

UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
MBA RH Promo 10

Mémoire d'expertise



**Donneurs d'ordres - Sous-traitants:
Quels enjeux et quels rôles de la fonction RH
pour une relation durable et performante?**

Cécilia Clerwall, Aurélie Janot, Anne-Sophie Payen, Khalid Samaka

Sous la direction de Jean-François Chanlat

REMERCIEMENTS

Nous remercions en premier lieu Fabien Blanchot pour cette belle aventure, avec ses joies et tourments, dont nous sortons considérablement enrichis de ce que nous avons appris, échangé, partagé.

Nous y associons bien évidemment l'ensemble des intervenants de grande qualité rencontrés au fil des séminaires de ce MBA RH à Dauphine, merci à eux aussi.

Merci à Jean-François Chanlat pour avoir accepté de diriger ce mémoire et pour les conseils prodigués sur notre sujet.

Un grand merci à tous les professionnels et experts qui ont répondu favorablement à nos sollicitations et ont accepté de partager une part de leur savoir, expérience, expertise:

Renaud Amory, Directeur Général Stars Service
Abdelhamid Chafai El Alaoui, Directeur Chargé de la Coordination Amont Agricole, Technique et de la Communication de Cosumar
Emmanuel Danion, Country Chief Executive, Bureau Veritas Philippines
Séverine Fauchaux, Juriste Droit Social, ALSTOM Management
Mohammed Fikrat, Président Directeur Général de Cosumar, Président de la Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Sucre (Fimasucre)
Clarisse G., Directrice des Ressources Humaines, Entreprise E...
Jean-Georges Guibal, HR & People Development Director, ALSTOM
Loiazani Haddadi, Directeur Général de l'Union Nationale des Associations des Producteurs des Plantes Sucrières du Maroc
Philippe Jacquesson, Directeur des Politiques Sociales du Groupe Lafarge
Mina L., Chef de Projet RSE sous-traitance, Entreprise A...
Corinne Pouzet, DRH du Groupe Stars Service
Jean-Baptiste Q., Directeur des Ressources Humaines, Entreprise A...
Arnaud Rollin, Directeur des Ressources Humaines Groupe, Groupe Atlantic
Pierre V., Directeur Adjoint Délégation RH Management, Entreprise E...

Nous remercions également les experts rencontrés au cours de ce mémoire:

Mireille Briens, Dirigeante Eurythmie Consulting, Conseil en management
Alain Meignant – Directeur du Cabinet Alain Meignant – Conseil en Management des Ressources Humaines
Julien Pelletier, Responsable International chez Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT
Jacques Perani, Consultant Expert RH – Groupe Hay
Patrice Roussel, Directeur du CRM, CNRS – Responsable du Master MRH, IHRM – IAE Université Toulouse 1 Capitole
Sylvia Vico, Dirigeant créateur de perHequazione, Conseil en Management des Ressources Humaines et coach au sein du MBA RH Dauphine

Merci à Marie-Camille et Elodie pour leur aide précieuse tout au long de l'aventure du MBA.

Nous n'oublions pas de remercier nos camarades de promotion pour les bons moments passés ensemble.

Enfin, merci à nos conjoints, enfants, familles, amis, collègues, pour leur soutien.

RESUME

Sous-traiter des opérations de production ou de maintenance, externaliser des fonctions de finances ou de service clients, ou faire appel à des prestataires pour des opérations d'audits ou de logistique, est devenu courant avec le développement de la forme moderne de l'entreprise qu'est « l'entreprise étendue », « l'entreprise réseau » ou « la constellation d'entreprises ». Avec le management et les investissements concentrés sur le « core business », cette nouvelle forme d'entreprise peut avoir une efficacité redoutable en termes de performance globale durable.

Comme le management des ressources humaines est clé pour la réussite d'une entreprise « classique », nous sommes tentés de dire, par extrapolation, que c'est le cas aussi pour « l'entreprise étendue ». Quels sont donc les enjeux RH pour réussir dans la durée une coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants ? Et quel rôle peut jouer la fonction RH pour une performance durable de cette relation ?

L'objectif de la présente étude est d'apporter des éléments de réponse et partager de bonnes pratiques, à travers les recherches et travaux réalisés dans ce domaine, ainsi qu'une enquête terrain auprès d'entreprises qui sont d'un côté et/ou de l'autre de la relation.

MOTS-CLES

sous-traitance, relation inter-entreprises, partenariat, RH

ABSTRACT

The outsourcing of production or maintenance, the externalisation of finance and service functions, as well as Audit or Logistical operations have today become common practices. As a result, we can witness new forms of company constellations that can be best defined as that of “extended company” or “Corporate networks”.

With management and investments still concentrating on the ‘core business’, these new forms of “extended” structures have a major impact on the overall global sustainable development of a company. As Human Resources Management, within a “classic” company structure, is key to achieve an overall success, we argue that this also is valid for the “extended” company networks.

What are then the major challenges for the HR role today? And how can these challenges be best addressed within these new forms company networks we witness today? The main objective of this study is to bring forward some answers to these questions and to share some best-practices in the industry. This will be done through both theoretical research and analytical studies, as well as field studies done with companies that are situated at both sides of the “extended company” network.

KEYWORDS

subcontracting, inter-company relations, partnerships, HR

AVANT-PROPOS

"Je pense que, lorsqu'on souscrit aux mêmes valeurs, qu'on a une vision commune et qu'on reconnaît l'intégrité de l'autre, on pose les bases d'une relation saine."

Nelson Mandela¹

« La compétence est devenue collective : elle exige de savoir s'associer et d'échanger avec les autres »

Norbert Alter²

Dans le milieu industriel, qui n'a jamais entendu ironiser sur les « prescataires (presque à terre) », ces sous-traitants qui exécutent souvent le « sale boulot » dont on a pourtant besoin qu'il soit fait.

Sur le terrain, nous avons vu la réalité du travail de ces personnes, pas toujours reconnues, ni jamais vraiment complètement intégrées parmi les salariés du donneur d'ordre. Certains d'entre nous ont aussi pu constater l'échec de l'externalisation de quelques activités et la quasi-impossibilité d'un retour en arrière.

Pourquoi? Peut-on faire évoluer les choses? Comment se développe la culture du Nous entre différentes entités?

En 2005, l'ONU nomme John Ruggie représentant spécial du secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, et le charge d'étudier et d'émettre des recommandations au sujet des conditions de travail liées à la sous-traitance internationale.

Une première phase de sa mission est consacrée à inventorier et expliciter les normes et pratiques existantes. Puis il observe de nombreuses initiatives, tant publiques que privées portant sur les entreprises et les droits de l'homme et consulte un grand nombre de parties prenantes (47 consultations internationales dans plus de 20 pays). En 2011, il émet son rapport et ses recommandations basées sur 3 principes directeurs : Protect – Respect – Remedy.

¹ "Pensées pour moi-même, le livre autorisé de citations", Nelson Mandela, 2011, Editions de la Martinière

² "Donner et Prendre – La Coopération en Entreprise", Norbert Alter – P12

Les Principes directeurs reconnaissent fondamentalement ³:

- *Protect*: les obligations existantes qui incombent aux États de respecter, protéger et mettre en œuvre les droits de l'homme et les libertés fondamentales
- *Respect*: le rôle dévolu aux entreprises en qualité d'organes spécialisés de la société remplissant des fonctions particulières, tenues de se conformer à toutes les lois applicables et de respecter les droits de l'homme
- *Remedy*: la nécessité que les droits et obligations s'accompagnent des voies de recours appropriées et efficaces en cas de violation

Qu'en est-t-il dans les entreprises ?

³ ONU - Rapport du représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie – 21 Mars 2011

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
RESUME	5
AVANT-PROPOS.....	7
INTRODUCTION.....	11
PARTIE I - LA NOTION DE SOUS-TRAITANCE.....	14
1. Définitions de la sous-traitance.....	14
2. Apparition et évolution de la sous-traitance.....	17
3. La sous-traitance en France.....	22
4. La sous-traitance dans les médias.....	24
PARTIE II - LA RELATION DONNEUR D'ORDRES-SOUS-TRAITANTS : APPROCHE DU PROBLEME.....	27
1. C'est quoi la firme ?.....	27
2. Make or Buy : l'économie des coûts de transaction.....	29
3. La théorie du Relational Based View.....	30
4. Le cœur de métier.....	32
5. Le contrat de sous-traitance.....	38
6. La confiance.....	42
7. Réussir dans la durée.....	46
8. L'entreprise réseau.....	50
9. La relation de sous-traitance: quelle gouvernance ?.....	53
10. La RSE, outil de rééquilibrage de la relation?.....	59
PARTIE III - LES ENJEUX RH DE LA SOUS-TRAITANCE.....	70
1. La relation entre donneur d'ordres et sous-traitant : source de tensions ?.....	70
2. Mission de la fonction RH.....	78
3. Respect du droit du travail.....	86
4. Evaluation et contrôle des sous-traitants.....	88
5. Recrutement de compétences rares : les compétences des interfaces.....	92
6. Formation des sous-traitants : le transfert de compétences.....	95
7. Développement des compétences collectives.....	98
8. Gestion territoriale des ressources humaines.....	101
9. Promotion de l'engagement des sous-traitants partenaires : implication organisationnelle.....	103
10. Gestion des conflits sociaux chez les sous-traitants.....	106
11. Le dialogue social avec les sous-traitants.....	107

PARTIE IV – ENQUETE TERRAIN	110
1. Méthodologie de notre enquête terrain.....	110
2. Sous-traitance en cohabitation	112
3. Sous-traitance hors site.....	132
4. Un Groupe familial indépendant : Atlantic	133
5. Cas de la filière amont : le regroupement des fournisseurs à l'initiative du client....	136
6. Enquête auprès des entreprises prestataires	142
 PARTIE V : ENSEIGNEMENTS DU TERRAIN ET RECOMMANDATIONS.....	 151
1. Les enseignements du terrain : comment renforcer le rôle de la fonction RH dans la relation DO-ST ?	151
2. Nos recommandations pour une relation DO-ST durable et performante.....	154
 CONCLUSION	 157
 BIBLIOGRAPHIE ET SOURCE DOCUMENTAIRE.....	 159
1. Ouvrages et articles	159
2. Institutions	169
3. Interviews et entretiens.....	171
4. Conférences	172
 ANNEXES	 173

INTRODUCTION

« La sous-traitance divise les travailleurs en 2 catégories. Les premiers, ceux des grandes entreprises, bénéficient d'une certaine sécurité d'emploi, et des acquis sociaux dus aux luttes syndicales. Les seconds, ceux des PME et des artisans, ne jouissent des tâches similaires ou plus ingrates, d'aucun avantage catégoriel. Ils perçoivent des salaires inférieurs, sont moins bien protégés contre le risque du chômage. »

Claude Altersohn⁴

Le recours à la sous-traitance est aujourd'hui une pratique largement répandue dans les organisations quels que soient les domaines d'activités. On peut ainsi trouver, dans chacun de ces domaines, des entreprises qui font appel à des entreprises extérieures pour réaliser à des degrés plus ou moins poussés, différentes tâches – produits ou services – auparavant internalisées.

