestataire explique au chargé d'affaire que cela fait plusieurs fois que ces désagréments se produisent et que ses chefs commencent à réclamer des comptes : « *cela crée du retard en dehors de notre volonté* ». Sa direction lui demande « *de facturer à GrDF le préjudice* » dont ils sont victimes. La première réaction du CA est de plaisanter et de répondre que « *dans le marché il n'est pas indiqué l'heure à laquelle le sous-traitant à accès au réseau* ». Le chef de chantier répond que c'est faux et que contractuellement son équipe devrait normalement commencer à travailler à 8h30 « *ce qui est rare en ce moment* » et entraîne des répercussions sur le rendement. La discussion entre le CA et le représentant de l'entreprise se limite à ce qui est contractuellement prévu à ce propos. Le chef de chantier indique que « *ça ne va pas pouvoir continuer comme ça et qu'il va finir par facturer* ». Le CA ne rentre pas plus dans le détail mais, au moment de remonter dans la voiture, nous dit regretter de ne pas lui avoir reparlé de l'incident avec les clients non raccordés au réseau qui a entraîné un surcoût à GrDF non facturé au prestataire. Selon lui, il faut régulièrement faire comprendre au sous-traitant l'intérêt d'être conciliant des deux côtés :

« *s'il veut jouer à ça, qu'il le fasse mais je pense qu'il va regretter* ». Comme nous l'interrogeons sur la manière dont les grèves sont gérées habituellement, celui-ci me répond qu'ils « *s'arrangent* », et que « *chacun met du sien* », que c'est un jeu de discussion et de négociation : « *Chacun explique à l'autre les efforts faits pour avoir un retour* ».

Le travail des agents du service exploitation est étroitement articulé à celui des sous-traitants par rapport aux techniques de mise en et hors gaz. Ce sont ces situations de travail quotidiennes à risques qui font se rencontrer et coopérer les agents des deux entreprises. Pour la transmission des compétences et du savoir-faire, il est nécessaire de travailler ensemble même si cela est également synonyme de perte d'activité pour les exploitants. Pour ces derniers, le risque est de ne plus maîtriser la technique et de devenir entièrement dépendants de leurs sous-traitants. De fait, l'externalisation est une décision stratégique de l'entreprise et un effet possible à terme est de sortir définitivement ces activités des périmètres de l'entreprise.

La redistribution progressive de certaines tâches considérées pourtant comme importantes pour la sécurité et la sûreté renforce un sentiment de perte de maîtrise de l'installation et est aussi perçue comme une redéfinition du métier qui perd toutes ses dimensions techniques. En effet, l'externalisation des activités n'est pas une simple délégation de tâches réalisées auparavant en interne, sur un temps déterminé, elle est surtout la marque d'une stratégie de développement de l'entreprise par extériorisation d'activités qui ne sont plus considérées comme intégrées au cœur de métier, ni comme ayant assez de valeur ajoutée pour les conserver. La direction de l'entreprise décide de réorienter son activité, ce qui, nous l'avons montré, n'est pas sans incidence sur le travail des agents en interne. Les CA se sont vu retirer une partie de leur compétence technique (notamment par l'arrêt de la réalisation de l'étude préalable des travaux ou de la mise à jour de la cartographie) au profit d'une activité de gestion principalement financière des chantiers. L'augmentation importante du nombre « d'affaires » et l'élargissement du « périmètre » d'intervention avec une forte spécialisation sur un segment d'activité sont souvent synonymes d'accroissement de tâches administratives. Ceci se fait au détriment du temps nécessaire pour acquérir une connaissance des installations. Le recrutement des chargés d'affaire ayant un profil à dominante gestionnaire ne fait que renforcer ce processus. Les CA se trouvent dans le cas d'une injonction contradictoire

qui revient à devoir mener des contrôles réguliers par échantillonnage en fonction du niveau qu'ils peuvent percevoir du savoir-faire atteint par le prestataire, alors que dans le même temps, l'augmentation du nombre d'affaires dont ils ont la charge les prive des moyens nécessaires à un contrôle autre que financier ou contractuel. De plus, la direction leur demande de limiter le plus possible les aides ou conseils qu'ils sont susceptibles de fournir au prestataire pour ne pas prendre de responsabilité et pour que l'externalisation soit économiquement plus rentable. Ce sont les dimensions de contrôle et de responsabilité qui priment au détriment de la complexité technique des installations et du maintien des compétences par la réduction de réalisation. Nous ne sommes pas dans un apprentissage mutuel mais bien dans un accompagnement des sous-traitants à prendre en charge l'ensemble de l'intervention. Ces activités ont comme particularité de toucher à la mémoire des installations (avec l'externalisation de la mise à jour de la cartographie), aux relations avec les clients que ce soit les syndicats pour les immeubles ou les collectivités locales lors des renouvellements de réseaux.

Nous allons voir dans ce qui suit les conséquences de cette prise en charge de l'ensemble du déroulement des travaux sur les sous-traitants.

III. Les effets sur le travail des sous-traitants

Nous avons déjà fait état de nombreuses modifications d'organisation qui ont eu des effets sur la manière de travailler des prestataires. La politique d'externalisation menée par GrDF a nécessité que les sous-traitants s'adaptent à la demande de leur client en prenant en charge l'ensemble du processus de travaux. Cela a ajouté un certain nombre de contraintes comme prendre à sa charge la contractualisation avec d'autres sous-traitants pour répondre aux exigences du client, mettre en place une gestion et une organisation des ressources humaines et matérielles à déployer sur l'ensemble des travaux, assumer une responsabilité accrue et accepter de recruter et de former massivement le personnel aux nouvelles tâches. Les formations visent à la fois des chefs de travaux et des exécutants. Force est de constater que la plupart des problèmes qui ont poussé GrDF à externaliser ne font que se déplacer d'une entreprise à une autre. Finalement la sécurité et la sûreté migrent vers les maillons les plus faibles du système.

III.1 - La modification des rapports avec les sous-traitants

Lorsque nous avons exposé les intérêts et les raisons d'une politique d'externalisation des activités de renouvellement par GrDF, nous avons évoqué la volonté de réduire drastiquement les relations entre les agents de GrDF et ceux des sous-traitants. Ceci passe notamment par une révision des rôles des CA et des exploitants qui est une manière de gagner en efficacité en libérant du temps. Or, en région Poitou Charente-Pays de La Loire comme en Ile de France, ce pari est loin d'être rempli selon nos interlocuteurs. La direction reproche aux sous-traitants d'avoir besoin d'être « paternés » et « accompagnés ». Comme l'explique le responsable d'un pôle ingénierie de l'Ouest, au début de la mise en place de l'achat d'ouvrage, « *les entreprises n'avaient pas les structures et le savoir-faire adaptés à ce nouveau mode de travail* ». La direction était confrontée à divers problèmes, en particulier, sur les autorisations nécessaires ou sur la gestion de planning : « *Les entreprises avaient du mal à planifier correctement les chantiers ou les interventions* ». Selon ce même interlocuteur, aujourd'hui il y a encore « *des problèmes sur des demandes trop fréquentes de la présence de GrDF* ». Si le principal avantage de l'achat d'ouvrage est « *une présence minimale des CA ou des exploitants, voire aucune, normalement lors de certaines réunions ou pour les études* », il semblerait que les entreprises demandent encore souvent la présence de GrDF. « *Si le rôle et la présence du chargé d'affaire doivent normalement se limiter à la validation de l'avant projet, la réception du chantier et quelques réunions de chantier et la commande et approvisionnement en matériel sur le chantier, les entreprises demandent beaucoup plus et surtout dès qu'il y a une difficulté.* »

Pour le donneur d'ordre, la coordination du travail et la coopération entre les agents du sous-traitant et ceux de GrDF présentent des risques. L'externalisation a été privilégiée à la sous-traitance surtout pour réduire le plus possible les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant. Atteindre cet objectif nécessite de former les sous-traitants et de rendre les moments de rencontre et de travail communs les plus rares. Cependant les risques d'interfaces identifiés par la direction de GrDF ne font que se déplacer vers les entreprises sous-traitantes qui vont être elles-mêmes confrontées à ce problème. En étudiant la politique d'externalisation des activités menée par les entreprises, des chercheurs en gestion se sont intéressés à ce qu'ils ont appelé, à la suite de l'économiste Oliver Williamson²⁷, les coûts

²⁷ Williamson Oliver E. « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives » *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 269-296.

bureaucratiques. Bertrand Quélin²⁸ rappelle que, selon la théorie des coûts de transaction, les directions d'entreprises ayant à choisir entre externaliser ou garder en interne une activité, doivent établir les coûts générés par la contractualisation avec le prestataire et les comparer aux coûts bureaucratiques de l'intégration verticale. Ces coûts de transaction sont liés aux incertitudes sur la qualité, la fiabilité ou encore l'efficacité des marchés de prestataire. L'entreprise externalisatrice peut sous-estimer l'importance de ces derniers. Il peut arriver que faire appel au marché ait un coût supérieur à celui de sa réalisation en interne.

En effet, très peu d'entreprises sous-traitantes sont capables de remplir les exigences d'un marché par ses seules ressources. C'est l'entreprise titulaire du marché qui va devoir faire appel et contractualiser avec d'autres. L'externalisation est économiquement viable si le temps des agents en interne peut être mobilisé sur d'autres tâches et si les sous-traitants sont suffisamment autonomes pour ne plus solliciter en dehors des périodes contractualisées les agents GrDF. La collaboration et la coopération qui a un coût humain, financier mais aussi en terme de prise de responsabilité, sont réduites à leur minimum.

Un des responsables des CI-CM sur la région parisienne expliquait que :

« Le risque c'est qu'on a vraiment changé l'habitude de travail des entreprises. Elles avaient l'habitude que GrDF par les moyens humains et techniques que sont les chargés d'affaire puisqu'on avait les formations techniques requises pour préparer les dossiers, on avait aussi les savoirs et on leur a demandé du jour au lendemain de se substituer à nos agents qui faisaient les études. Eux les entreprises ne faisaient qu'exécuter et on leur a demandé à partir d'une adresse de réaliser l'étude, de calculer le matériel, de prendre en considération la typologie de l'environnement dans lequel ils vont travailler ce qui signifie qu'au niveau du risque et de la sécurité il l'abordait mais le CA avait déjà eu un regard sur l'étude tandis ce que là ce sont eux qui prennent tout à leur charge alors c'est vrai que c'est un confort mais après il y a la contrainte de « je conçois », « je vais m'approvisionner en matériel », « je réalise et je redonne l'ouvrage à GrDF » » (Responsable du projet CI-CM en région)

L'autonomie des sous-traitants s'appuie à la fois sur la prise en charge de la sûreté et la sécurité pour leur équipe et sur l'auto-contrôle de la prestation avec la responsabilité qui en découle. GrDF fait le pari que la sûreté des installations peut être entièrement transférée aux

²⁸ Quélin Bertrand, « Externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? » *Revue Française de Gestion*, Juin 2003, n° 144, p.13-26.

prestataires et dépendre de ces derniers sous couvert d'un contrôle. Si l'externalisation est surtout synonyme de désengagement par une réduction des relations entre les agents GrDF et les sous-traitants, ces derniers se sont trouvés, dans un temps très court, à devoir faire face aux nouvelles exigences de leurs clients et à adopter selon ce même interlocuteur une nouvelle manière de travailler :

« Il a fallu qu'elles modifient leur organisation et surtout leur culture ça c'est... »

- Pourquoi leur culture ? Elles travaillaient déjà pour vous ?

Oui, mais elles ne travaillaient pas pareil c'est-à-dire qu'elles...tout était mâché. On lui demandait « voilà vous prenez votre barre vous la posez là ». Ils prenaient leur barre ils la posaient. Ils n'avaient aucune responsabilité sinon que leur propre responsabilité au niveau sécurité, au niveau travail, du savoir-faire voilà c'est tout. Mais là, ce qu'on leur demande, c'est de tout prendre à leur charge.

- Donc ça nécessite une formation ?