L'Enquête sur les Relations Inter-Entreprises (ERIE)⁵ menée par l'INSEE en 2002 révèle que pour l'ensemble de l'industrie, trois entreprises sur quatre ont au moins une relation de coopération avec une autre firme, ce qui englobe bien évidemment d'autres types de relations que la sous-traitance mais témoigne de mutations de l'organisation industrielle au cours du siècle dernier.

En partant de l'organisation taylorienne pour arriver à des types plus récents tels que l'organisation virtuelle ou encore l'organisation en réseau, on imagine aisément que ces derniers n'auraient pu voir le jour sans relations de coopération inter-entreprises, qu'elles soient de sous-traitance ou autre.

La sous-traitance a notamment été une figure majeure des réorganisations du tissu productif à partir des années 60. Or lorsque les enjeux RH ne sont pas suffisamment pris en compte, la sous-traitance peut comporter des risques non seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de sécurité, d'hygiène, d'environnement, ou aussi (et souvent) de social, pour ne citer qu'eux, les exemples sont nombreux.

Citons ainsi le cas d'AZF pour lequel Rémy Jean⁶ déclare dans un article paru dans les Analyses et Etudes Economiques de mars 2003 : « Le désengagement du donneur d'ordre, la méconnaissance des réalités qu'elle induit, l'opacité des activités réciproques, les difficultés de coopération et de communication, le défaut d'intérêt commun générateur de conflictualité que l'on a pu constater dans cette affaire ne sont pas des phénomènes particuliers, spécifiques à l'entreprise considérée, ils sont en réalité inhérents à cette forme spécifique de division du travail qu'est la relation de sous-traitance. »

⁴ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn

⁵ http://www.insee.fr/sessi/enquetes/erie/erie03_i.html

⁶ Professeur associé au département d'ergologie de l'Université de Provence et intervenant en appui à la commission d'enquête du CHSCT suite à l'accident d'AZF

Les « gros accidents » largement médiatisés survenus principalement dans le textile (effondrement d'usines au Bangladesh) et l'électronique (vagues de suicides en Chine), ont fini par réveiller l'opinion publique et amener une prise de conscience de la responsabilité du donneur d'ordre dans les conditions de travail chez ses sous-traitants.

A l'opposé, quand les enjeux RH sont bien pris en compte (compétences, motivation, encadrement, coordination,...) nous assistons, comme c'est le cas dans l'entreprise classique, à la réussite durable de la coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants (cas de l'industrie automobile ou de l'aéronautique).

Pour l'amiral Olivier Lajous⁷, ex-DRH de la Marine Nationale, « le défi de l'innovation sociale pour toute entreprise est de percevoir les évolutions de l'écosystème dans lequel elle agit, et de trouver des réponses concrètes pour s'y adapter et poursuivre son activité voire son développement. » Cela peut se faire en étant à l'écoute, en sachant faire appel à l'externe par le biais de « chercheurs capables de proposer des solutions concrètes », en étant appuyé par des équipes fédérées par les bons managers et enfin par « les ressources financières, techniques et logistiques nécessaires ».

Cet écosystème de l'entreprise basé sur les interactions entre patronat et salariés, et sur les relations entretenues avec l'extérieur est soumis à des pressions caractérisées par :

- « la **mondialisation**, n'importe quel acteur économique pouvant intervenir n'importe où, n'importe quand, à n'importe quel prix
- la **complexité**, les facteurs et variables de l'action étant de plus en plus nombreux et difficiles à appréhender
- l'**incertitude**, la vitesse des changements semblant toujours plus rapide, et le nombre des acteurs toujours plus grand »,

c'est-à-dire le fameux **mouvement** que décrit si bien Norbert Alter dans « Donner et prendre ».

Pour conjuguer les attentes de toutes les parties prenantes de l'écosystème des entreprises, O. Lajous précise que les dirigeants devront « **oser** :

- **Plus de stratégie** en se repositionnant en permanence, en observant les évolutions et en s'y adaptant.
- **Plus de communication** en redonnant du sens.
- **Plus de management** en motivant le corps social de leur entreprise. »

La fonction RH semble donc bien avoir son rôle à jouer. Fin 2012, Towers Watson⁸ publiait d'ailleurs sur son site le résultat d'une enquête conduite auprès de 26 entreprises françaises sur leurs priorités RH et leurs enjeux pour 2013. Trois priorités émergent dans un contexte marqué par la crise où réorganisations et restructurations se poursuivent :

- la gestion des talents et des compétences rares
- le maintien d'un bon climat social
- la réduction des coûts dans l'ensemble des départements.

⁷ Olivier Lajous, 2013, « L'art de diriger ? », L'Harmattan, pp. 78-80

⁸ <http://www.towerswatson.com/fr-FR/Press/2012/12/Priorites-RH-pour-2013-reorganisation-maitrise-des-couts-gestion-des-talents>

La fonction RH doit ainsi veiller à :

- accompagner les managers à la conduite du changement puisque les managers de proximité continuent à être en première ligne pour la mise en place et la conduite des réorganisations et autres programmes visant à réduire les coûts au sein de structures de plus en plus complexes,
- maintenir un bon niveau d'engagement des salariés, avec une prise en compte très en amont des impacts humains des mutations vécues par les entreprises aujourd'hui,
- recruter et intégrer des compétences rares pour préparer l'avenir.

La fonction de RH est dès lors très axée sur une relation de proximité qui doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes de justice, d'équité et de reconnaissance des salariés. Ce recentrage de la GRH sur les personnes, qui date déjà d'il y a plusieurs années, voit aussi une évolution du périmètre de la fonction car les frontières des entreprises sont devenues poreuses et c'est tout un écosystème à géométrie variable qu'elle doit désormais considérer. Elle ne peut plus s'intéresser qu'à ses seuls salariés pour être efficace, mais bien à tout un collectif de travail où se côtoient et interagissent les salariés de multiples entreprises.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à l'étude des conditions de réussite dans la durée de la relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants, et à l'impact de la prise en compte de enjeux RH dans cette réussite.

Nous commencerons tout d'abord par étudier la définition, les typologies, l'historique et l'évolution de la sous-traitance. Ensuite, à travers la recherche documentaire et l'étude de travaux réalisés dans ce domaine, nous examinerons les raisons qui poussent à sous-traiter, ainsi que les conditions de réussite de la sous-traitance. Dans la 3ème partie, nous tenterons d'identifier les enjeux RH de la relation donneurs d'ordres – sous-traitants, et le rôle que peut jouer la fonction RH dans la réussite durable de cette coopération. Enfin, nous partagerons les résultats de l'enquête terrain que nous avons réalisée auprès de 9 donneurs d'ordre, sous-traitants et entreprises prestataires de services, opérant dans différents secteurs d'activités.

Notre travail a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les enjeux RH de la sous-traitance ?
- Comment gérer ces enjeux de façon efficace ?
- Quel rôle peut jouer la fonction RH dans la réussite durable de la relation donneurs d'ordre – sous-traitants ?

Enfin et après avoir identifié quelques bonnes pratiques, nous ferons part des enseignements que nous avons tirés et formulerons nos recommandations.

PARTIE I - LA NOTION DE SOUS-TRAITANCE

1. Définitions de la sous-traitance

Au sens de l'article 1^{er} de la loi française no 75-1334 du 31 décembre 1975 modifié par la loi 2001-1168-12-11 art.6 du 12 décembre 2001, la sous-traitance est « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. »

L'Association française de Normalisation (Afnor) reprend pratiquement la même définition en y ajoutant de manière explicite la responsabilité de l'entrepreneur : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage »⁹.

Le dictionnaire Larousse renforce la responsabilité et y rajoute le contrôle, et définit la sous-traitance comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre personne (sous-traitant) tout ou partie de l'exécution des tâches qui sont à sa charge. »

La Commission Européenne définit quant à elle la sous-traitance comme l'opération par laquelle « 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 », et considère que les contrats de sous-traitance constituent « une forme de division du travail qui intéresse les entreprises de toute dimension, mais ouvre en particulier des possibilités de développement aux petites et moyennes entreprises »¹⁰.

⁹ Insee

¹⁰Communication de la Commission du 18 décembre 1978 concernant l'appréciation des contrats de sous-traitance au regard des dispositions de l'article 85 paragraphe 1 du traité instituant la Communauté économique européenne

Dans son travail sur la définition et typologie de la sous-traitance¹¹, Bernard Chaillou étudie le modèle de l'industrie mécanique tel que présenté dans le schéma suivant :

Phases	Choix des idées	Etudes	Méthodes	Réalisation	Attitudes type de		Appellation du travail exécutée par rapport à l'entreprise X
					Entreprise X	Entreprise Y	
Cas	Responsable de chaque phase de travail				Entreprise X	Entreprise Y	
1	X	X	X	X	Intégrée	Inexistante	
2	X	X	X	Y	Donneuse d'ordre	Sous-traitante	Sous-traitance de type capacitaire
3	X	X	Y	Y			Sous-traitance de type de spécialité
4	X	Y	Y	Y			Sous-traitance de type fourniture
5	X	X	Y	X	"Licenciée"	"Brevetée"	Licence des méthodes de travail
6	X	Y	X	X			Licence des prestations ou produits
7	X	Y	Y	X			Double licence
8	X	Y	X	Y	Partenaire	Partenaire	Accord d'exploitation en X et Y
9	Y	Y	Y	Y	Acheteuse	Fournisseuse	Fourniture de Y

Livrabable	↓	↓	↓	↓
	Cahier des charges	Document de définition détaillée ou dessin	Gamme méthode ou document de fabrication	Service ou pièce

Figure 1 – Les différents modes de relation entre deux entreprises suivant le travail à effectuer

Il propose d'appeler sous-traitance « tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail (en réalisant le document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail à proprement parler (en exécutant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail. »

Dans le domaine industriel, qu'il existe ou non un marché initial ou un contrat de principe préalable, la notion de sous-traitance est généralement utilisée dans un sens plus général. **La sous-traitance industrielle** consiste, pour une entreprise dite « donneur d'ordres », à confier la réalisation à une entreprise, dite « sous-traitant » (ou « preneur d'ordres »), d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit. Ces opérations concernent un cycle de production déterminé.

¹¹ Définition et typologie de la sous-traitance – Bernard Chaillou – Revue économique. Volume 28, n°2, 1977. pp. 262-285.

« La sous-traitance industrielle caractérise d’abord un ensemble de relations d’ordre économique : relations par nature inégalitaires entre un donneur d’ordres et des entreprises ‘preneuses d’ordres’ donc tributaires de ces ordres exécutants »¹².

Les différents types de sous-traitance

Aujourd’hui on peut distinguer trois types de sous-traitance qui recouvrent quasiment tous les cas de figures¹³:

- **La sous-traitance de spécialité** : Souvent indispensable lorsque l’entreprise ne dispose pas du savoir-faire nécessaire et souhaite accéder à de nouvelles compétences dans les secteurs non maîtrisés. Dans ce cas, l’entreprise ne possède pas les moyens (compétences ou matériel) nécessaires à la fabrication d’un produit et s’adresse à une autre entreprise pour le faire.
- **La sous-traitance de capacité** : Pour permettre à l’entreprise de faire face à un surcroît de demandes, lorsqu’elle se trouve dans l’impossibilité de répondre à des commandes supplémentaires. Il arrive que l’entreprise se retrouve, à un certain moment, incapable de faire face à la demande (croissante) de ses clients et qu’elle utilise la sous-traitance pour dépasser cette difficulté. Le sous-traitant est compétitif avec une échelle de production normalement plus importante que celle du donneur d’ordre¹⁴.
- **La sous-traitance de marché ou stratégique** : Concerne les missions de détection d’opportunités de marché, ou tests des marchés ciblés. C’est le cas où une entreprise fait appel à une autre pour remplir un marché conclu entre elle et un maître d’ouvrage.

¹² La Revue Travail 1993 numéro 28

¹³Définition et typologie de la sous-traitance. B. Challiou. Revue économique. 1977.

¹⁴La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail : B.Tinel, C. Perraudin. N. Thèvenot. J. Valentin. Actuel Marx 41 (2007) 153 - 164

2. Apparition et évolution de la sous-traitance

Dans un article de 2004, Armand Hatchuel¹⁵ remonte l'histoire de la gestion des entreprises et distingue trois révolutions majeures dans celle-ci :

- **les « compagnies » italiennes** à la Renaissance qui étaient des collectifs d'affaires, devenus « modèle de gestion » qui servira de « référence intellectuelle à l'émergence d'une pensée économique puis à l'idée d'entreprise ». Dans ces compagnies, l'activité commerciale prend « une forme rationalisée et légitime où la connaissance détermine les règles de l'action et l'action contribue à l'apprentissage et à la confiance (ou à la défiance) » et apparaît la comptabilité en partie double.
- **les manufactures** durant la révolution industrielle. « Logistique, conception et planification » deviennent de nouveaux territoires de gestion. On invente la « personne morale » pour donner aux manufactures un statut unifié et légalement responsable. Apparaissent les luttes d'unions de travailleurs pour de meilleures conditions de vie et de travail, ce qui conforte le statut de la manufacture comme nouveau cadre institutionnel d'action collective.
- **Le mouvement fayolo-taylorien** de l'entreprise moderne au début du XXème siècle. « Embaucher n'était plus acheter de la main-d'œuvre. Occuper un emploi supposait d'apprendre les règles et les méthodes définies par l'entreprise ».

C'est depuis la fin des années 1960 que l'on peut assister à un bouleversement, lui aussi historique, des relations de sous-traitance. Mazaud (2007) scinde cette évolution en trois périodes :

- **des années 1960 à 1975** avec une sous-traitance de capacité sous une ère de la grande entreprise intégrée de type fordiste. La coordination des relations est autoritaire (Baudry, 1995) et les sous-traitants régulièrement mis en concurrence et devant compresser leurs coûts car ils sont fortement dépendants du donneur d'ordre.
- **des années 1975 à fin 1980** avec une sous-traitance de spécialité. A cette période, le contexte socio-économique se bouleverse avec des marchés qui se rétrécissent sur le plan quantitatif comme qualitatif. On observe, de la part des entreprises, aux premiers recentrages sur le cœur de métier face au développement technologique qui rend plus complexe la production et son organisation. La sous-traitance de spécialité fait donc son apparition aux côtés de la sous-traitance de capacité, toujours présente car elle permet d'amortir les chocs conjoncturels.

¹⁵Hatchuel A. (2004), « Histoire des révolutions de la gestion des entreprises », La lettre de la régulation « Repenser la gestion. Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles » N°47, janvier 2004, GERME

- **de la fin des années 1980 à fin 1990** avec une organisation réticulaire des relations de sous-traitance. Le recentrage des grandes entreprises induit l'idée d'une externalisation des activités non indispensables et cette externalisation massive conduit à l'émergence de la firme réseau, nous y reviendrons plus loin. On y trouve des co-traitants et des sous-traitants de rangs inférieurs dont les relations sont coordonnées de façon marchande.
- **depuis la fin des années 1990**, il constate enfin une complexification des relations de sous-traitance avec une organisation industrielle qui tend à devenir modulaire, notamment dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile.

En France, on voit une forte augmentation de l'utilisation des sous-traitants depuis 20 ans, période sur laquelle les donneurs d'ordres ont doublé leur taux de recours à la sous-traitance ¹⁶.

A partir des années 80, le contexte de concurrence accrue, conjugué à la mondialisation des échanges, a incité les grandes entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier, à restructurer et à confier à d'autres certaines activités¹⁷. Les logiques de diminution des coûts et d'externalisation des risques ont transformé en profondeur le paysage productif en seulement trois décennies¹⁸, et l'adage « On n'est jamais si bien servi que par soi-même » a cédé du terrain à « On a toujours besoin d'un plus petit que soi »¹⁹. Ainsi, le taux de recours, défini comme la part des entreprises qui sous-traitent, est passé en France de 60% en 1984 à 87% en 2003²⁰. Le graphique suivant montre l'évolution entre 1982 et 2009.

¹⁶La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail : B.Tinel, C. Perraudin. N. Thévenot. J. Valentin. Actuel Marx 41 (2007) 153 - 164

¹⁷ Etude européenne sur la relation donneurs d'ordres sous-traitants – Anact – Février 2012 – P16

¹⁸L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente – Les enseignements d'AstreesLab – Avril 2013 – P3

¹⁹ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – P17

²⁰ Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 – C. Perraudin, N. Thévenot et Julie Valentin – Novembre 2006 - CEE



Source : Daniel Coué, Sessi, Insee, DC (E+C)

Figure 2 – Evolution en France de l’industrie, et de la sous-traitance industrielle – 1982 – 2009²¹

Il montre également que l’impact de la crise de 2009 a été plus important pour les sous-traitants que pour les donneurs d’ordre. Les sous-traitants ne sont-ils pas encore des « pare-chocs conjoncturels » ?²²

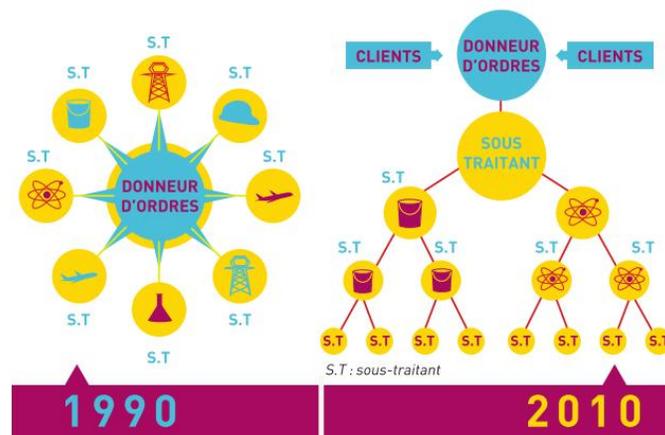
Cette évolution s’est opérée de manière multidimensionnelle. Tout d’abord sur l’aspect organisation, où, les donneurs d’ordres, afin de diminuer leurs coûts de coordination, ont eu tendance à réduire leur nombre de sous-traitants et à « sous-traiter » aux entreprises de premier rang la gestion de la relation avec les sous-traitants de rang inférieur. On est passé d’une organisation en étoile à une organisation hiérarchisée de la chaîne de valeur.²³

²¹ Manufacturing Subcontracting and Outsourcing in Five EU Member States : Definitions, Trends and Employment Consequences – Steve Jefferys – Feb 2012 – P8