Oh un accompagnement terrible, moi j'étais avec eux...il ne se passait pas un jour sans qu'une entreprise passe, mais là ils continuent là j'avais une entreprise à 7h du matin, j'en ai une à 10 heures. Hier, j'étais avec la même que je vais voir à 10 heures et pourtant ils savent faire, j'étais avec eux sur le chantier

- Mais alors qu'est ce qu'ils vous demandent dans ces cas-là ?

Ils sont réconfortés de me voir, c'est tout

- Ils veulent des conseils ?

Non, même pas. Il y a un côté sécurité de me voir parce que depuis 1 an ½ je leur tiens la main mais je leur ai dit que j'allais renoncer parce que je les reçois toutes le 8, toutes ces entreprises je les ai convoquées. Je les reçois et il y aura M. B. notre chef et on va leur demander de faire un Rex²⁹. On va leur tirer les vers du nez pour savoir comment ils ont vécu cette année parce que 2009 c'était une année pleine et c'était la première année parce que les premiers chantiers ont commencé en mars pour les études. » (Responsable du projet CI-CM en région)

Cet interlocuteur de GrDF n'hésite pas à parler en termes de modification de « culture » avec le passage d'un travail considéré comme de la simple exécution d'activité à celle d'organisation, de gestion qui ne se limite pas à la réalisation mais à la relation avec les clients, la prise en charge de la sécurité et de la sûreté, des conditions de faisabilité technique.

²⁹ Retour d'expérience.

C'est une gestion du planning, de ressources, de nouvelles compétences que doivent acquérir les prestataires dans un temps très réduit. Ce sont toutes les préparations amont et aval de la réalisation technique qui sont transférées, ce qui semble un peu brutal par rapport au temps imparti. Outre le fait de devoir recruter et former son personnel en conséquence, les prestataires sont obligés de multiplier les domaines d'activité et de diversifier leurs compétences. GrDF ne fournit que les résultats à obtenir à la fin des deux ou trois années de contrat mais les moyens à mobiliser pour y parvenir semblent peser sur les sous-traitants. C'est ainsi que comme nous allons le voir, les sous-traitants se sont fait attendre et si certaines d'entre eux acceptent un premier marché, ils ne poursuivent pas leur collaboration dans le temps.

III.2 - Problème de recrutement et de fidélisation des sous-traitants et dépendance

L'un des objectifs affichés de GrDF, évoqué précédemment, est d'augmenter son panel de sous-traitants à la fois sur le renouvellement de CI-CM et sur le réseau. Et, si nous prenons le cas de l'Ile de France, ce mouvement s'est vérifié puisque, dans un premier temps, le nombre d'entreprises s'étant positionnées sur les marchés de renouvellement des CI-CM, est passé de trois à huit. Cette augmentation s'explique principalement, selon certains de nos interlocuteurs, par l'amélioration du mode de rémunération de ces entreprises avec le passage au forfait, par l'allongement de la durée des contrats à trois ans qui leur permet d'avoir une meilleure visibilité de leurs marchés grâce à des contrats plus volumineux en terme de travaux.

Un chargé d'affaire en Ile de France nous expliquait les nouvelles modalités de paiement des entreprises prestataires :

« Aujourd'hui, suite à la loi concernant l'interdiction d'avoir du plomb dans les installations, il y a du travail pendant au moins 10 ans sur Paris en tout cas. De plus, le système de rémunération des entreprises sous-traitantes a changé. Maintenant, les entreprises ne sont plus payées, dans les cadres des chantiers CI-CM au nombre de mètres d'installation renouvelés mais au forfait et cela a considérablement augmenté les prix en faveur des sous-traitants. Les prix sont bien plus favorables, ce qui a entraîné une attractivité beaucoup plus importante du domaine pour les entreprises extérieures. » (Un chargé d'affaire en Ile de France)

Cette rétribution au forfait semble plus avantageuse que l'ancien système pour les prestataires. Pourtant, ce système incitatif financier ne semble pas avoir rendu le secteur plus attractif, notamment au vu des nouvelles contraintes qui pèsent sur les sous-traitants. En effet, malgré une campagne destinée aux entreprises sous-traitantes pour prendre en charge les chantiers, celles-ci n'ont pas été aussi nombreuses que prévu. Seuls ont répondu les sous-traitants qui travaillaient déjà pour GrDF mais il semble difficile d'augmenter ce panel.

« [...] les nouvelles entreprises, les deux nouvelles entreprises parce que j'en ai 8, le panel maintenant est de 8 entreprises, il y a une nouvelle qui arrive une neuvième qui va avoir un marché test, je m'attendais à en avoir 15 ou 16 mais bon on n'en a pas plus

- ***C'est-à-dire qu'il n'y a pas eu d'autre entreprise sur les marchés ?***
- *Non et pourtant on a fait une réunion au Trocadéro. GrDF, on a invité toutes les entreprises, le directeur de GrDF est monté au créneau enfin je veux dire on ne peut pas plus faire quoi [...] » (Responsable du CI-CM en Ile de France)*

Le problème est d'attirer et de fidéliser des sous-traitants qui ne sont pas inclus dans le panel des entreprises travaillant déjà pour le compte de GrDF. Exerçant dans un autre segment de travaux, il est difficile de leur faire accepter d'investir en moyens humains et matériels pour se positionner sur ces nouveaux marchés. En améliorant le système de rétribution des entreprises ainsi que la durée des contrats à trois ans avec leur possible reconduction, la direction de GrDF espérait attirer de nouvelles entités. Dans le cas des chantiers de CI-CM, une autre difficulté pour les sous-traitants est que les marchés se chevauchent dans le temps. Des entreprises de taille particulièrement importante, capables de mobiliser des ressources suffisantes et acceptant de prendre simultanément plusieurs marchés en essayant de s'organiser au mieux pour y répondre, ne sont pas nombreuses. Le nombre d'entreprises par marché est entre quatre à huit sachant que dans les huit présentes pour le dernier marché, deux entreprises ont plusieurs marchés en cours toujours avec GrDF. En réalité, le retard s'accumule à cause des difficultés des sous-traitants à faire face aux demandes accrues de GrDF à la fois par rapport aux ressources humaines, matérielles et par rapport au temps nécessaire pour répondre aux exigences de son client. En externalisant, la direction de GrDF a aussi transféré les difficultés de recrutement et de mobilisation des savoir-faire particuliers qui deviennent une problématique des sous-traitants. Comme l'explique le responsable de

projet CI-CM, les besoins en ressources que réclament les chantiers posent des problèmes aux prestataires :

« Hier j'ai lancé le marché 3, la demande d'achat du marché 3, j'attends le début des travaux pour juin 2010 et ça s'arrêtera en juin 2013. Et on voit bien que tout se chevauche là alors regardez là ce qu'il me faut. Regardez le nombre d'équipes, le total c'est le total du nombre de soudeurs qu'il me faut 28, il faudrait qu'en 2013 j'en aie 28 soudeurs en équipe de deux c'est-à-dire qu'il faut le soudeur et l'aide au soudeur. C'est toujours comme ça, ce qui veut dire qu'en 2010 j'ai besoin de 21 équipes

- ça va être difficile à trouver ?

Ben ça dépend. Si j'ai des nouvelles entreprises c'est possible mais si, par exemple, sur ce marché, je vais avoir deux entreprises nouvelles ou tout du moins une là et bientôt là je vais avoir quatre entreprises Plus une c'est mon souhait là

- Mais je ne comprends pas parce que pour le premier marché il y a 6 entreprises sur le second marché il y en a 4 dont 2 qui sont sur les deux marchés mais les autres alors ne veulent plus postuler ?

Oui, elles n'ont pas les capacités de continuer, ça c'est un risque » (Chef de projet CI-CM en Ile de France)

Au vu de la multiplication des contraintes, le secteur rencontre d'importantes difficultés d'attractivité. Ceci s'avère d'autant plus vrai que certaines entreprises s'engagent sur un marché mais ne souhaitent pas postuler sur les appels d'offres suivants. Le risque est que les sous-traitants soient amenés à se mettre au service d'un client qui devient un client principal, voire exclusif, et à se mettre ainsi dans une situation de dépendance. L'autre solution est d'augmenter de manière importante son propre recours à la sous-traitance.

Nous pouvons constater une dépendance mutuelle entre l'entreprise externalisatrice et le sous-traitant. En effet, GrDF, confronté au problème d'attractivité et de fidélisation de ses sous-traitants associé au transfert de compétence et de savoir-faire, peut se retrouver dans un moyen ou court terme en position de dépendance. Certains des risques qui en découlent ont été analysés par les sciences de gestion par l'approche en terme d'« opportunisme ». Dans un article sur la gestion de l'externalisation par les entreprises, Jérôme Barthélémy et Carole

Donada³⁰ montrent, en utilisant les travaux d'Oliver Williamson³¹, que parfois dans une situation de dépendance asymétrique relative au petit nombre de prestataires, le donneur d'ordre se trouve en dépendance en particulier lorsqu'il y a d'importants investissements à faire en termes de matériel et de formation. Ce risque peut être accru lorsque de nouveaux besoins qui ne sont pas inclus dans le contrat apparaissent et incitent le sous-traitant – qui se sait en position de force – à un opportunisme stratégique.

Conclusion

Nous souhaitons montrer que l'externalisation ne se limite pas à une extériorisation de l'activité, elle englobe également l'externalisation de la responsabilité de l'activité et de la sécurité et du risque. L'obligation faite aux sous-traitants de prendre en charge l'ensemble des étapes des travaux, de leur préparation à leur achèvement en passant par leur réalisation, les condamne à investir dans du matériel, mais aussi dans les ressources humaines et dans la formation. En externalisant le renouvellement de conduites, le donneur d'ordre fait peser sur ses sous-traitants ses propres difficultés à trouver et fidéliser du personnel, à porter les risques de l'activité et à transformer en profondeur la manière de travailler et de s'organiser. Peu d'entreprises sous-traitantes sont capables de remplir l'ensemble des exigences du marché, ce qui les contraint elles-mêmes à faire appel à d'autres entreprises en sous-traitance. L'articulation et la coordination nécessaires pour mener à bien un chantier sont à la charge des sous-traitants. Alors que la direction de GrDF pense concéder une forme de valorisation de l'activité à ses sous-traitants, ce sont les risques et les contraintes qu'elle transmet. Les répercussions se font sentir en interne par ce remaniement avec une contestation sociale amoindrie du fait des mesures de politiques de la main d'œuvre qui l'accompagnent.

³⁰ Barthélémy Jérôme, Donada Carole, « Décision et gestion de l'externalisation - une approche intégrée », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°77, oct. 2007, p.101-111.

³¹ Williamson Oliver E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985.

Conclusion générale de la thèse

Nous avons été amenée à identifier cinq formes de relations de sous-traitance : la sous-traitance intégrée de spécialité ou de capacité, la sous-traitance externe de spécialité ou capacité et enfin l'externalisation. Ces cinq formes de relation de sous-traitance ont des effets différenciés sur la sûreté et la sécurité.

Revenir sur les questions principales qui sous-tendent cette recherche est l'occasion d'en rappeler les principaux résultats et d'en approfondir quelques-uns. Nous revisiterons notamment la manière dont la sous-traitance agit sur l'organisation et sur la division du travail chez le donneur d'ordre et les conséquences sur la sûreté et la sécurité. Nous avons choisi de repartir de la réorganisation spatiale et temporelle du travail chez le donneur d'ordre et de ses conséquences sur les identités professionnelles et sur l'intensification du travail. Nous verrons en quoi le recours croissant à la contractualisation entre services entraîne une perte de connaissance du territoire et une baisse du niveau de la sûreté. Le développement de la sous-traitance freine, dans certaines configurations, une gestion collective de la sûreté. Nous rappellerons comment l'externalisation d'activité entraîne une « sécurité de papier », et fait perdre de vue l'état réel des installations. Nous finirons sur la nature des relations entre sous-traitance, maintenance, sécurité et sûreté.