²² Sous-traitance : une excellence en devenir – Cahier no 3 – Mutecos – 15 & 16 novembre 2012 – CCI FRANCE

²³ Etude européenne sur la relation donneurs d’ordres sous-traitants – Anact – Février 2012 – P18

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



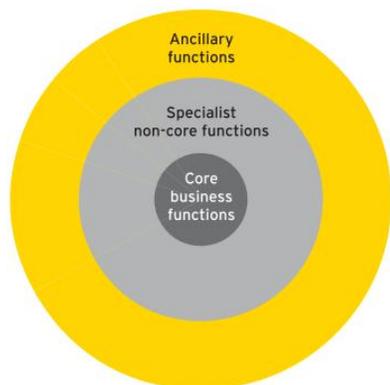
Source : étude européenne sur la relation donneurs d'ordres - sous-traitants

Figure 3 – Evolution de l’organisation de la sous-traitance²⁴

D’un autre côté, après avoir été d’abord motivée par la baisse des coûts et la recherche de flexibilité où elle a concerné des fonctions éloignées du cœur du métier ne nécessitant pas de compétences élevées, la sous-traitance s’est orientée vers la recherche de plus de qualité, puis ensuite vers des fonctions nécessitant des compétences de plus en plus élevées et/ou qui s’approchent de plus en plus du cœur de métier. C’est ainsi que Bertrand Quelin et Jérôme Barthelemy qualifient d’ « externalisation stratégique » la sous-traitance d’activités périphériques au cœur du métier, mais qui contribuent fortement à la création d’une partie de la valeur ajoutée par l’entreprise, ou pour le client par la qualité ou le service, telles que l’informatique, le transport, la logistique, les télécommunications, la gestion immobilière, ...²⁵

²⁴ Les conditions de travail dans la sous-traitance – Travail & Changement – Revue de la qualité de travail – No 343 Mai/Juin 2012 – P2

²⁵ L’externalisation stratégique – B. Quelin et J. Barthelemy – lesechos.fr



Ces fonctions s'apparentent aux « specialist non-core functions » telles que définies par Ernst & Young, parce qu'elles requièrent des compétences de spécialité. La décision de sous-traiter est moins basée sur le coût que sur l'efficacité et la flexibilité, contrairement aux « ancillary functions » ou fonctions auxiliaires, traitées souvent comme commodités avec des compétences largement disponibles ²⁶. Les activités de maintenance et de moyens généraux en sont des exemples. Ce n'est pas étonnant donc que ces fonctions aient été les premières et les plus naturellement externalisées.

Cependant, et malgré le nombre croissant des fonctions externalisées, les « ancillary functions » restent les plus concernées, comme le montre la figure suivante.

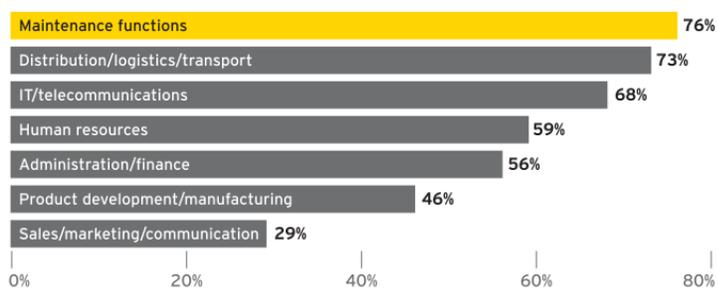


Figure 4 - Fonctions externalisées en Europe²⁷

Ces dernières années ont vu la montée en puissance de la demande sur l'externalisation des fonctions financières. Une forme de plus en plus utilisée est la mise en place de centres de services partagés qui consiste à mutualiser les fonctions administratives, comptables et financières au sein de structures et les transférer totalement ou partiellement auprès de tiers en local ou dans des pays dits à bas coûts.

Concernant les motivations de l'externalisation, nous retrouvons dans la figure suivante la tendance citée plus haut, où externaliser en France pour des raisons liées à la stratégie de l'entreprise a évolué de 22% en 2005 à 48% en 2008, alors qu'externaliser pour des raisons de coût, ou pour une meilleure flexibilité / souplesse a reculé respectivement de 64% à 39 %, et de 45 % à 31 % durant la même période.

²⁶ Outsourcing: the rise of fragmentation – Ernst & Young's 2008 – European outsourcing survey

²⁷ Ernst & Young's 2008 – European outsourcing survey

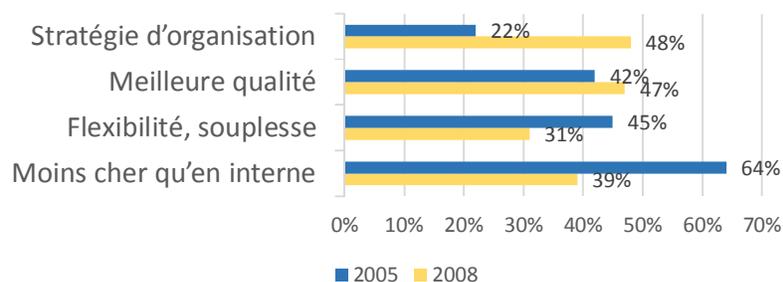


Figure 5 - Avantages de l'externalisation en France, 2008 vs 2005 ²⁸

La troisième dimension qui a caractérisée l'évolution de la sous-traitance est l'aspect géographique avec la délocalisation de la production puis des prestations de services (centres de relation client, IT, fonctions financières et comptables, ...). La chute des coûts de transport et de communication, l'intensification de la concurrence internationale et la libéralisation économique ont facilité le processus d'intégration de l'économie mondiale, ce qui a permis l'augmentation des flux du commerce international par le biais de la sous-traitance internationale²⁹. On est même arrivé aux entreprises « fables » ou sans usine, à l'image de Apple avec des produits « designed in California, manufactured in China, and sold everywhere in the world ».

3. La sous-traitance en France

En France, le marché de la sous-traitance représente un chiffre d'affaires global de 300 milliards d'Euros, et 9% du chiffre d'affaires total des entreprises. Il concerne principalement les secteurs de ³⁰:

- L'industrie (23%),
- La construction (15%),
- Les transports et entreposage (14%),
- Les services spécialisés, scientifiques et techniques (12%),
- L'information et la communication (11%),
- Le commerce / réparation automobiles (8%),
- Ainsi que les activités administratives et de soutien (7%).

²⁸ Thierry Muller, Ernst & Young, 24 juin 2009

²⁹ Sous-traitance internationale ou délocalisation ? – Jean-Louis MORCOS – Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel – 2004 – P

³⁰ Les marchés de la sous-traitance, Les secteurs de la sous-traitance industrielle – Jean-Marc Cholet, Christian Calzada et Franck Hovaguimian, 30 / 10 / 2012 - DGCIS

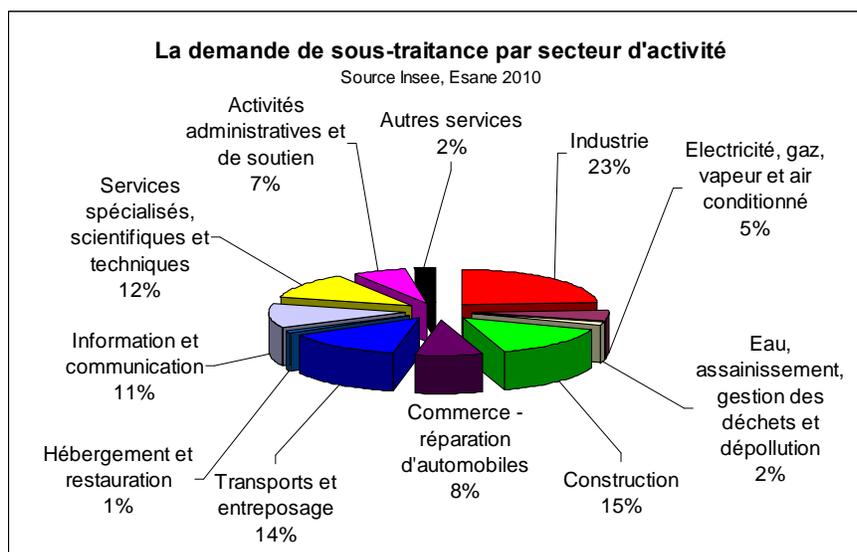


Figure 6 – La demande de sous-traitance par secteur d'activité³¹

Selon l'enquête Changement organisationnel et informatisation (COI 2006-2007, encadré 1), 18 % des entreprises d'au moins 20 salariés sont en situation de « donneurs d'ordres » exclusifs, 4 % sont à la fois donneurs d'ordres et sous-traitants (ou « preneurs d'ordres »), 7 % sont en situation de sous-traitants exclusifs (ou sous-traitants « de dernier rang ») et 71 % ne sont ni donneurs d'ordres, ni sous-traitants.³²

Au niveau de la sous-traitance industrielle, l'offre totale en France était représentée en 2012 par environ 30 000 entreprises, qui employaient un peu moins de 500 000 personnes et réalisaient un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. 50 % des ventes de ces entreprises sont destinés aux secteurs de l'automobile/poids lourds/équipementiers ainsi que celui de de l'aéronautique/spatial/armement, avec sur les dernières années, une tendance à la baisse pour le premier, et à la hausse pour le second. Nous retrouvons bien la règle des 80/20 dans ces statistiques, puisque 84% du chiffre d'affaires sont réalisés par les entreprises de 20 personnes et plus, qui représentent 19% du total des entreprises, et 78% du total des emplois. Environ 50% de ces entreprises travaillent dans le secteur de la transformation des métaux (mécanique, chaudronnerie, métallurgie, fonderie,...), et le quart de leur chiffre d'affaires est dirigé vers l'export.

³¹ Source Insee, Esane 2010

³² Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres – DARES – Février 2011

4. La sous-traitance dans les médias

a. L'entreprise Pivot – Cas Airbus

Dans le secteur de l'aéronautique, la sous-traitance est très présente. En effet, selon une étude de l'INSEE³³, en 2007, la moitié des établissements liés au secteur aéronautique et spatial dans le Grand Sud-Ouest sont des sous-traitants. Et c'est dans la sous-traitance de production que les établissements, souvent de petites structures, sont les plus nombreux (deux sur cinq). On y apprend également que six sous-traitants sur dix sous-traitent à leur tour, et qu'un sur six fait appel à un sous-traitant à l'étranger. Dans près d'un tiers des cas, le sous-traitant à l'étranger est une filiale de l'entreprise liée aux donneurs d'ordres de l'aéronautique et du spatial.

Les raisons invoquées pour sous-traiter à l'étranger sont :

- la diminution des coûts de fabrication, 64% de réponses positives (main d'œuvre moins chère)
- le souhait de bénéficier d'un savoir-faire existant, 27%
- l'existence d'un réseau relationnel, 26%.

Enfin, parmi les sous-traitants, 35% établissent des relations contractuelles de codéveloppement, mais seulement 17% s'inscrivent dans une logique de partage des risques et un peu plus de 10% des sous-traitants fonctionnent « à la commande », sans relation contractuelle forte. Le contrat pluriannuel reste majoritaire avec près d'un tiers des types de contrat.

En juin 2013, le journal Ouest France - Entreprises³⁴ titrait « Aéronautique. Airbus s'envole, surchauffe chez les sous-traitants », reprenant ensuite les propos du chargé du développement des entreprises à la CCI après qu'Airbus est revenu du Bourget avec une commande de 241 appareils ce qui met sous pression la centaine de sous-traitants de Loire-Atlantique : « L'équation est très compliquée (...) Les entreprises doivent s'organiser, investir, recruter...(et toujours à moindre coût) Certains sous-traitants n'arrivent pas à franchir ce cap, il y a un prix à payer pour rester dans la course ». Pourtant, sans la sous-traitance, sans les PME, Airbus n'existerait pas. Alors pour organiser et recruter, la fonction RH de ce grand donneur d'ordre n'a-t-elle pas un rôle important à jouer ?

Le fonctionnement d'Airbus demande synergies et interdépendances avec par conséquent des coopérations horizontales fortes entre activités. Airbus est un modèle d'entreprise en réseau sur lequel nous reviendrons plus tard, et son succès est un bon exemple d'apprentissage collectif inter-firmes qui ne peut être garanti que par un partage du travail et de la décision stable entre partenaires (Hatchuel, 2004). Comment cela se traduit-il en termes de politiques RH ?

³³INSEE AQUITAINE – Midi-Pyrénées, Aéronautique – Espace 2008, pp.20-22, doc. da_aero2008_traitance.pdf

³⁴<http://www.entreprises.ouest-France.fr/node/102547>

b. Les sacrifiés du nucléaire

La sous-traitance est très utilisée dans le secteur nucléaire. En effet, la seule maintenance des centrales nucléaires d'EDF en France emploie plus de 20000 intervenants extérieurs, au sein de 600 entreprises partenaires.

En 1997, l'émission La Marche du siècle diffuse un sujet intitulé « Les nomades du nucléaire », faisant suite à la sortie d'un film documentaire produit en 1994 : « Arrêt de tranche ou les trimardeurs du nucléaire » de Catherine Pozzo Di Borgo³⁵.

Ce film met en lumière la précarité de l'emploi, pose la question des risques auxquels ces travailleurs, exposés aux radiations, sont confrontés et interroge la sûreté des installations nucléaires françaises.

Ces événements médiatiques et la mobilisation de l'opinion publique ne sont certainement pas étrangers à l'évolution des relations avec les sous-traitants dont voici quelques grandes étapes³⁶ :

- charte de 1997
- charte de progrès et de développement durable de 2004
- accord Groupe sur la RSE signé en 2005 et renouvelé en 2009
- accord d'Entreprise sur la sous-traitance socialement responsable de 2006
- le projet MOPIA (Mettre en Œuvre un Politique Industrielle Attractive) de 2008
- les engagements post-Fukushima en 2011.

Le choix de la sous-traitance pour la maintenance de l'industrie nucléaire a pourtant été tranché à partir des années 1980. Selon Thebaud-Mony³⁷, l'engagement d'EDF dans la compétitivité internationale et la stratégie d'exportation (du courant électrique et de centrales nucléaires), imposent de rompre avec la logique d'une négociation salariale qui encadrerait de façon trop étroite la politique de gestion du personnel, des salaires et des conditions de travail.

Elle reprend que « comme dans le cas d'autres grandes entreprises nationalisées, s'engager dans la voie de la sous-traitance, c'est pour la direction d'EDF et l'Etat – sans avoir à le justifier par d'autres motifs que la rationalisation gestionnaire – se dégager des contraintes du Statut du Personnel et du mode de relations salariales établi dans l'entreprise depuis 1945, dont plusieurs ouvrages retracent les origines et l'histoire ».

D'un autre côté, on ne peut nier qu'EDF ait un besoin de compétences très nombreuses à mobiliser sur des périodes limitées du fait de la saisonnalité structurelle des arrêts de tranche. Dans ces conditions, que faire du personnel en dehors des arrêts s'il était salarié de l'entreprise ? Pour autant, EDF ne peut s'en désintéresser car avec 80% de sa maintenance sous-traitée, la bonne marche de l'entreprise dépend aussi de la bonne gestion des salariés des sous-traitants, qui recouvre nombre de sujets RH.

³⁵ [http://www.harmattantv.com/videos/film-\(vod-dvd\)-1484-Arret-de-tranche-ou-les-trimardeurs-du-nucleaire-DOCUMENTAIRES.html](http://www.harmattantv.com/videos/film-(vod-dvd)-1484-Arret-de-tranche-ou-les-trimardeurs-du-nucleaire-DOCUMENTAIRES.html)

³⁶document mars 2012 Cycle RH Natixis : http://finance.edf.com/fichiers/fckeditor/Commun/Finance/Investisseurs/Annee/2012/EDF_CycleRH-Natixis_201203_vf.pdf

³⁷Chercheuse à l'INSERM, a publié « L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude »

c. Le FoxconnGate

Comme la majorité des grandes entreprises informatiques actuelles, la firme Apple a recours à des sous-traitants asiatiques pour la réalisation des composants électroniques de ses produits. La société taïwanaise Foxconn installée en Chine est l'un de ces sous-traitants.³⁸

En 2006, un reportage du journal britannique The Mail on Sunday dans l'usine Foxconn de Longhua qui produit des iPods dénonce des journées de travail de plus de quinze heures dans des conditions militaires.

De 2007 à 2010, une vague de suicides frappe la société qui annonce le nombre de 18 tentatives de suicide, dont 14 décès pour cette période. Des ouvriers et des cadres interviewés clandestinement avancent les chiffres de 250 à 400 morts, rien que dans une partie des usines de Shenzhen. Cet événement sera l'élément déclencheur de la FoxconnGate.

La firme Apple mandate l'Association pour le travail équitable (Fair Labor Association, FLA) pour qu'elle réalise un audit chez Foxconn.

D'après la FLA, plus d'une cinquantaine de manquements à la loi et à la charte sur les conditions de travail d'Apple sont constatés chez Foxconn, dont certains majeurs. Ils concernent en particulier le temps de travail hebdomadaire, très souvent supérieur au plafond de 49 heures fixé par la loi chinoise. Pour autant, certaines allégations à l'encontre de Foxconn se révèlent infondées.

Apple réagit à ce rapport de la FLA en promettant à la fois de diminuer les heures supplémentaires tout en compensant la perte de salaires que cela impliquera.

En mai 2013, Apple prend ses distances avec Foxconn³⁹ pour coopérer davantage avec un autre sous-traitant taïwanais, Pegatron, qui accepte des marges de profit plus faibles. Mais dès juillet 2013, le China Labor Watch, l'entité en charge de défendre la notion du droit du travail en Chine, dénonce les conditions de travail chez Pegatron qui seraient encore pire que celles de Foxconn⁴⁰. Apple répond à ces accusations en mettant en avant les 15 audits réalisés chez Pegatron ces six dernières années.

Se pose dès lors la question de la responsabilité sociale d'Apple en tant que donneur d'ordres de Foxconn puis Pegatron.

Avant de nous intéresser aux enjeux RH du donneur d'ordres dans sa relation avec ses sous-traitants, étudions dans un premier temps les différentes théories qui traitent des relations inter-entreprises et notamment de la relation de sous-traitance.

³⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Foxconn> et <http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple>

³⁹ « Apple prend ses distances avec Foxconn », LeMonde.fr avec AFP, 30 mai 2013

⁴⁰ « Les nouveaux fournisseurs d'Apple sont encore pires que Foxconn », www.gizmodo.fr, 29 juillet 2013

PARTIE II - LA RELATION DONNEUR D'ORDRES-SOUS-TRAITANTS : APPROCHE DU PROBLEME

1. C'est quoi la firme ?

Le concept d'entreprise naît dans les années 1890-1920 suite à l'essor des technologies qui entraîne de nouvelles organisations de la production. Dans leur ouvrage « Refonder l'entreprise », Blanche Segrestin et Armand Hatchuel la définissent comme étant alors « un être collectif avec un objectif d'innovation, mêlé à la recherche de l'efficacité technique » (p.15), combinant à la fois travail et capital.

Cependant, à partir des années 70, dans un contexte de choc pétrolier, de productivité industrielle en berne, de chômage et de taux de pauvreté en hausse, un changement majeur s'opère progressivement. Les revendications des actionnaires, mécontents face à la perte de rentabilité de leurs titres, gagnent de plus en plus de poids face aux chefs d'entreprise américains dont la légitimité est remise en question (p.52). Selon Milton Friedman, c'est aux actionnaires de décider de ce qu'ils souhaitent faire de leurs fonds. (p.54). Les principes de la « corporate governance », qui désigne « l'ensemble des dispositifs susceptibles d'encadrer le pouvoir des dirigeants », se diffusent (p.55).