I. Les effets des relations de sous-traitance chez le donneur d'ordre

Nous avons montré comment la sous-traitance peut jouer sur l'organisation du travail et les relations entre agents du donneur d'ordre ainsi que sur les relations inter-services pour comprendre ce qui se passe entre les collectifs de travail du donneur d'ordre et ceux des entreprises prestataires, amenés à travailler ensemble.

La thèse permet de mettre en cause l'idée selon laquelle la sous-traitance est un simple « transfert » d'activité vers un prestataire sans modification profonde de l'organisation dans laquelle le changement s'opère. Nous dépassons ainsi la vision juridique pour qui la sous-traitance est une relation contractuelle entre deux entreprises. La relation de sous-traitance est bien plus que cela, ne serait-ce que par rapport à ses effets sur la structure et sur

l'organisation des relations entre les agents du donneur d'ordre. Faire-faire par d'autres nécessite un remaniement de la manière dont les métiers et les relations sont organisés chez celui qui fait ce choix.

Les conséquences de la réorganisation spatiale et temporelle du travail chez le donneur d'ordre

En interne à la SNCF, la réorganisation a joué à deux échelles. La première, au niveau national, se manifeste par la création d'un service de spécialistes dédié au renouvellement¹. À un second niveau, plus local, la réorganisation se matérialise dans le transfert des agents des Even vers les Elogs régionaux et s'accompagne d'une augmentation de ressources de ces derniers. Cette redistribution est assortie d'une contractualisation accrue entre les deux entités et d'une formalisation des relations ce qui nous a autorisée à construire la notion de sous-traitance intégrée.

En fonction de l'échelon considéré, les réorganisations ont pris des formes différentes car la direction de la SNCF a réorganisé le travail de ses agents sur deux dimensions. La première est d'ordre spatial et se traduit par l'augmentation de la mobilité géographique des agents, privilégiant ainsi les connaissances techniques au détriment de celles liées au territoire. La seconde est d'ordre temporel. Les impératifs de production sur le chantier déterminent le temps de travail des agents : les agents s'adaptent au temps du chantier et non l'inverse.

La sous-traitance intégrée de spécialité liée à la création de l'Elog national au sein de la SNCF a transformé une relation bipartite² en une relation tripartite³. Cette évolution, tout en participant à la performance des chantiers par l'intensification du travail, complique les règles du jeu. Cette relation tripartite nécessite un travail supplémentaire d'articulation et de coordination entre les collectifs de travail et introduit une complexité organisationnelle. Celle-ci crée de l'ambiguïté sur les responsabilités de chacun inhérentes à la sûreté tout en clarifiant celles liées à l'avancement du chantier. En effet, la création de l'Elog national rend plus opaque la division de la responsabilité juridique sur le chantier. Les agents de cette entité en considérant qu'ils occupent, lors des chantiers, les postes les « plus » importants ou les plus « à risques », se sentent investis de la responsabilité générale de l'avancée du chantier mais pas de celle liée à la sécurité. Les agents de l'Even, quant à eux, pensent que la multiplication des niveaux hiérarchiques peut entraîner une dilution des responsabilités. Pour

¹ Par la création de l'Elog national.

² Celle entre l'Even et les sous-traitants

³ Relation tripartite entre Even, Elog national et entreprise sous-traitante.

ces derniers, il existe un problème d'identification du champ des responsabilités entre le directeur de l'Even, le représentant de l'Elog national et le représentant de l'entreprise sous-traitante⁴. Le directeur de l'Even est responsable de la sécurité au niveau pénal, le responsable de l'Elog national de la sécurité opérationnelle et le sous-traitant de ses activités. Cette distribution des responsabilités crée une ambiguïté sur l'imputabilité de la faute sur les chantiers en co-activité.

À l'inverse, elle s'est accompagnée d'une clarification de la responsabilité concernant l'avancement des chantiers. Les agents de l'Elog national ont des objectifs de résultats et prônent les valeurs de rendement. Ils ont intériorisé le rôle qu'ils ont à jouer sur un chantier, à savoir celui de le mener à bien dans le temps imparti quitte à entraîner une intensification du travail et à passer outre certaines règles de sécurité qu'ils pensent devoir être à l'origine d'une baisse de cadence. La caractéristique de ce collectif est également d'intervenir sur toute la France en fonction de la planification des chantiers. Cette mobilité géographique forte et le temps réduit passé dans chaque région ne leur donnent pas la possibilité de maîtriser toutes les connaissances territoriales nécessaires au niveau de sécurité exigé pour mener les travaux. Seuls les agents de l'Even possèdent ces éléments grâce à leur présence constante sur le territoire. Le « territoire » est une connaissance des agents qui revient à connaître l'histoire des voies. Celle-ci se distingue de la connaissance du métier détenue par les agents de l'Elog national qui consiste à l'organisation et la gestion des chantiers de renouvellement qui fait abstraction des spécificités territoriales. Territoire et sécurité/sûreté sont étroitement liés. Selon René Amalberti⁵, les systèmes ultra-sûrs se définissent par leur juste équilibre entre la sécurité gérée et la sécurité réglée. Nous rappelons que la sécurité réglée est celle qui repose sur les procédures, ce qui la distingue de la sécurité gérée fondée sur les connaissances locales et spécifiques détenues par les opérateurs sur l'organisation et sur les situations. La sûreté du système repose sur les connaissances territorialisées (défauts, endroits à risques) que seuls les agents de l'Even possèdent. En réduisant le personnel des Even et en favorisant la mobilité géographique et la spécialisation, c'est sur cette sécurité gérée que la direction de l'entreprise agit au risque de mettre en péril la sûreté du système en cas de situation non anticipée. Les agents de l'Even incarnent cette notion d'histoire du territoire indispensable pour maîtriser la sûreté. Tout ce qui dégrade la connaissance du territoire, son histoire ou sa

⁴ Sur certains chantiers, d'autres représentants peuvent s'ajouter quand, par exemple, interviennent un groupement d'entreprises ou des sous-traitants du sous-traitant.

⁵ Amalberti René, « Ultrasécurité, une épée de Damoclès pour les hautes technologies », *Dossiers de la recherche*, 26, 2007, p.74-81.

mémoire a des conséquences sur la sûreté et sécurité et peut entraîner la fragilisation du système. Le territoire devient une source majeure de risque. Désormais, les agents des Even ont de plus en plus une expertise gestionnaire et perdent la perspective du terrain pour une vision d'organisation et de contrôle. On peut se demander si, la direction de la SNCF, en modifiant son organisation a pris en compte et évalué cette dimension de territoire. La réduction du personnel des Even et la modification de leur mission semblent indiquer que cet élément de connaissance a été sous-estimé.

La règle, le rapport à la règle et identité professionnelle

L'analyse de l'adaptation des règles en fonction des circonstances et des configurations s'est faite dans deux directions distinctes, voire opposées.

Dans un cas de sous-traitance intégrée de capacité, la logique d'industrialisation des chantiers, consistant notamment à régler les relations par les contrats, a pour effet d'entraîner un cloisonnement et une formalisation des relations inter-services. En conséquence, non seulement ce qui n'est pas écrit dans le contrat n'est pas réalisé mais, en outre, les entités internes se sentent menacées par la concurrence venant des entreprises prestataires. Pour s'en protéger, les agents des Elogs régionaux, lorsqu'ils constatent des défauts de qualité dans le travail des sous-traitants, ne les corrigent plus afin que leur client, l'Even, puisse lui-même les observer. Ils montrent par là la supériorité de leur compétence. Autrement dit, la contractualisation empêche désormais les « arrangements » informels (en termes d'écart au prescrit) qui fondaient partiellement au moins la sécurité des chantiers.

Inversement, dans le cas de la sous-traitance intégrée de spécialité, les agents de l'Elog national peuvent introduire des distances fortes au prescrit (circuler sur la bande d'arrêt d'urgence si nécessaire) grâce à leur expertise métier. Cette posture peut être à l'origine d'une vulnérabilité en termes de sécurité des chantiers. En effet, les agents de l'Elog national contournent certaines règles de fonctionnement et s'imposent comme spécialistes auprès des Even qui n'ont pas l'expérience de ces chantiers. Dans un cas, la suppression de l'écart au prescrit dégrade la sûreté, et, dans l'autre, c'est l'irruption de ces écarts qui crée de la vulnérabilité.

Mobiliser la notion d'identité professionnelle permet d'expliquer ce résultat. L'hypothèse testée est que les réorganisations en cours chez le donneur d'ordre affectent le sentiment identitaire des collectifs de travail. Les nouvelles relations (ou interdépendances) sont à

l'origine d'une nouvelle appréhension du couple sûreté/sécurité et influencent la manière dont les collectifs vont réguler entre eux les situations rencontrées.

La constitution par certains collectifs d'une identité professionnelle singulière génère de nouvelles relations qui créent des pratiques elles-mêmes génératrices d'une identité particulière. La taille réduite de l'Elog national, l'exercice de métiers différents dans le cadre d'un même projet, des conditions de travail et de vie identiques ainsi que leur expérience passée en Even et leur nouvelle spécialisation sur l'organisation des chantiers ont pour conséquence de consolider les relations que les agents de l'Elog national entretiennent entre eux, au fondement de leur identité professionnelle. Dans le même temps, cette identité professionnelle entraîne des pratiques professionnelles qui s'ancrent dans un rapport distinctif à la règle qui les différencie des autres collectifs.

L'identité professionnelle des agents de l'Elog national permet de comprendre pourquoi ces agents peuvent s'écarter de la « base » de la réglementation. Ils s'autorisent à jouer avec les règles, forts d'une expérience passée dans les établissements et d'une spécialisation dans les chantiers de renouvellements. La mise en place d'experts techniques, ayant pour objectif principal la performance globale du chantier, incite les agents à être moins regardants sur les aspects de sécurité. Ces salariés ont intériorisé pleinement les règles et peuvent jouer avec celles-ci justement parce qu'ils les connaissent parfaitement. Ce collectif participe à l'intensification du travail poussé par les objectifs de résultats que leur assigne la direction de la SNCF. L'intensification des pressions productives exerce une forme de sur-sollicitation de la dernière barrière que sont les collectifs, dont la performance repose *in fine* sur les arrangements et l'entre-aide au sein du collectif de travail représenté par l'Elog national ou lors des relations entre Even et Elogs régionaux. Dans le nouveau contexte dans lequel se trouvent les Elogs régionaux, ces arrangements semblent compromis par la formalisation des relations et le développement du sentiment de concurrence entre eux et les sous-traitants.

Mais la distinction entre les différents collectifs ne se réduit pas à la question du rapport à la règle, un autre élément a pu être identifié relativement à la manière dont étaient appréhendés les effets des changements organisationnels sur l'activité. D'un côté, les agents des Elog régionaux manifestent leur « résistance au changement », de l'autre les membres de l'Elog national adhèrent aux changements et aux nouvelles valeurs véhiculées dans l'entreprise. Ces résistances viennent de ce que le transfert des agents des Even aux Elogs régionaux est subi plutôt que choisi et perçu comme un retour en arrière. Appartenir aux Elogs régionaux revient, pour les agents, à abandonner leurs missions d'organisation et de gestion contre un

travail de production physique directement sur un chantier. Inversement, du côté des agents de l'Elog national, l'entrée au sein de cette entité est envisagée de manière positive et présentée comme une ascension sociale au sein de l'entreprise. Au sein du collectif solidaire que représente l'Elog national, l'incitation financière traduit la reconnaissance de leur expertise issue d'un savoir-faire développé et éprouvé pendant plusieurs années dans les Even. Pour autant, peut-on en conclure qu'un changement organisationnel qui suscite des oppositions au sein des collectifs crée des vulnérabilités nouvelles et peut avoir comme conséquences une fragilisation du système ? Et, à l'inverse, que l'adhésion de l'Elog national à ces changements est un indice du renforcement de la sécurité ?