Depuis les années 80, la valeur pour l'actionnaire prime sur tous les autres critères de performance de l'entreprise. Accroître les revenus du capital est devenu le moteur de l'entreprise et ce au détriment des capacités d'innovation et de la justice sociale. « L'entreprise est vue (aujourd'hui) comme une organisation marchande destinée à faire du profit » (p.62). De plus le concept d'entreprise n'a jamais été défini en droit, et ce vide juridique, ajouté à la diffusion de la « corporate governance », permet à la société de capitaux de « dévorer » l'entreprise.

Dans leur ouvrage Blanche Segrestin et Armand Hatchuel proposent quatre principes pour redéfinir aujourd'hui l'entreprise (p.85), à savoir:

- une nouvelle mission de l'entreprise c'est-à-dire une mission de création collective et le développement des « potentiels d'actions » des salariés (polyvalence, « employabilité », ...) et des actionnaires (capital).
- un dirigeant « habilité par les salariés à exercer un pouvoir de direction afin de piloter les opérations dans l'intérêt de l'entreprise ». Une clarification du statut du chef d'entreprise en droit est également selon les auteurs une étape indispensable
- l'engagement pour l'entreprise du collectif, avec une subordination des membres du collectif aux choix collectifs de gestion.
- une action collective solidaire selon la règle des « avaries communes » du droit maritime. Ainsi « les parties dans l'intérêt desquelles les décisions ont été prises sont solidaires des dommages ou des avantages correspondants ».

Du point de vue juridique, les auteurs recommandent la création de formes sociales nouvelles :

- la « *société à objet social étendu* » (p.107) dont les statuts pourraient mentionner, parmi les objectifs de l'entreprise, d'autres buts que l'enrichissement des actionnaires, tels que le développement des capacités d'innovation du collectif ou de la compétence des salariés.
- l'« *entreprise à progrès collectif* » (p.110) s'appuie sur la création « d'un contrat d'entreprise » organisant l'action collective et habilitant un entrepreneur dirigeant et auquel adhèreraient les actionnaires et les salariés volontaires du collectif.

Selon E. Penrose (1959), la firme est définie comme un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines, capables de stimuler la croissance autant que la pression des clients ou de la concurrence. L'entreprise est considérée, dans la théorie économique moderne, comme une fonction de production, une organisation qui transforme des intrants (inputs) en produits (outputs)⁴¹.

Dans la théorie du « Resources Based View », B. Wernerfelt voit que pour l'entreprise, les ressources et les produits sont comme les 2 faces d'une même pièce de monnaie. En se basant sur les 5 forces de Porter, B. Wernerfelt détermine 3 caractéristiques qui permettent à l'entreprise de tirer un avantage compétitif durable. La ressource doit être rare, difficile à imiter, et difficile à substituer⁴². Des exemples de ressources sont : noms de marque, savoir technologique interne, emploi de personnel qualifié, contrats commerciaux, procédures efficaces, capitaux, ...

Selon R. Coase, une entreprise peut se définir comme un système de relations qui apparaît quand la répartition des ressources dépend d'un entrepreneur⁴³. Il continue ensuite, après avoir introduit le concept des transactions, à définir les frontières d'une entreprise par le fait qu'une firme va tendre à s'élargir jusqu'à ce que les coûts de l'organisation en interne d'une transaction supplémentaire, deviennent égaux aux coûts de l'externalisation de cette transaction, à travers son acquisition sur un marché ouvert, ou son organisation dans une autre firme⁴⁴. La taille de l'entreprise sera donc régulièrement « questionnée » par le coût de la réalisation d'une nouvelle transaction. Elle sera réalisée en interne si, en créant une organisation et en permettant, par décision de gestion, la détermination de l'allocation des ressources, le coût est moins cher que le recours au marché. Il sera toujours possible à l'entreprise en question d'avoir recours au marché ou de s'adresser à une autre entreprise qui serait susceptible de relayer son activité si ses coûts sont moins élevés.

⁴¹ L'entreprise, le marché et le droit – Ronald Coase – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – P22

⁴² A resource based view of the firm – B Wernerfelt – Strategic Management Journal – 1984 – P 171 a 180

⁴³ L'entreprise, le marché et le droit – Ronald Coase – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – P60

⁴⁴ Make or Buy Theories – Where Do We Stand ? Rosanna Nistico – Università della Calabria, Italie, 4 novembre 2008

2. Make or Buy : l'économie des coûts de transaction

A partir de là, nous voyons le parallèle entre le marché (réalisation d'une transaction en externe) et la hiérarchie (réalisation d'une transaction en interne au sein de l'entreprise). Oliver Williamson, prix Nobel d'économie, y a consacré ses travaux ainsi qu'à l'économie des coûts de transaction (TCE). Il commence par l'analyse des deux institutions de l'économie que sont la firme et le marché (1975), et développe ensuite son analyse pour y rajouter des formes hybrides (1985, 1994) telles que les alliances.

Williamson accorde trois attributs aux transactions ⁴⁵:

- **la spécificité des actifs** : Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Plusieurs types de spécificité des actifs existent : la spécificité de site, physique, sur mesure, de marque et humaine.
- **l'incertitude** : l'incertitude se divise en deux composantes. La première est l'incertitude interne qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. La deuxième est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.
- **la fréquence** : les transactions peuvent être fréquentes comme lors des approvisionnements d'un restaurant, ou peu fréquentes ou même uniques comme dans le cas de la construction d'un barrage ou d'une université.

Il accorde aussi une grande importance au comportement humain et identifie 2 aspects qui influencent les transactions :

- **la rationalité limitée** : cela est lié à la capacité limitée des individus à gérer l'information (recevoir, garder en mémoire, récupérer, traiter,...) sans erreur.
- **l'opportunisme** : effort de réaliser un gain individuel à travers un manque de sympathie ou d'honnêteté dans la réalisation des transactions.

Lionel Robbins reprend aussi dans ses travaux cet aspect du comportement humain et définit l'économie comme « la science qui étudie le comportement de l'homme à travers la relation entre ses fins et les ressources rares dont il dispose, dans le choix de ses actions »⁴⁶. Pour Ronald Coase, l'économie est tout simplement « la science du choix humain ».⁴⁷

⁴⁵ Markets and Hierarchies – Some Elementary Considerations – Oliver E Williamson – 1973

⁴⁶ An essay on the Nature and Significance of Economic Science, 2^e éd, Londres, Macmillan & Co, 1935

⁴⁷ L'entreprise, le marché et le droit – Ronald Coase – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – P18

La coordination à l'intérieur de l'entreprise réduit de manière importante les coûts de l'information et de contractualisation. Les entreprises existent donc parce que la coordination interne de ressources permet d'avoir des coûts de transactions inférieurs au prix du mécanisme de coordination (marché)⁴⁸. La taille limite de l'entreprise serait définie par son point d'inflexion où le coût d'organisation d'une transaction devient égal au coût de son déploiement sur le marché. Ceci détermine ce que l'entreprise achète, produit et vend.⁴⁹

Lorsque l'on souhaite opérer une transaction sur un marché, il est nécessaire de rechercher son ou ses cocontractants, de leur apporter certaines informations nécessaires et de poser les conditions du contrat, de conduire les négociations instaurant ainsi un véritable marché, de conclure le contrat, de mettre en place une structure de contrôle des prestations respectives des obligations des parties.⁵⁰

3. La théorie du Relational Based View

Alors que la théorie du « Resources Based View » se focalise sur la recherche d'avantages compétitifs, sur des ressources et capacités qui existent à l'intérieur de l'entreprise, J-H. Dyer et H. Singh suggèrent dans leur article qui introduit en 1998 la théorie du « Relational Based View »⁵¹ que les gains de productivité dans une chaîne de valeur sont possibles quand deux partenaires commerciaux ont la volonté d'avoir des investissements dans des relations spécifiques et combiner des ressources dans une direction unique. Cela indique que les entreprises qui le font, réalisent un avantage concurrentiel qu'elles ne sont pas capables de réaliser seules. De ce fait, les ressources critiques d'une entreprise peuvent dépasser ses frontières et être intégrées dans des relations et process inter-entreprises.

D'après les auteurs de l'article, les sources des gains relationnels peuvent être décrites comme suit :

⁴⁸ Make or Buy Theories – Where Do We Stand ? Rosanna Nistico – Università della Calabria, Italie, 4 novembre 2008

⁴⁹ L'entreprise, le marché et le droit – Ronald Coase – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – P24

⁵⁰ L'entreprise, le marché et le droit – Ronald Coase – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles – P23

⁵¹ The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage – Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh – University of Pennsylvania – Academy of Management Review – 1998, Vol. 23, No 4, P660-679

a. Investissements dans des actifs spécifiques à la relation

HP et d'autres entreprises de la Silicon Valley ont amélioré considérablement leurs performances en développement des partenariats avec des fournisseurs proches physiquement.

La proximité physique créée dans le cadre d'investissements spécifiques facilite la coopération et la coordination interentreprises, et dope donc la performance.

Les fournisseurs japonais préféraient avoir des investissements spécifiques importants et durables, parce que les fabricants de voitures fournissaient des « garde-fous » pour ces investissements pour 8 ans et plus. A l'opposé, les fabricants de voitures américains offraient des durées moyennes de contrat de 2 à 3 ans. Par conséquent, les fournisseurs refusaient de manière logique de réaliser des investissements lourds qui demandaient des retours sur investissements longs.

Pour les encourager et améliorer leur retour sur investissement, la durée des « garde-fous » contractuels doit être longue, et les volumes des transactions importants.

b. Processus de partage du savoir et des connaissances interentreprises

L'apprentissage inter-organisationnel est critique pour le succès compétitif. Une grande partie des innovations provient de suggestions de la part des clients ou des fournisseurs. Toyota peut transférer les connaissances directement aux fournisseurs, à travers sa « division de consulting en management des opérations », qui résidera chez le fournisseur pendant des durées plus ou moins longues. Toyota transfère aussi son personnel au fournisseur (de manière temporaire ou permanente) pour augmenter la capacité de ce dernier à assimiler et appliquer le nouveau savoir.

c. Dotation en ressources complémentaires

HP, Xerox et Microsoft ont nommé des directeurs d'alliances stratégiques, avec leurs propres équipes et ressources.

d. Gouvernance efficace

Une ressource spécifique au partenariat expose son propriétaire à un risque plus élevé que si la ressource est utilisée de manière plus générale. Des auto-renforcements de garde-fous ou « otages économiques » peuvent être créés de manière formelle pour protéger contre l'opportunisme dans les partenariats. Le fait que la valeur d'un « otage économique » baisse dans le cas où un partenaire agit de manière opportuniste, incite les partenaires à se comporter avec plus de confiance. Les transactions d'achat de GM sont nettement plus coûteuses que celles de Toyota et Chrysler, parce que les fournisseurs de GM lui font moins confiance. La confiance inter-organisationnelle réduit les conflits et le coût des négociations et a un effet positif sur la performance.

Ainsi, nous avons pu retrouver dans cette analyse les facteurs clés de succès pour une relation performante et dans la durée entre donneurs d'ordre et sous-traitants, avec plusieurs enjeux relatifs aux ressources humaines, qui concerne notamment la gestion des compétences, l'organisation et la gouvernance.

Alors que Porter suggère que dans le but d'augmenter le pouvoir de négociation des entreprises, il est important de répartir les achats sur plusieurs fournisseurs, de manière à réduire le pouvoir des fournisseurs, la théorie du « Relational Based View » propose qu'en s'engageant avec un nombre restreint de fournisseurs, l'entreprise leur garantit un pouvoir de négociation élevé, et les incite donc à réaliser des investissements importants dans l'innovation, la formation, ...

4. Le cœur de métier

Parler du make or buy, faire en interne ou externaliser, se recentrer ou faire en externe, nous amène à parler du cœur de métier, Core Business ou Core Competencies.

L'identification du cœur de métier est nécessaire pour définir la stratégie de l'entreprise en termes de croissance, d'investissement, développement des compétences, et de prises de décisions en termes de Make or Buy.

Externaliser les activités non « cœur de métier » permet à l'entreprise d'augmenter l'attention managériale et l'allocation de ressources à celles qu'elle fait le mieux⁵². Ce principe rejoint la théorie de la vigilance défendue par Jean Marc Oury⁵³.

a. Théorie des Core Competencies – Hamel et Prahalad

Selon Hamel & Prahalad, les dirigeants seront jugés sur leur capacité à identifier, cultiver et exploiter les core compétences qui permettent la croissance⁵⁴.

Sur le court terme, la compétitivité d'une entreprise provient des attributs prix/performance des produits en court. Sur le long terme, la compétitivité provient de la capacité à construire, au moindre coût et plus rapidement que les concurrents, les core compétences qui engendrent des produits imprévus. Par conséquent, les core compétences sont les racines de la compétitivité : tel un arbre, les core compétences nourrissent les core produits, qui engendrent des business units, dont les fruits sont les produits finaux. La force et les racines qui nourrissent le système sont les core compétences⁵⁵.

⁵²Making more by doing less: an analysis of Outsourcing and its effects on firm performance – K.M. Gilley & A. Rashhed – Journal of Management 2000 – P 766

⁵³ Economie politique de la vigilance – Jean-Marc Oury – Ed Calmann Levy – 1983

⁵⁴ The Core Competence of the Corporation – C.K. Prahalad and G. Hamel – Harvard Business Review – May June 1990 – P79

⁵⁵The Core Competence of the Corporation – C.K. Prahalad and G. Hamel – Harvard Business Review – May June 1990 – P81

Ce travail permet d'aller des définitions des activités basées sur le marché, vers des définitions basées sur les compétences⁵⁶. Il permet aussi de suggérer qu'une entreprise doit continuer à investir dans les activités qui constituent sa core compétence et externaliser le reste.

Les 3 caractéristiques suivantes permettent d'identifier une core compétence⁵⁷ :

- elle permet d'avoir accès à de nombreux marchés
- elle contribue significativement aux avantages du produit final perçus par le client
- enfin, une core compétence est difficile à imiter par les concurrents.

Au niveau RH, les employés critiques pour les core compétences sont des actifs (et ressources) de l'entreprise qui doivent être identifiés et développés par le management⁵⁸.

b. Changer ou faire évoluer le core business

Dans son article "Finding your next core business"⁵⁹, Chris Zook mentionne que dans la plupart des entreprises qui ont fait l'objet de son étude, la reconnaissance du vacillement du core business est venue tardivement.

Faire évoluer ou changer son core business peut s'avérer vital pour l'entreprise à cause des changements qui peuvent s'opérer (et s'opèrent souvent de manière rapide) sur le contexte économique, les besoins du client, l'environnement concurrentiel, l'avancement technologique, les paramètres du coût de production avec la mondialisation... Ainsi, un core business et un mode opérationnel qui ont fait que l'entreprise a réussi les années passées, ne seront peut-être pas les bons pour les années à venir. Chris Zook recommande ainsi d'évaluer régulièrement son core business, afin d'identifier le bon moment où le redéfinir. Ceci est d'autant plus important que le changement du core business nécessite souvent des investissements, partenariats, nouvelles compétences, ...et donc du temps avant que le changement ne soit concrètement opérationnel.

⁵⁶Making more by doing less: an analysis of Outsourcing and its effects on firm performance – K.M. Gilley & A. Rashhed – Journal of Management 2000 – P 766

⁵⁷The Core Competence of the Corporation – C.K. Prahalad and G. Hamel – Harvard Business Review – May June 1990 – P83 et 84

⁵⁸The Core Competence of the Corporation – C.K. Prahalad and G. Hamel – Harvard Business Review – May June 1990 – P90

⁵⁹ Finding your next core business – Chris Zook – Harvard Business Review – Avril 2007

1. **What is the state of our core customers?**
Profitability, market share, retention rate, measures of customer loyalty and advocacy, share of wallet
2. **What is the state of our core differentiation?**
Definition and metrics of differentiation, relative cost position, business models of emerging competitors, increasing or decreasing differentiation
3. **What is the state of our industry's profit pools?**
Size, growth, stability, share of profit pools captured, boundaries, shifts and projections, high costs and prices
4. **What is the state of our core capabilities?**
Inventory of key capabilities, relative importance, gaps vis-à-vis competitors and vis-à-vis core needs
5. **What is the state of our culture and organization?**
Loyalty and undesired attrition, capacity and stress points, alignment and agreement with objectives, energy and motivation, bottlenecks to growth

Figure 7 – Chris Zook – Evaluer votre core business⁶⁰

Chris Zook conclut de son étude que la façon la plus sûre de redéfinir son core business, est de ne pas s'aventurer loin de l'actuel, mais d'explorer autour. En effet, les actifs et ressources déjà en main mais périphériques au core sont des atouts pour les nouveaux cores. Les exemples de Curana et IBM qui vont suivre vont dans ce sens. Dans 21 des 25 entreprises étudiées par Chris Zook, un actif ou ressource cachés a été la pièce centrale de la nouvelle stratégie.

c. Définition du cœur de métier et des activités à externaliser – Exemple d'Areva

Areva a élaboré une définition de son cœur de métier⁶¹. Le cœur de métier d'un exploitant ou d'un opérateur industriel tel que AREVA est constitué de l'ensemble des activités, des ressources et des compétences :

- nécessaires pour définir les exigences de sûreté, de sécurité, de santé et salubrité publique, de protection de la nature et de l'environnement, et en garantir l'application ;
- qui constituent les processus de réalisation des produits ou prestations définis comme objets principaux de l'installation ou des unités qui la composent ;

⁶⁰Finding your next core business – Chris Zook – Harvard Business Review – Avril 2007

⁶¹ Rapport sur la sous-traitance du groupe AREVA en France – 30 juin 2013 – P9

- spécifiques et différenciantes en ce qu'elles sont exclusivement maîtrisées par Areva en tant que concepteur, exploitant ou opérateur, et qui procurent un avantage compétitif ;
- ayant un impact critique sur la performance opérationnelle ou économique de l'installation, ou sur la qualité du produit ou du service qui en sont l'objet principal.

Une fois son cœur de métier défini, Areva dit pouvoir avoir recours à de la sous-traitance pour⁶² :

- construire des offres plus larges
- optimiser la performance de ses installations
- bénéficier de compétences et de moyens spécialisés ou rares
- absorber des pics d'activité ou accroître la réactivité
- disposer des meilleures pratiques sur des activités non cœur de métier
- bénéficier d'une compétitivité plus élevée sur des activités non cœur de métier
- produire des tierces expertises ou réaliser des contrôles indépendants

A partir de là, Areva a défini les activités à garder en interne, et celles pouvant faire l'objet d'une sous-traitance (cf. figure 8).

Activités « cœur de métier »	Segments d'activité pouvant faire l'objet d'une sous-traitance
<ul style="list-style-type: none"> • la conception, la réalisation et la mise en service actif d'installations nucléaires ; • la conception et le management des opérations de démantèlement ; • l'exploitation d'installations nucléaires ; • le management et le pilotage de la maintenance ; • la supervision des interventions en milieu nucléaire ; • la supervision des transports de matières nucléaires ; • la maintenance des emballages nucléaires de propriété AREVA ; • le système de management sûreté-santé-sécurité-environnement ; • la surveillance médicale des collaborateurs AREVA ; • la gestion des matières nucléaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> • la maîtrise d'œuvre du démantèlement d'installations non nucléaires ; • l'exploitation et la maintenance d'utilités ou d'auxiliaires industriels ; • la gestion du magasin de pièces de rechanges ; • le nettoyage des locaux industriels nucléaires ; • le nettoyage des locaux administratifs, des bureaux, des locaux de restauration ; • la collecte et le tri des déchets conventionnels ; • la certification des instruments ; • l'entretien des bâtiments, des voies, des réseaux ; • les services aux occupants dont la restauration d'entreprise ; • les services aux particuliers dont l'accueil sur les sites.