L'augmentation de la mobilité géographique a eu des conséquences sur les conditions de travail et de vie des agents de l'Elog national entraînant une précarisation importante de la vie familiale et sociale de ces agents. Nous souhaitons marquer les conditions sociales qui rapprochent ou créent au contraire une distinction importante entre les collectifs de travail en présence. Ainsi, le fait que les agents de l'Elog national partagent les mêmes conditions de vie que les sous-traitants externes crée un double mouvement constitutif d'une nouvelle identité professionnelle : un rapprochement avec les prestataires et, du même coup, un éloignement, aux autres services de la SNCF. L'observation des pratiques professionnelles des collectifs montre, en effet, que les positionnements sont pensés en fonction des autres, à commencer par les représentations du collectif d'appartenance. Nos terrains nous ont permis de rendre compte des effets différenciés des transformations organisationnelles sur les collectifs de travail dans des situations à risques. Cette observation permet d'affirmer que tout ce qui impacte les agents peut avoir des incidences plus ou moins directes sur la sûreté et la sécurité.

Les services d'une même entreprise peuvent se retrouver à l'occasion d'un chantier de travaux, sans pour autant partager les mêmes valeurs, ni les mêmes manières d'envisager le travail, la sûreté et la sécurité. Il devient alors difficile de les regrouper sous une même dénomination d'« agents du donneur d'ordre ». Il faut s'écarter d'une vision qui ne permettrait pas de rendre compte de la « déstabilisation » de ces travailleurs considérés comme stables car protégés par leur statut et leur appartenance. À chaque collectif de travail présent sur les chantiers sont associés des savoir-faire et des connaissances. Les collectifs de travail vont s'appuyer sur une expertise spécifique (bureaucratique, gestionnaire ou technique) pour revendiquer un rôle particulier sur les chantiers et pour légitimer leur place au sein de l'entreprise. Ce système de justification occulte le fait que les caractéristiques

mobilisées dans les stratégies de différenciation sont aussi les facteurs qui, contribuant à la dégradation de leurs conditions de travail et hors travail, provoquent une précarisation de leur statut. En intégrant et transmettant des valeurs telles que la nécessité d'un temps de travail allongé et décousu, une mobilité géographique accrue, une vie sociale et familiale sacrifiées, une prise de risque augmentée, les agents acceptent ce qui rend leur condition de travail plus difficiles. Ils participent à ce qui les rend « au service de... ». Nous ne pouvons que constater le fait qu'une grande diversité dans les relations fonde une opposition entre les stables et les sous-traitant sur le seul critère de la protection statutaire des premiers et la précarisation des seconds. Nous pensons que cette configuration est une évolution par le bas de ces stables qui, pour conserver ce statut, finissent pas sacrifier les propriétés qui permettaient de les distinguer des agents des entreprises sous-traitantes relativement à leur degré de stabilité. Tout se passe comme si, aujourd'hui, l'enjeu n'était plus de conserver ses avantages et ses conditions de travail favorables mais de démontrer une capacité à faire aussi bien, voire mieux, que les sous-traitants dans les mêmes conditions, même au prix d'une dégradation des conditions de travail. Les questionnements relatifs à la sous-traitance et ses effets sur la structure et les agents du donneur d'ordre s'inscrivent dans un débat plus large sur le travail et les populations dites « stables ». Cela reprend ce que Danièle Linhart appelle « la précarité subjective »⁶ qu'elle définit comme le sentiment de vulnérabilité des travailleurs dits stables qui, « *confrontés à des exigences toujours plus fortes dans leur travail et [...] inquiets en permanence à l'idée de ne pas toujours être en mesure d'y répondre* » ne se sentent plus autant à l'abri et sûrs de pouvoir conserver leur poste de travail. Pour l'auteur, cette précarité subjective touche aussi bien les fonctionnaires que les personnes disposant d'un CDI dans une grande entreprise.

Si dans un premier temps, il convenait de s'intéresser au fonctionnement interne de l'entreprise donneur d'ordre pour comprendre les effets de la sous-traitance sur les agents du donneur d'ordre, cette perspective n'est pas suffisante. Il faut aussi prendre en compte, par effet boomerang, les relations que les agents entretiennent avec les salariés sous-traitant.

⁶ Linhart Danièle, « Modernisation et précarisation de la vie au travail », *Papeles del CEIC*, vol. 1, mars 2009, p.1-19. (Disponible sur Internet : <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/43.pdf>).

II. Les relations entre donneur d'ordre et sous-traitants dans différentes configurations

Les relations privilégiées avec les sous-traitants de rang 1

Interroger la manière dont les collectifs de travail qui n'appartiennent pas à la même entreprise et n'ont ni les mêmes rôles ni les mêmes intérêts, ni les mêmes conditions de vie et de travail collaborent et échangent, permet de déterminer la place que chaque collectif occupe dans l'espace, son positionnement, son rôle et donc sa façon d'envisager et de gérer la sûreté.

Nous avons choisi d'embrasser avec le terme de sous-traitance des situations qui, du point de vue juridique ne relèvent pas de cette catégorie. C'est le cas notamment des relations intra-organisationnelles. Alors que certains services de la SNCF se présentent et sont perçus comme prestataires, des sous-traitants en situation d'oligopole sur certains chantiers, occupant une place relativement protégée et stable sont davantage assimilés à des partenaires. Ces sous-traitants de rang 1 disposent d'une place privilégiée accordée par le donneur d'ordre pour plusieurs raisons. La première est liée au consensus partagé par les directions et les opérationnels de la SNCF, concernant le meilleur niveau de sécurité, de sûreté et de qualité atteint par ces prestataires ce qui fonde le cadre « réputationnel »⁷ favorable de ces majors.

La deuxième a trait à la nature non univoque des relations entre la SNCF et les majors. Parfois, les entreprises se trouvent en situation de sous-traitance, dans d'autres cas, elles s'associent pour répondre ensemble aux appels d'offre devenant partenaires enfin, sur certains segments d'activité, elles sont en position de concurrence. Le donneur d'ordre, au vu de ces dépendances ou utilités réciproques qui le lient à ses majors, privilégie la négociation plutôt que l'imposition de ses exigences.

À ceci s'ajoute le fait, déjà souligné par Bernard Baudry⁸, que le choix d'un sous-traitant par un donneur d'ordre présente les mêmes risques que ceux que nous trouvons dans la situation de recrutement pour un employeur. En raison d'une double incertitude (celle sur la qualité du travail et celle de l'effort et la mobilisation des sous-traitants) ce choix est un pari. Pour lever une partie de ces incertitudes, la confiance est essentielle. Celle-ci n'est pas « une confiance aveugle ». Elle s'appuie sur le type d'entreprise, des chantiers tests, les agréments qui peuvent être considérés comme des garanties de confiance.

⁷ Guillaume Olivier, *Sous-traitance, qualité du travail et « cadre réputationnel » dans une industrie à risque*, acte du colloque Risques industrielles majeurs, Sciences Humaines et Sociales, Toulouse, 6 et 7 décembre 2007, p.171-177.

⁸ Baudry Bernard, « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol. 43, n°5, 1992, septembre, p. 871-893.

Ce « cadre réputationnel » et cette confiance ancrée permettent aux sous traitants de rang 1 de bénéficier, en cas de pratiques à risques ou de qualité défectueuse, de l'assurance que l'événement sera minoré par le donneur d'ordre.

Ce type de protection de la part du donneur d'ordre se cristallise aussi dans la relation durable qui s'est installée. La stabilité dans la relation de sous-traitance est une dimension importante, c'est à travers elle que les liens et les relations qui se constituent entre donneur d'ordre et sous-traitant se concrétisent. La segmentation et la hiérarchisation ne se jouent pas uniquement entre les rangs des sous-traitants (entre les rangs 1 et les rangs 2) mais aussi entre les entreprises en situation d'oligopole et de nouveaux venus susceptibles de conquérir des parts de marché dans le ferroviaire. Le type de chantier et surtout la mécanisation associée, qui permet le rendement de renouvellement exigé, créent une forte distinction entre les prestataires. Cette hiérarchisation a pour conséquence de créer un marché déséquilibré.

Les sous-traitants, qui se savent bien positionnés, se créent ainsi des marges de jeux importantes. Ils ne se font pas imposer les choses mais au contraire obligent le donneur d'ordre à entrer dans un processus de négociation. L'intérêt du prestataire n'est pas d'obtenir un allègement de la règle de sécurité ou de la réglementation, mais plutôt que celles-ci deviennent des outils mobilisables dans le cadre de la négociation. Ainsi, nous partageons une des conclusions de Mathilde Bourrier lorsqu'elle indique qu' : « *ainsi la prescription ne constitue pas forcément une contrainte, un obstacle, qu'il faut contourner. Elle peut même être une opportunité de négociation au grand jour autour du travail et son aménagement ne s'obtient pas obligatoirement aux prix de savantes stratégies, tout entières vouées à son débordement.* ⁹ ».

En conclusion, contrairement à une configuration où les sous-traitants, en position de second rang, sont assujettis à leur donneur d'ordre et se font imposer des exigences sans condition, la relation qui existe entre la SNCF et les prestataires de rang 1 permet l'émergence d'arrangements, de régulations entre les collectifs de travail à l'origine d'un « ordre social négocié »¹⁰. Cet ordre social négocié de la sûreté ou de la sécurité n'est possible que dans cette configuration. C'est par le jeu des relations entretenues entre les collectifs de travail à travers leur manière d'agir et de penser et par le biais des ajustements, des adaptations et du

9 Bourrier Mathilde, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999, p.264.

10 Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1996.

bricolage¹¹ lors de situations de chantier que se construisent au quotidien la sécurité et la sûreté. Ce sont également les propriétés de la relation d'un collectif à l'autre en termes de degré de confiance, d'échange, de collaboration qui influencent ce niveau de sûreté.

Les dimensions économiques et juridiques

Selon que l'on s'intéresse d'une part au lien de subordination qui existe dans la pratique entre donneur d'ordre et le personnel des entreprises sous-traitantes et d'autre part à la dépendance économique effective du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordre, nous pouvons distinguer plusieurs situations de sous-traitance. Ces deux dimensions, économique et juridique, sont prégnantes dans les relations entre donneur d'ordre et sous-traitant et peuvent être distinguées d'une relation à l'autre. La responsabilité juridique est une notion transverse à l'ensemble des relations de sous-traitance que nous avons étudiées ; quelle que soit l'échelle considérée. Que ce soit au niveau national où nous avons souligné une source d'ambiguïté possible, sur la responsabilité en cas d'accident, ou au niveau régional, quand les agents des Elog régionaux se servent de cette responsabilité introduite par le formalisme du contrat pour ne pas intervenir sur des installations ou des zones qui n'ont pas été contractuellement identifiées pour ne pas prendre cette responsabilité.

Dans un cas de sous-traitance externe de capacité, la sanction en cas de faute dépend du rang dans la chaîne de sous-traitance. Ainsi, dans les cas étudiés lorsque c'est une entreprise sous-traitante de rang 1 qui commet directement une faute ou ne respecte pas les exigences de la SNCF (son donneur d'ordre), les conséquences ne sont que très limitées (au plus un rappel à l'ordre). Lorsque la faute est imputable au sous-traitant d'un sous-traitant, le premier rang de sous-traitance représenté par l'entreprise titulaire n'encourt pas de sanction malgré le défaut d'information transmis à son sous-traitant dont elle est responsable. Ce cas permet d'interroger non seulement les mécanismes d'apprentissages entre la SNCF et ses sous-traitants mais aussi les modalités de maîtrise du processus de sûreté dans les entreprises. Le quasi-accident étudié¹² n'a pas donné lieu à un retour d'expérience au sein du sous-traitant de rang 1 (qui ne se présente pas à la réunion), ni d'ailleurs au sein de la SNCF (qui a seulement

¹¹ Nous prendrons la définition de bricolage dans le sens de Nicolas Dodier lorsqu'il indique : « *Le bricolage ne se réduit donc pas aux « trucs » ou aux « ficelles » partagées par des groupes d'opérateurs, et souvent décrits par la sociologie ou l'ethnologie du travail, comme alternatives à l'organisation formalisée, car le bricolage prend en partie sa valeur de sa capacité d'invention véritablement individuelle face à des situations inédites forgées par des aléas à l'origine de problèmes nouveaux.* ». Dodier Nicolas, *Les Hommes et les Machines : La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Editions Métailié, 1995, p.229.

¹² Celui de la peinture sur le pont.

exigé le renvoi du sous-traitant). Les relations entre ce sous-traitant de rang 1 et la SNCF ne reposent pas sur un processus partagé concernant l'amélioration de la sûreté/ sécurité mais simplement sur une transaction commerciale. Aucun dispositif particulier n'est mis en place pour éviter le renouvellement de ces pratiques défailtantes afin de stabiliser ou d'améliorer la sûreté et la sécurité sur les chantiers. Autrement dit, il n'y a pas de gestion collective de la sûreté entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Les agents de la SNCF envisagent et prennent en charge le risque ferroviaire qui revient à l'accident majeur (collision, déraillement) mais pas la sécurité sur le chantier (et celles des sous-traitants). L'enjeu de sûreté est tout entier tourné vers la menace d'un accident pour les clients de la SNCF et c'est principalement ce risque qui est considéré comme essentiel.

III. L'externalisation et ses conséquences

L'externalisation revient à se séparer totalement de l'activité réalisée jusqu'alors par les agents du donneur d'ordre. Cette externalisation n'a de sens, d'un point de vue économique et organisationnel, que si elle s'accompagne d'une réduction de la fréquence des interactions avec le prestataire. Une telle stratégie se justifie pour au moins deux raisons. La première se rapporte à la gestion de la sûreté. Le constat étant fait que la multiplication d'entreprises et d'intervenants entraîne une augmentation des risques, l'idée défendue est que, par opposition, la réduction du nombre d'interfaces entre les agents du donneur d'ordre et ceux des entreprises prestataires revient à limiter le nombre d'interlocuteurs et donc normalement à réduire les risques. Obtenir l'ensemble des phases de chantiers oblige le sous-traitant à se construire de nouvelles compétences mais également à contractualiser avec d'autres entreprises pour les activités qu'elle n'est pas en capacité de gérer seule afin de remplir les nouvelles exigences du donneur d'ordre. Cet investissement lourd peut avoir pour conséquence de le mettre en situation de dépendance économique en privilégiant GrDF au détriment des autres clients. La difficulté pour GrDF de trouver des prestataires ou de les fidéliser indique que les sous-traitants ne sont pas tous prêts à endosser ce rôle.

Dans ce cas, le risque est transféré au sous-traitant puisqu'il est obligé de prendre en charge les risques et la responsabilité afférents. Ainsi dans le cas de GrDF, l'externalisation s'est traduite pour les prestataires par un accroissement du champ d'intervention et des compétences associées. Pour y faire face, il devient nécessaire de recruter et de former le personnel. Les entreprises sous-traitantes sont contraintes d'accepter de nouvelles règles du jeu en augmentant leur périmètre d'intervention tant en volume qu'en compétences. Ce

transfert de connaissance du donneur d'ordre au sous-traitant et la phase d'apprentissage associée conduisent à une reconstruction de la culture professionnelle chez le prestataire.

En externalisant son activité, le donneur d'ordre dégage du temps à son personnel pour effectuer d'autres tâches. Le pari qui est fait par la direction de GrDF est qu'il est systématiquement plus intéressant de faire appel au marché plutôt qu'à l'organisation interne. Ce pari qui repose sur le postulat que les résultats en termes de qualité, de coûts et de délais sont toujours meilleurs sur le marché que ceux obtenus en interne fait oublier les coûts de transaction¹³ nécessaires pour rester « maître » de ses installations. Ces coûts, générés par les incertitudes liées à la qualité, à la fiabilité du marché des prestataires ou encore à la contractualisation, sont souvent sous-estimés. De plus, ce choix qui consiste à faire-faire par d'autres ce qui était jusque-là réalisé en interne impacte le contenu du travail des agents du donneur d'ordre. Pour ces derniers, cela signifie devoir accepter de nouvelles fonctions et assurer la transmission de leurs compétences et leurs connaissances aux agents du sous-traitant. La profonde modification de leurs activités a entraîné par la même occasion une dématérialisation de la sûreté et de la sécurité où la surveillance systématique des chantiers est proscrite, au profit d'une supervision basée sur la validation des études techniques, le contrôle des données entrées par le sous-traitant pour alimenter les cartographies des installations ou encore les contrôles par échantillonnage sur le terrain. Ces éléments ajoutés au recrutement d'un nouveau profil de professionnels, davantage spécialisé dans la gestion financière que technique, ne fait que donner une image déformée de la réalité du terrain.

Dématérialisation de la sûreté ou la sécurité de papier

Cette redéfinition des rôles des agents du donneur d'ordre influence notablement la manière dont ils peuvent appréhender la sécurité et la sûreté. La réalisation a laissé la place à la validation de ce qui a été fait par d'autres. La sécurité et la sûreté ne sont perçues que par l'intermédiaire de l'image que veut bien en donner le sous-traitant. L'appréhension par les sens que permettaient la surveillance souvent constante des chantiers, les relations et les occasions de rencontres fréquentes lors des phases de préparations, d'organisation et de contrôles des chantiers par les agents du donneur d'ordre n'est plus possible. Aujourd'hui, les interfaces entre prestataires et donneur d'ordre se font principalement par dossiers interposés. Les sous-traitants ne sont plus dédiés aux seules activités d'exécution mais doivent prendre en

¹³ Williamson Oliver E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.

charge, à la demande de leur commanditaire, les relations avec les clients du donneur d'ordre, la réalisation des études techniques, la mise en place des dispositifs de sécurité et de sûreté des chantiers. Ils deviennent les garants des informations contenues dans les cartographies d'installation et par conséquent la mémoire des installations.

Il n'y a donc pas une mais des dématérialisations. La première se concrétise dans la cartographie du réseau de distribution de gaz dont la connaissance est médiée par une représentation graphique. Confier aux sous-traitants le soin d'alimenter la cartographie, pour ne conserver que son contrôle, c'est leur laisser la vision générale des installations. La seconde se rapporte aux chantiers par la validation du dossier technique et des travaux réalisés par d'autres. Le dernier type de dématérialisation implique les entreprises sous-traitantes elles-mêmes via le plan d'examen d'aptitude où ce sont principalement les attributs économiques et administratifs du sous-traitant qui sont évalués. Nous sommes dans une politique de "*sécurité de papier*" qui consiste à vérifier que le prestataire a bien planifié ses chantiers, a rempli les exigences consignées dans le contrat tant en termes de résultats, de délais que de qualité. GrDF ne conserve que la gestion du risque administratif et bureaucratique et délègue à ses sous-traitants ce qui relève du risque physique avec une représentation de plus en plus abstraite de ses installations. Les dématérialisations évoquées ne concernent pas exclusivement GrDF. Rien n'interdit de penser que cette dématérialisation et cette délégation se fassent en cascade dans la mesure où les sous-traitants titulaires des marchés peuvent également faire appel à la sous-traitance. Nous assistons ainsi à la migration du risque vers les maillons les plus faibles de la sous-traitance.

IV. La nature du lien entre la sous-traitance, la maintenance, la sécurité et la sûreté.

Notre posture de recherche nous a conduit à travailler particulièrement sur le sens que les agents donnaient à leurs pratiques et sur leurs représentations des autres. Cette manière de traiter notre sujet est un parti pris théorique qui a montré que le lien entre la sous-traitance dans le domaine de la maintenance et la sécurité et la sûreté est un lien complexe et qu'il n'est ni immédiatement visible, ni directement causal. C'est également ce qui nous a incitée, à utiliser le concept de configuration au sens d'Elias afin de souligner les effets différents de l'ensemble des situations en fonction des collectifs en présence, des enjeux et du positionnement des collectifs dans celles-ci. La configuration représente un état plus ou moins stable mais en modifiant celle-ci, par la réorganisation de services ou la création d'une entité,

cela crée des vulnérabilités nouvelles et peut entraîner une source de problèmes en termes de sûreté ou sécurité. Les changements sont ainsi considérés non pas comme des ruptures mais comme des transformations qui font passer une configuration d'un état à un autre.

Nous avons déjà souligné le fait que la sous-traitance ne doit pas être comprise comme un simple transfert d'activités mais une réelle réorganisation des structures internes au donneur d'ordre qui a des conséquences sur l'organisation du travail en interne et par effet boomerang sur les relations que les agents du donneur d'ordres entretiennent entre eux et avec les agents du sous-traitant. Une fois ceci posé, nous avons considéré les relations de sous-traitance dans des configurations pour mettre en avant non pas des facteurs particuliers mais plutôt des combinaisons de différentes dimensions comme le savoir faire, la réputation, le crédit de confiance, le rang, le positionnement, la dépendance, l'autonomie des entreprises qui sont autant de dimensions à l'origine des configurations particulières. Notre thèse confirme l'absence de lien direct entre la sécurité, la sûreté et la sous-traitance. Si les relations entre sous-traitance et sécurité/ sûreté ne sont pas saisissables directement, c'est parce qu'elles sont médiées par des transformations d'ordre juridique (liées aux enjeux économiques, nationaux et européens), d'organisation du travail et d'identités professionnelles. Chaque forme prise par la sous-traitance intégrée notamment entraîne une combinaison originale dont les effets ne peuvent être pensés que de manière probabiliste. Si l'un des éléments de la configuration prise par la relation de sous-traitance est modifié, la combinaison se transforme et entraîne des effets eux-mêmes différents. Autrement dit, nous ne pouvons pas étudier le lien entre sous-traitance et sécurité avec une vision rationalisatrice qui consisterait à dégager des facteurs qui agiraient directement sur la sécurité ou la sûreté et qui nous amèneraient à conclure qu'une intervention managériale sur tel ou tel facteur obtiendrait avec tel pourcentage de chances des garanties de sûreté.

Cela revient à montrer que s'intéresser à l'organisation de la sous-traitance, ne peut se limiter à regarder, comme on le fait généralement, uniquement deux éléments qui sont la pérennité des compétences du donneur d'ordre et la surveillance mise en place par ce dernier pour s'assurer de la qualité et de la sûreté. En relevant les multiples dimensions impliquées dans les relations de sous-traitance, nous mettons à mal cette manière de saisir les enjeux de la sous-traitance. Il s'agit plutôt de considérer la sous-traitance comme une relation et privilégier une analyse des interactions, des négociations et des rapports liant les agents du sous-traitant avec ceux du donneur d'ordre.

Cette manière d'envisager les liens est ce qui rend la thèse originale puisqu'elle cherche à échapper aux liens de causes à effets systématiques entre sous-traitance et sécurité. De même, en considérant le développement de la contractualisation interne à l'entreprise comme étant de la sous-traitance, nous avons voulu penser la sous-traitance plus largement comme une nature de relations. À la différence du droit, nous n'analysons pas uniquement les formes de relation prises par l'entreprise et son environnement ; par une déconstruction des strictes frontières organisationnelles, il s'agit de repenser la sous-traitance non comme un rapport bipartite mais comme un lien tripartite, voire multiple. La sous-traitance ne se réduit pas à des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant, elle met en relation des entités entre elles, obligées de travailler ensemble, de s'adapter et de s'ajuster les unes aux autres. La sécurité et la sûreté sont construites en fonction de la situation et des groupes ou interlocuteurs en présence. Appréhender les relations de sous-traitance à partir de configurations met au jour des combinaisons différenciées d'éléments hétérogènes comme le type d'entreprise sous-traitante, le savoir-faire mobilisé ou la réputation et la confiance accordées par le donneur d'ordre. La diversité des combinaisons a pour corollaire des effets contrastés en termes de subordination juridique, de dépendance économique et de capacité de négociation.

V. Les autres enrichissements et perspectives

En rendant compte de la manière dont les relations entretenues par les différents collectifs convoqués sur un même chantier pour travailler ensemble contribuent au niveau de sûreté atteint par les entreprises étudiées, la recherche que nous achevons se veut être une contribution aux débats actuels concernant la sécurité des salariés, l'intensification du travail et la sûreté des installations.