Figure 8 - Activités « cœur de métier » pour Areva, et segments pouvant faire l'objet d'une sous-traitance⁶³

⁶² Rapport sur la sous-traitance du groupe AREVA en France – 30 juin 2013 – P5 et 6

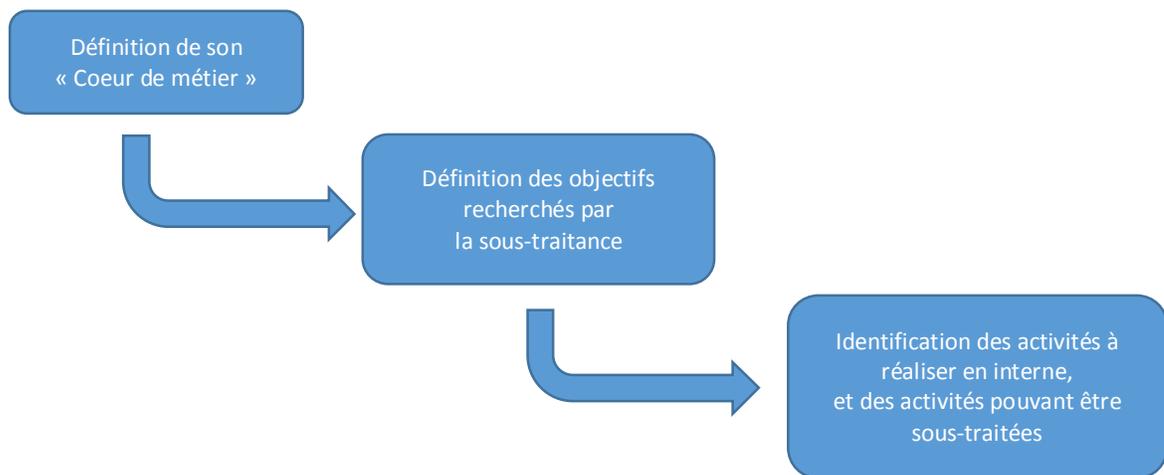


Figure 9 - Areva : Méthodologie pour la sous-traitance

d. Mutations progressives du cœur de métier – Exemple de Curana⁶⁴

Curana est une TPE familiale de 12 employés, fondée en Belgique en 1946 et spécialisée dans les accessoires de vélos (cadres, garde-boues, porte-bagages, protège-chaînes, ...). L'entreprise fonctionnait en tant qu'équipementier (OEM) et fabriquait les accessoires de vélos en fonction des demandes des clients. Entre les années 60 et 80, le marché a fortement évolué, et seulement quelques producteurs sont restés sur le marché, avec une forte pression sur les prix de la part des clients fabricants de vélos, alors qu'ils étaient autour de 40 / 50 au début.

Le contexte a aussi évolué sur d'autres aspects : arrivée de matériaux alternatifs pour les accessoires (plastique ou aluminium), augmentation du coût de la main d'œuvre, multiplication et internationalisation des fournisseurs. Le management de Curana a décidé de changer d'approche en 1998 et a commencé à nouer des partenariats avec une entreprise de design, un fabricant d'un nouveau matériau et une entreprise pour l'industrialisation. Le prix / marge étant fixé par Curana.

Curana est ainsi passée d'OEM à ODM : Original Design Manufacturer, avec le design comme nouveau cœur de métier.

En 2006, Curana a continué d'affiner sa stratégie business, ouvert en interne son nouveau centre de design, et est passée à la démarche OSM : Original Strategic Management. Curana s'est spécialisée dans l'étude des tendances du marché et de la mode, la veille sur la technologie et les nouveaux matériaux, l'innovation, le développement de design, et la gestion de la propriété intellectuelle.

⁶³ Rapport sur la sous-traitance du groupe AREVA en France – 30 juin 2013 – P10 et 11

⁶⁴Curana BVBA – Managing open innovation for growth in SMEs – ESADE Business School - 2010

En 2008, Curana a encore une fois décidé de faire évoluer son cœur de métier en passant à la démarche OBM : Original Brand Management, avec la capitalisation sur la marque Curana. Curana a gagné plusieurs prix prestigieux et sa popularité croissante en tant que fournisseur de concepts innovants a fait de l'entreprise un partenaire stratégique privilégié d'importants fabricants européens de vélos.

Les changements opérés par Curana sur son cœur de métier, lui ont permis, non seulement de survivre dans un secteur d'activité de plus en plus difficile, mais aussi d'augmenter de manière importante son chiffre d'affaires, qui a été multiplié par 4 en 6 ans.

e. Changement stratégique du cœur de métier – Exemple d'IBM

L'arrivée des PCs (Personal Computer) et des serveurs client a engendré le déclin du secteur des ordinateurs classiques, qui était le cœur de métier d'IBM. En 1992, IBM a accusé une perte de 8,10 Md de dollars, perte historique dans l'histoire économique américaine⁶⁵. IBM doit sa survie au changement de son cœur de métier opéré par son nouveau PDG d'alors, Louis V. Gerstner, recruté de l'extérieur en avril 1993 (premier PDG recruté de l'extérieur dans l'histoire de l'entreprise depuis 1914). Louis V. Gerstner a orienté l'entreprise vers le secteur des logiciels et des services, et par ce changement a sauvé l'entreprise qui a pu fêter son 100^{ème} anniversaire en 2011. En 2010, IBM a réalisé un chiffre d'affaire de 29 milliards de dollars, dans les gros ordinateurs centraux, les centres de stockage et les services⁶⁶.

⁶⁵Why did IBM survive – Steve Denning – Forbes – 7 octobre 2011

⁶⁶ Le pionnier de l'informatique IBM souligne son 100e anniversaire – AFP – 16 juin 2011

5. Le contrat de sous-traitance

a. Rôles du contrat

Le contrat de sous-traitance consacre la subordination technique du sous-traitant au donneur d'ordres en le soumettant à des obligations plus contraignantes que s'il était simple fournisseur.

D'après les théories d'inspiration économique telles que la théorie de l'agence, le contrat crée les conditions nécessaires et suffisantes à l'émergence et à la stabilité de la coopération entre donneur d'ordres et sous-traitants (G. Nogatchewsky, 2003). Il permet de définir la rémunération des partenaires de manière à ce que chacun ait individuellement intérêt à coopérer plutôt qu'à se retirer (Brousseau, 1996). Des mécanismes complexes d'incitation, de coercition et de surveillance sont mis en place afin de supprimer toute velléité d'opportunisme (Baudry, 1993 ; Williamson, 1985).

Or les contrats interentreprises réels sont souvent relativement « grossiers » et « imparfaits ». Ils laissent une marge de manœuvre qui présente le risque d'une utilisation opportuniste (Brousseau, 1996). Selon G. Nogatchewsky (2003), ils ne sont pas aussi précis et complexes que le dit la théorie standard. La simplicité des contrats en matière d'incitation est d'ailleurs, selon certaines études (Harvard Business School, 1987), un gage d'efficacité, les systèmes trop complexes étant, dans la pratique, coûteux et inefficaces. Il y a de plus dans le réel très peu de recours aux tribunaux en cas de désaccords car cela aurait un effet désastreux sur la relation de coopération.

Le contrat apparaît donc davantage comme un garde-fou juridique en cas de manquement très grave, mais n'est pas considéré comme un instrument de contrôle de la coopération (G. Nogatchewsky, 2003).

Ainsi les trois premiers rôles du contrat sont :

- la formalisation des objectifs
- la démonstration de la volonté bilatérale de s'engager
- la communication en interne sur les points d'accord entre les deux entreprises.

b. Performance du contrat

« Writing a poor contract » figure parmi les 7 péchés mortels de l'externalisation identifiés par Jérôme Barthelemy⁶⁷.

Pour Claude Altersohn, le contrat de sous-traitance est souvent un contrat d'adhésion, car la plupart des clauses ne font pas l'objet d'une véritable négociation, et l'effet de domination est en général assez puissant pour placer le sous-traitant dans une position singulièrement désavantageuse pour négocier ce qui peut l'être, qu'il s'agisse du mode

⁶⁷ The seven deadly sins of outsourcing – Jerome Barthelemy – Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2

de fixation des prix, des conditions de paiement ou de l'institution de garanties portant sur le volume et la durée des commandes⁶⁸.

Une relation contractuelle basée sur le partenariat favorise l'émergence d'une relation durable et performante. Les travaux de la commission technique de la sous-traitance en 1982 ont permis d'identifier les mécanismes contractuels du partenariat⁶⁹ :

Objectifs du partenariat	Mécanismes contractuels
Diminution des coûts Optimisation des investissements	Augmentation de la durée d'engagement
Partage du risque économique	Généralisation de la règle proportionnelle (réglage des quantités)
Partage équitable des gains de productivité entre le DO et le ST	Concertation pour la renégociation du prix
Favoriser le règlement des litiges Faire face aux événements non prévus a la signature du contrat	Concertation

Figure 10 - mécanismes contractuels du partenariat

Ainsi, chaque partenaire doit avoir un intérêt au maintien de la relation selon B. Baudry, qui émet les recommandations suivantes⁷⁰ :

- avoir un contrat suffisamment long et reconductible en cas de non-tricherie,
- répartir équitablement les risques encourus ou les gains générés par la relation,
- introduire des mécanismes d'incitation pour encourager le vendeur à diminuer ses coûts de production, et donc ses prix, en cours de contrat.

Et propose une formule de prix dynamique qui permet de répondre aux 2 derniers points⁷¹.

⁶⁸ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – P17

⁶⁹ Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction – Revue d'économie industrielle – Vol 56 – 2eme trimestre 1991 – P47

⁷⁰ Partenariat et Sous-traitance – Une Approche par la Théorie des Incitations – Bernard Baudry – Revue d'Economie