Notre contribution à la sociologie du travail vient du fait que nous arrivons à des connaissances renouvelés sur la manière dont des entreprises à risques organisent leurs relations de sous-traitance qui passe par une nouvelle division du travail. L'organisation du travail influe sur les pratiques professionnelles, les identités professionnelles et par effets boomerang sur les relations entretenues avec les sous-traitants. La manière dont nous avons pensé les relations de sous-traitance prises dans des configurations complexifie la notion de sous-traitance et l'enrichit en la prenant comme une relation salariale et d'échange. En distinguant des relations de sous-traitance, nous avons rendu compte de ses effets chez le donneur d'ordre. La politique industrielle d'une entreprise influe sur ses salariés.

Enfin, la thèse a montré également que la relation de sous-traitance dépasse largement ce qui s'échange lors d'un contrat. Nous rejoignons en cela Durkheim, lorsqu'il affirmait : « *Ce n'est pas seulement en dehors des relations contractuelles, c'est sur le jeu de ces relations elles-mêmes que se fait sentir l'action sociale. Car tout n'est pas contractuel dans le contrat* »¹⁴. En effet, la sous-traitance ne met pas uniquement des entreprises en relation entre elles mais également des collectifs de travail dont les comportements ne sont pas rivaux aux termes du contrat. Ce qui s'échange est bien plus de l'ordre de la relation interpersonnelle, du crédit de confiance accordé, des représentations sur les capacités de chacun, sur la manière dont le travail est mené et sur les capacités de négociation et d'ajustement. Le travail sur les chantiers oblige chacun à trouver sa place et à appréhender les autres et leur manière de faire. Limiter la sous-traitance à ses modalités contractuelles ne permet pas de rendre compte des mécanismes à l'œuvre notamment dans ce que nous avons appelé la sous-traitance intégrée. De plus, la responsabilité juridique est omniprésente sur les chantiers observés. Elle encadre fortement les relations dans la mesure où finalement chacun cherche à s'en préserver comme le montre parfaitement le cas de l'externalisation. L'objectif d'une réduction des relations entre donneur d'ordre et sous-traitant peut effectivement se lire comme l'expression de la volonté du donneur d'ordre de dégager au maximum sa responsabilité en cas d'accident ou d'incident.

Mais le contrat est aussi un concept éminemment économique. C'est pourquoi nous avons mobilisé la théorie de l'agence pour rendre compte de l'entreprise comme d'un nœud de contrats. Ceci revient à considérer que le marché est aussi situé dans l'entreprise et que les contrats, qu'ils soient établis entre services internes ou entre sous-traitant et donneur d'ordre, sont du même type. Les agents de ces différentes entités sont liés entre eux par des successions de contrats plus ou moins formels.

Nous achevons cette thèse en pensant à des prolongements possibles. En repensant la sous-traitance comme une relation particulière et non en tant qu'attribut ou statut d'un groupe, nous avons étendu la notion même, pour la considérer comme une transformation de la relation au travail et entre les collectifs. Plutôt que de privilégier l'étude des conditions de travail des prestataires et leurs incidences sur la santé ou la sûreté, nous nous sommes focalisée sur la manière dont les relations de sous-traitance sont organisées chez le donneur d'ordre et entre ce dernier et les sous-traitants. L'intérêt était de saisir ce qui se passe

¹⁴ Emile Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1893, p.151.

à l'intérieur de l'entreprise pour les agents du donneur d'ordre et parallèlement entre ces derniers et les sous-traitants et ainsi mettre en valeur « des relations de sous-traitance ». Ces différents constats nous suggèrent au moins deux pistes à explorer. La première qui s'impose assez immédiatement est l'idée de mener cette recherche dans d'autres secteurs d'activités. La seconde est que la perspective mobilisée dans cette thèse pourrait être éclairante sur d'autres sujets. Nous pensons notamment à la manière dont est construit le risque à travers les relations entre les contrôleurs et contrôlés dans les industries à risques. La relation de contrôle n'est pas aussi stricte que la vision juridique laisse à penser et serait à appréhender dans des configurations.



Bibliographie

- Algava Elisabeth, Amira Selma, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses*, n° 11, février 2011.
- Alter Norbert, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, n°20, 2002/2, p.263-285.
- Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- Altersohn Claude, *La sous-traitance à l'aube du XXIe siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- Amalberti René, *La conduite des systèmes à risques*. Paris, PUF, 1996.
- Amalberti René. « Ultrasécurité, une épée de Damoclès pour les hautes technologies », *Dossiers de la recherche*, n°26, 2007, p.74-81.
- Appay Béatrice, « Précarisation sociale et restructurations productives », in *Précarisation sociale, travail et santé*, Appay Béatrice et Thébaud-Mony Annie (dir), Paris, Iresco-Cnrs, p.509-553.
- Appay Béatrice, *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris l'Harmattan, 2005.
- Arborio Anne-Marie, Fournier Pierre, *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*, Paris, Nathan Université, 1999.
- Askenazy Philippe, Carton Damien, de Conninck Frédéric, Gollac Michel, (Eds.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octares, 2006.
- Askenazy Philippe, *Les désordres du travail - enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Bailly Olivier, « Vivre et mourir avec le risque industriel : Bhopal, l'infinie catastrophe », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2004, p.18-19.

- Balazs Gabrielle et Pialoux Michel, « Crise du travail et crise politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.114, n°1, 1996, p.3-4.
- Barthélémy Jérôme « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, 2004, p.9-30.
- Barthélémy Jérôme, Donada Carole, « Décision et gestion de l'externalisation - une approche intégrée" *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°77, oct. 2007, p.101-111.
- Barthélemy Jérôme, *Stratégies d'externalisation*, Paris, Dunod, 2001.
- Baszanger Isabelle, « Les maladies chroniques et leur ordre négocié », *Revue française de sociologie*, 1986, vol. 27, n°1, p.3-27.
- Baszanger Isabelle, Les chantiers d'un interactionniste américain in *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme* Anselm Strauss, Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, Editions l'Harmattan, 1992, p.11-63.
- Baudry Bernard, « Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol. 43, n°5, 1992, septembre, p.871-893.
- Beaud Stéphane, Cartier Marie, « De la précarisation de l'emploi à la précarisation du travail. La nouvelle condition salariale », in Beaud Stéphane, Confavreux Joseph, Lindgaard Jade (dir), *La France invisible*, Paris, Editions la Découverte, 2006, p.561-573.
- Beck Ulrich, *La société du risque : sur la voix d'une autre modernité*. Paris, Editions de l'Aubier, 2001.
- Bernoux Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2004.
- Bidart Claire, *L'amitié, un lien social*, Paris, La Découverte, 1997.
- Bizeul Daniel, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue Française de sociologie*, vol. 39, n°4, 1998, p.751-787.

- Blatter Christian, Beauquier Sophie, Vignes Pierre, Paries Jean, « Naos : une nouvelle approche organisationnelle pour la rédaction des règles de sécurité », Actes du colloques lambda mu 15, 2006.
- Boltanski Luc et Thévenot Laurent, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Editions Gallimard, 1991.
- Borraz Olivier, *Les politiques du risque*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2008.
- Bouffartigue Paul, Pendariès Jean-René, « Ne pas passer pour un « tire au flanc » ? Les ambivalences du rapport aux risques professionnels chez des travailleurs de la sous-traitance », *Document de travail LEST*, 18 décembre 2009. (Disponible sur : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00442106/fr/>).
- Bourdieu Pierre, *Choses dites*, Paris, les Editions de minuit, 1987.
- Bourdieu Pierre, *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980.
- Bourdin Alain, « La modernité du risque », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2003/1, n°114, p.5-26.
- Bourgou Taoufik, *Politiques du risque*, Lyon, Editions perspectives juridiques, 2005.
- Bourrier Mathilde « La fiabilité est une question d'organisation », in *Organiser la fiabilité* Bourrier Mathilde (Ed.), Paris, L'Harmattan, coll. Risques Collectifs et Situations de crise, 2001, p.9-38.
- Bourrier Mathilde, « Maintenance, risque et fiabilité organisationnelle : une première exploration », in De Terssac Gilbert, Boissière Ivan, Gaillard Irène (coord.) *La sécurité en action*, Toulouse, Octarès, 2009, p.101-119.
- Bourrier Mathilde, Laroche Hervé, « Risque de défaillance : les approches organisationnelles », in *Actes de la première séance Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire*, Amalberti René, Fuchs Catherine, Gilbert Claude (dir.), CNRS-Maison des Sciences de l'Homme-Alpes, mai 2001, p15-51.
- Bourrier Mathilde, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.

- Bourrier Mathilde, « Risques et organisations » in Burton-Jeangros Claudine, Grosse Christian, November Valérie (dir.) *Face au risque*, Genève, Georg éditeur, 2007, p159-180.
- Callon Michel, Lascoumes Pierre, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2001.
- Chateauraynaud Francis et Torny Didier, *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Editions de l'EHESS, 1999
- Coase Ronald, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, The University of Chicago Press, 1988.
- Courpasson David, « Marché concret et identité professionnelle locale: La construction de l'identité par le rapport au marché » in *Revue française de sociologie*, vol.35, n°2, Avril-Juin., 1994, p.197-229.
- Crozier Michel, Friedberg Erhart, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Daniellou François, Laville Antoine, Teiger Cathérine, « Fiction et réalité dans le travail ouvrier », *Documentation française, Les Cahiers Français*, n° 209, 1983, p. 39-45.
- Daniellou François, Simard Marcel, Boissière Ivan, *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle un état de l'art (première version)*, Les cahiers de la sécurité industrielle, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Avril 2009.
- Daubas-Letourneux Véronique, *Connaissance des accidents du travail et parcours d'accidentés. Regard sociologique sur les angles morts d'une question de santé publique*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes, 2005.
- Daubas-Letourneux Véronique, Thébaud-Mony Annie, « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », in *Travail et Emploi*, n°88, DARES, octobre 2001, p.25-42.
- De Coninck Frédéric, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, n° 120, 1998, p.162-168.

- De la Gaza Cécilia, Weill-Fassina Annie, « Les modalités de gestion collective des risques ferroviaires sur des chantiers d'entretiens des voies », *recherches transports sécurité*, n°49, décembre 1995, p.73-83.
- De Terssac Gilbert, Lalande Karine, *Du train à vapeur au TGV : Sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF, 2002.
- Dejours Christophe, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », in *Futur Antérieur* n°16, 1993.
- Dejours Christophe. *Travail, usure mental*, Paris, Bayard, 1993, 2^e édition, [1980 pour la 1^{ère} édition].
- Denis, Jérôme, « La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail », *Sociologie du travail*, n°49, vol 4, 2007, p. 496-513.
- Dodier Nicolas, « Ce que provoquent les infractions. Étude sur le statut pragmatique des règles de sécurité », in Girin Jacques et Grosjean, Michèle (Eds.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996 p. 11-37.
- Dodier Nicolas, *Les Hommes et les Machines : La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Editions Métailié, 1995.
- Doeringer Peter Brantley, and Piore, Michael Joseph. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass: D.C. Heath.Piore 1971.
- Doniol-Shaw Ghislaine, « Le développement de l'emploi nomade par l'intérim et la sous-traitance : travail éclaté, citoyenneté limitée », in Jeannot, G., Veltz, P. (dir), *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Colloque de Cerisy, Paris, éditions de l'aube, 2001, p.267-285.
- Doniol-Shaw Ghislaine, « Prévention dans les industries à risque : faire valoir le point de vue du travailleur », in *Revue la Mutualité française*, Dossier Santé et Travail, risques industriels : pas de sécurité sans l'opérateur, janvier 2003.
- Doniol-Shaw Ghislaine, Derriennic, Francis, Huez Dominique, « Symptomatologie dépressive et travail en sous-traitance nucléaire en France : des facteurs professionnels sont-ils en cause ? », *Travailler* 2001/1, n°5, p.47-72.

- Doniol-Shaw Ghislaine, Dominique Huez, Sandret Nicolas *Les intermittents du nucléaire. Enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales*, 1995.
- Doniol-Shaw Ghislaine, Dominique Huez, Sandret Nicolas *Les maux de la sous-traitance. Enquête STED 1993-1998. Suivi sur 5 ans des salariés de la sous-traitance nucléaire*, 2001.
- Dubar Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- Dubi Annabel, « Evolution des contextes professionnels et nouveaux rapports au travail. L'exemple de la sous-traitance in situ », in *La personne et ses rapports au travail*, Lancy Alain, Lemoine Claude (dir), Paris, L'Harmattan, 2004, p.119-132.
- Durkheim Emile, *De la division du travail social*, Livre 1, 1ère édition 1893, Paris, PUF, 1930.
- Elias Norbert, *Qu'est ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1991 [1^{ère} édition en allemand, 1970].
- Elidrissi Ali, « L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client – cas de la banque », *Revue management et avenir* 2006/4, n° 10, p.25-37.
- Entretien avec Diane Vaughan, les leçons d'une explosion, *La Recherche*, n° 329, Mars 2000, p.107-110
- Fahlbruch Babette Wilpert Bernhard, « La notion de sécurité systémique : un nouveau domaine de recherche pour la psychologie industrielle » in *Organiser la fiabilité*, Mathilde Bourrier (dir.), Paris, L'harmattan, 2001.
- Fournier Pierre, *Mobilisation industrielle et position sociale. Deux générations de travailleurs sur un centre nucléaire*, Marseille, thèse soutenue à l'EHESS, 1996.
- Giddens Anthony, *Les conséquences de la modernité*, Paris, l'Harmattan, 1999.
- Gilbert Claude (dir.), *Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, Collection Risques Collectifs et Situations de Crise, 2003.

- Gollac Michel et Volkoff Serge, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, 1996, p.54-67.
- Gollac Michel, Volkoff Serge, « La santé au travail et ses masques », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/3, n°163, p.4-17.
- Gonnin-Bolo Annette entretien avec Dubar Claude, in *Recherche et formation*, n° 41, 2002, p.131-138.
- Gorgeu Armelle, Mathieu René, Pialoux Michel, *Organisation du travail et gestion de la main-d'oeuvre dans la filière automobile*, Paris, Documentation Française, Décembre 1998.
- Grosjean Michèle, Lacoste Michèle, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999.
- Grusenmeyer Corinne, « Les accidents du travail liés à la maintenance : importance et caractérisation », INRS Hygiène et sécurité du travail, *Cahiers de notes documentaires*, quatrième trimestre 2005.
- Grusenmeyer Corinne, « Sous-traitance et accidents : exploitation de la Base Epicéa », *Note scientifique et technique*, INRS, n° 266, janvier 2007.
- Guillaume Olivier, *Sous-traitance, qualité du travail et « cadre réputationnel » dans une industrie à risque*, acte du colloque Risques industrielles majeurs, Sciences Humaines et Sociales, Toulouse, 6 et 7 décembre 2007, p.171-177.
- Heinich Nathalie, *La sociologie de Norbert Elias*, Paris, La découverte, 2002.
- Héry Michel, « Intervention de travailleurs d'entreprises extérieures : un sujet de préoccupation majeure en matière de santé et de sécurité au travail », in *la sous-traitance interne*, Héry Michel (dir), Paris, EDP sciences, 2009.
- Hochereau François, « La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites. Le cas de la conception informatique », *Revue française de sociologie*, vol. 41, n°4, 2000, p.719-746
- Hoggart Richard, *La culture du pauvre*, Paris, Editions de Minuit, 1970.

- Jean-Luc Metzger, « Management réformateur et utopie rationnelle » in *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CXI, 2001, p. 233-259.
- Join-Lambert Marie-Thérèse, Bolot-Gittler Anne, Daniel Christine, Lenoir Daniel, Meda Dominique, *Politiques sociales*, Paris, Fondation nationale des Sciences politiques, 1994.
- Jounin Nicolas, « La sécurité au travail accaparée par les directions. Quand les ouvriers du bâtiment affrontent clandestinement le danger », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2006/4, n°165, p. 72-91.
- Jounin Nicolas, *Chantier interdit au public : enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008.
- Jounin Nicolas, *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de doctorat en sciences sociales, Université de Paris 7, 23 février 2006.
- Jounin Nicolas, Wolff loup, *Entre fonctions et statuts, les relations hiérarchiques dans les établissements de santé*, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) Série études n° 64, octobre 2006.
- Journée Benoît, « Collecter les données par l'observation », in *méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Paris, Pearson éducation, 2008, p.139-175.
- Journée Benoît, « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, décembre 2005, p. 63-91.
- Journée Benoît, *Les organisations complexes à risques : gérer la sûreté par les ressources, étude de situations de conduite de centrales nucléaires*, Thèse de gestion de l'Ecole polytechnique, janvier 1999.
- Journée, Benoît « La prise de décision dans les organisations à haute fiabilité. Entre risque d'accident et risque bureaucratique », *Cahiers de l'Artemis, Organisation et stratégies industrielles*, n°3, 2001, p.101-123.
- Juy, M. G. « La réglementation des entreprises intervenantes sur site » in *Travail*, n°28, dossier sous-traitance, 1993, p.83-95.

- Karpik Lucien, « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, n°30, 1989, p. 187-210.
- Lagadec, Patrick *La civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Editions du Seuil, 1981.
- Lamy social, division IV recours à une main d'œuvre extérieure, chapitre 2 « Sous-traitance et prêt de main d'œuvre », n°400, Lamy, 2008
- Laporte Todd, « High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and Risk », in *Journal of Crisis and Contingency Management*, 4 (2), 1996, p.55-59.
- Largier, Alexandre, « Les usages des dispositifs de la mobilité : entre autonomie et contrôle », in *Le travail avec les technologies de l'information*, Kessous Emmanuel et Metzger Jean-Luc (coord.), Paris, Hermès, 2005.
- Le Play Frédéric, *L'organisation du travail selon la coutume des ateliers du travail*, Tours, Editions Marme, 1870.
- Leclerc Chantal, *Comprendre et construire les groupe*, Canada, Les presses de l'Université Laval, 1999.
- Lefresne Florence, « Les nouvelles normes de l'emploi », in *Une société face à sa jeunesse, Les grands dossiers de Sciences Humaines et Sociales*, septembre-novembre 2004.
- Linhart, Danièle. « Modernisation et précarisation de la vie au travail », *Papeles del CEIC*, vol.1, mars 2009, p.1-19. (Disponible sur Internet : <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/43.pdf>).
- Matalon Benjamin, *La construction de la science. De l'épistémologie à la sociologie de la connaissance scientifique*. Lausanne, Ed. Delachaux et Niestlé, 1996.
- Mauss Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », paru en 1923-1924 dans *l'Année Sociologique*.
- Mazet Corinne et Hubert Guillermain, « Concepts de base » in *Facteurs humains et fiabilité : quelles démarches pratiques ?* Amalberti René, Mosneron-Dupin Frédéric (dir), Paris, Octares éditions, 1997.

- Mendras Henri, Michel Forsé, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.
- Menger Pierre-Michel, « Temporalité et différences interindividuelles : l'analyse de l'action en sociologie et en économie », in *Revue française de sociologie*, vol.38, n°3, 1997, p.587-633.
- Metzger Jean-Luc, « Management réformateur et utopie rationnelle », *Cahiers internationaux de Sociologie*, n°111, 2001, p. 233-259
- Mills Charles Wright, *Les Cols blancs, les classes moyennes aux Etats-Unis*. Paris, éd. Maspéro, 1966 [1951 pour la version originale].
- Moricot Caroline, « La maintenance des avions : une face cachée du macro-système aéronautique », Mathilde Bourrier (dir.), *Organiser la fiabilité*, Paris, collection risques collectifs et situations de crise, L'Harmattan, 2001, p.183-199.
- Morin Marie-Laure, « Sous-traitance et relations salariales : aspect de droit du travail » in *Travail et Emploi* n°60, 1994, p.23-43.
- Muller Séverin, *A l'abattoir. Travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*. Versailles, Editions de la MSH, 2008.
- Nalebuff Barry, Brandenburger Adam, *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.
- Neuville Jean-Philippe, « La stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, vol.39, n° 3, 1997, p. 297-319.
- Olivier Arnaud, *Quelles réactions du droit du travail face à la sous-traitance ? Les enseignements de l'exemple italien*, Diplôme d'Etudes Approfondies de Droit Social, Université Paris X – Nanterre, 2002.
- Peneff Jean, *L'hôpital en urgence*, Paris, Métailié, 1992.
- Perrow Charles, *Normal Accidents: Living with high Risk technologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.

- Piotet Françoise postface. Buscatto Marie, Loriol Marc (dir), Weller Jean Marc *Au-delà du stress au travail*, Toulouse, Érès « Clinique du travail », 2008.
- Poirot-Delpech Sophie, « Règles prescrites et règles auto-instituées dans le contrôle du trafic aérien », in Girin Jacques, Grosjean Michèle (dir), *la transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996, p.39-50.
- Ponnet Marie, Largier Alexandre, Journé Benoît « Mises en formes du travail de maintenance », *Les XII journées Internationales de Sociologie du travail*, Nancy, 24-26 juin 2009.
- Quélin Bertrand, « Externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, n°144, Juin 2003, p.13-26.
- Quélin Bertrand, « Outsourcing, Offshoring : des modèles d'affaires bouleversés », *Les échos*, 15/09/2004, p. 6-9.
- Quélin Bertrand, Duhamel François, « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, 2003, p. 8-10.
- Raveyre Marie, Ughetto Pascal, « On est toujours dans l'urgence » : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail ? » Colloque « Organisation, intensité du travail, qualité du travail » Centre d'études de l'emploi, CEPREMAP et LATTS Paris, 21-23 novembre 2002.
- Retière Jean-Noël, « L'audition de conciliation : remarques d'observateur », in J.-P. Courtial (dir) *La médiation. Acte des journées de la MSH Ange Guépin*, Nantes. Le 17 et 18 Mai 1999.
- Reynaud, Jean-Daniel. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie* n°29 (1), 1988, p 5-18.
- Rivier Robert, Putallaz Yves (dir), *Audit sur l'état du réseau ferré national français*, Lausanne, la documentation Française, septembre 2005.
- Roberts Karlen, « Managing High Reliability Organizations», in *California management review*, vol.32, 1990, p.101-113.

- Rochlin Gene, « Les organisations à « haute fiabilité » : bilan et perspectives de recherche », in *Organiser la fiabilité*, Bourrier Mathilde (dir), Paris, l'Harmattan, p 39-70.
- Rolina Grégory, *Sûreté nucléaire et facteurs humains ; la fabrique française de l'expertise*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines, 2009.
- Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- Schwartz Olivier, « L'empirisme irréductible », postface à Anderson Nels, *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*, Paris, Editions Nathan, 1993.
- Segrestin Denis, *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- Shrivastava Paul, « Industrial /environmental Crises and Corporate Social Responsibility ». *The Journal of Socio-Economics*, Volume 24, Number 1, p. 211-227.
- Silvert Lionel et Boesch Jean, *Canalisations de distribution de gaz, communication aux journées de l'IMPEL: Les accidents présentés et les analogies-* Paris, 2009
- Simon Herbert, «A behavioral model of rational choice » *Quarterly Journal of Economics*, n°69, 1955, p. 99-118
- Steinlé-Feuerbach Marie-France « Queen Mary II : les spécificités du traitement judiciaire d'un accident collectif », *Journal des accidents et des catastrophes (JAC)*, n° 88, novembre 2008.
- Stigler George Joseph, « The Theory of Economic Regulation », *Bell Journal of Economics and Management Science*, n° 3, 1971, p. 3-18.
- Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Strauss, Anselm. "The articulation of project work: an organizational process", *Sociological Quarterly* 29 (2), 1988, p 163-178.
- Supiot Alain (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.
- Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, PUF, Paris, 2002.

- Tazi Dounia, *Externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés. Doctorat en systèmes industriels et organisation de la sécurité*, Thèse soutenue le 1er décembre 2008 à l'Institut National Polytechnique de Toulouse (INPT).
- Thébaud-Mony Annie, « Contrats de travail atypiques, sous-traitance, flexibilité », in *BTS Newsletter*, n°15-16, Février 2001, p.17-24.
- Thébaud-Mony Annie, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Editions E.D.K, Paris, 2000.
- Thébaud-Mony Annie, *Sous-traitance, Précarisation du travail, risques professionnels et santé : le cas de l'industrie nucléaire*, Paris, Rapport final Kremlin Bicêtre, 1995.
- Thébaud-Mony Annie, *Travailler peut nuire gravement à votre santé. Sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteintes à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels*, La Découverte, Paris, 2007.
- Thévenot Laurent « Tensions critiques et compromis entre définitions du bien commun : l'approche des organisations par la théorie de la justification » in *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination. Les principaux cadres d'analyse* sous la direction de Joëlle Affichard, Paris, Editions l'Harmattan, 1997.
- Thévenot Nadine, Tinel Bruno, Valentin Julie. « Etat social et sous-traitance. Quelles transformations des dépendances dans le travail ? » Colloque *Etat et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique*. CES-Matisse, Paris, 11 au 13 septembre 2006.
- Thévenot Nadine, Valentin Julie, « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique », communication au Forum de la Régulation 2003, Recherche & Régulation, Paris, ENS, 9 et 10 octobre 2003.
- Trompette Pascale, *L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel*, Toulouse, Editions Octares, 2003
- Vigne Pierre, *Intégration des Facteurs Organisationnels et Humains dans le management de la sécurité à la SNCF, Renforcer la culture sécurité*, Paris, les 12 et 13 juin 2008.

- Vigour Cécile, *la comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Paris, Editions la Découverte, 2005.
- Villermé Louis, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans une manufacture de coton, de laine et de soie*, Paris, EDI, 1889
- Walraff Gunter, *Tête de turc*, Paris, La Découverte, 1986.
- Williamson Oliver E. « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives » *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 269-296.
- Williamson Oliver E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
- Williamson Oliver E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985.
- Clot Yves, *Le travail sans l'homme*, La Découverte, Paris, 1998.

Rapports et autres sources :

- Cahier des clauses et conditions générales applicables aux marchés de travaux, signé entre la SNCF et RFF, Version n° 2 du 24 novembre 2008.
- Contrat de performance « Ouvrir, rénover, équilibrer » signé entre l'Etat et RFF pour les années 2008-2012, par Du Mesnil Hubert (Président de Réseau Ferré de France), Borloo Jean-Louis (Le Ministre d'Etat, Le Ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), Lagarde Christine (La Ministre de l'Economie, de l'Industrie, et de l'Emploi), Woerth Eric (Le Ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique), Bussereau Dominique (Le Secrétaire d'Etat chargé des Transports, auprès du Ministre de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire), Paris, 2009,
- Décision de la Cour d'Appel de Paris, n° 2006/06913, 24 juin 2008.
- Directive 2003/55/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2003 concernant des règles communes pour le marché intérieur du gaz naturel et abrogeant la directive 98/30/CE

- Directive européenne n° 91/440 du 29 juillet 1991 intitulée « Séparation entre la gestion de l'infrastructure et l'activité de transport ».
- Document d'aide à la décision, *A quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de contacter pour maîtriser les risques identifiés ?*, ICSI, juillet 2007.
- Le 4 pages des statistiques industrielles, SESSI, n° 209 - août 2005.
- Rapport d'activité et d'écomobilité 2008 de la SNCF, 15 juillet 2009.
- Rapport du Conseil économique et social, Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation des activités, Les éditions des journaux officiels, 2005.
- Rapport du Ministère chargé de l'environnement - DPPR / SEI / BARPI Fuite de gaz toxiques dans une usine agrochimique Nuit du 2 au 3 décembre 1984 Bhopal Inde, n°7022, février 2008.
- Rapport du Ministère du Développement Durable – DGPR/SRT/BARPI sur les canalisations de gaz, Paris, 2009
- Rapport figurant sur le site www.ineris.fr, le cas Bhopal, intégration des aspects organisationnels dans le retour d'expérience : l'accident majeur, un phénomène complexe à étudier, Twinning Project RO 06 IB EN 05 - REPA Pitesti and region South -Muntenia - SEVESO - Training session on the management of accidental situations.
- Rapport Public Thématique de la cour des comptes « Le réseau ferroviaire : Une réforme inachevée, une stratégie incertaine », Paris, le 15 avril 2008.
- Réseau ferré de France, Rénovation du Réseau ferré français, Réunion d'information des entreprises européennes le 14 janvier 2010

Annexes

Fontenay-aux-Roses, le 28 avril 2011

Destinataires in fine

Objet : Projet de thèse sur l'organisation de la maintenance, cofinancée par
IRSN-SNCF

N° chrono : DSR-SEFH 2006-

***Direction de la sûreté
des réacteurs***

*Section d'études
des facteurs humains*

B.P. n° 17
92262 Fontenay-aux-Roses Cedex
France

tél. (33) 01 58 35 93 55
fax: (33) 01 58 35 88 40
francois.jeffroy@irsn.fr

DSR/SEFH/2004-

Chers collègues,

L'IRSN et la SNCF ont décidé de lancer en partenariat, la réalisation d'une thèse en sciences humaines sur le thème "*Sous-traitance de la maintenance et maîtrise de la sûreté*".

Les opérations de maintenance réalisées dans les industries à risques peuvent avoir un impact significatif sur la qualité et la sécurité. Les entreprises ont mis en place des dispositions techniques et organisationnelles destinées à assurer une maîtrise satisfaisante de ces impacts. Le recours à différentes formes de sous-traitance - maintenance intégrée, externalisation accrue de certaines fonctions,... - pour réaliser certaines opérations de maintenance est susceptible de faire évoluer les manières d'opérer et de modifier la sensibilité aux risques de ces opérations.

Les sciences humaines et sociales, en particulier celles de la gestion, de la sociologie et de l'ergonomie peuvent apporter une aide dans l'identification des effets induits par le recours à des formes de sous-traitance pour la réalisation d'opérations de maintenance.

Ce thème recouvre de nombreuses questions et une première étape de la recherche consistera à circonscrire le périmètre de la recherche. A titre d'exemple, les questions suivantes pourront être abordées :

- Comment développer et maintenir chez les prestataires et les exploitants chargés de leur suivi, les compétences nécessaires à la qualité des interventions (notamment : connaissance des installations et de l'entreprise d'accueil pour les

Siège social

*77-83, av. du Général-de-Gaulle
92140 Clamart*

Standard (33) 01 58 35 88 88

RCS Nanterre B 440 546 018

prestataires, connaissances nécessaires pour la surveillance et le suivi d'opérations que les exploitants ne réalisent plus) ?

- Quels effets, la relation de sous-traitance peut-elle avoir sur la manière dont le travail est planifié, organisé, mené, suivi, et sur la constitution du retour d'expérience (partage des bonnes pratiques, traitement des anomalies) ?

La thèse reposera sur une analyse du déroulement de chantiers de maintenance, depuis leur préparation jusqu'au retour d'expérience. Il s'agira ainsi pour le thésard de :

- décrire les activités développées par les acteurs au cours d'opérations de maintenance, et d'identifier leur contribution à la maîtrise de la qualité et de la sécurité de l'exploitation des installations,
- identifier les dispositions techniques et organisationnelles qui favorisent cette contribution à la maîtrise de la qualité et de la sécurité,
- identifier les effets de certaines formes de sous-traitance sur les activités développées par les acteurs et sur leur contribution à la maîtrise de la qualité et de la sécurité,
- dégager des principes d'organisation permettant de prendre en compte ces effets de la sous-traitance sur la maîtrise de la qualité et de la sécurité.

Le thésard sera en contrat thèse de 3 ans à l'IRSN, à partir du 4ème trimestre 2006.

Je vous prie de bien vouloir me transmettre les CV de vos étudiants en thèse qui seraient intéressés par ce sujet.

Veillez agréer cher(e)s collègues mes sincères salutations,

François JEFFROY
Chef de la SEFH

Annexe 2 : Fonction des personnes interrogées

Entretiens au sein de la SNCF

Niveau national:

- Responsable de la maintenance à l'infrastructure (2) ¹
 - Responsable des 4 REX techniques.
 - Responsable de la base des accidents de travail pour l'équipement
 - Responsable de la sécurité du personnel dans la cadre du travail, hygiène et sécurité pour la partie risques ferroviaires
 - Responsable de la sécurité pour l'infrastructure
 - Spécialiste dans les accidents du travail graves ou mortels à l'équipement.
 - Un des responsables de la Maintenance travaux pilotage de la production programmée, planning et fonctionnement d'un RVB
 - Ergonome à la SNCF à la Direction de l'infrastructure
 - Responsable de la programmation des grands travaux de maintenance.
 - Directeur délégué Facteurs Humains au siège de la SNCF (2)
 - Directrice déléguée Exploitation- Maintenance

Total: 13 entretiens d'une durée de 1h30 à 2h

Chantier remplacement de rails en Loire atlantique

- Responsable de la Sécurité Qualité Marchés (Unité de Production Travaux Electrification)
- Chef de projet Even de Nantes (Pôle Production)
- Chef de Chantier élémentaire
- Dirigeant Maitrise d'œuvre travaux en Elog
- Coordinateur des travaux SNCF
- Directeur d'un l'Elog
- Directeur déléguée opération (DOD)
- Directeur d'un Even

¹ Le chiffre entre parenthèse représente le nombre d'entretien.

- Responsable du Pôle Qualité Sécurité Environnement au sein d'un Elog
- Coordonnateur sécurité et de Protection de la Santé
- Chef de travaux sur le chantier électrification
- Formateur sécurité
- Directeur d'Unité de production

Total entretiens : 13 entretiens formels de type semi directif d'une durée entre 1h30 et 2h²

Chantier RBT

- Chef de projet NRT pôle sécurité
- Conseiller en sécurité voie équipement (2)
- Dirigeant d'une des deux unités de l'Elog national sur les GOP
- Chef de district sécurité
- Surveillant général au sein de l'Elog national
- Agent de transport de l'Elog national
- Responsable d'un Even

Total entretien : 8 entretiens de type semi-directif³ d'une durée de 1h30 à 2h.

Chantier MRT Ile de France

- Directeur d'un Elog
- Assistant sécurité
- Assistant du Directeur Unité Opérationnelle sécurité à l'Elog
- Responsable pôle maintenance de la région Paris Rive-Gauche (Paris Montparnasse)
- DPX voie et logistique Ulog
- 3 conducteurs engins Elog régional

Total entretien : 8 entretiens de type semi-directif et entretiens informels avec l'équipe de l'Elog

² Des discussions lors des observations du chantier en particulier avec un Chef de chantier élémentaire (surveillance sur le chantier), l'accompagnateur sur le chantier et enfin le chef de chantier.

³ De nombreux entretiens plus informels ont été menés avec l'équipe Elog national, les responsables de l'organisation, gestion du chantier au niveau du personnel et des engins.

Entretiens au sein de GrDF

Région Ile de France

- Ancien Délégué performance réseau en Ile de France
- Responsable du pôle ingénierie en Ile de France à GrDF (2)
- Directeur de la politique stratégique de GrDF
- 2 Chargés d'affaires chantier renouvellement de réseau Ile de France
- Responsable du projet CI-CM en Ile de France
- Adjoint au Responsable du pôle ingénierie en Ile de France

Région Poitou Charente-Pays de la Loire

- Chef d'un pôle ingénierie
- Chargé d'affaire chantier renouvellement de réseau
- Chargé d'affaire chantier CI-CM
- Exploitant

Total entretien : 12 entretiens de type semi-directif

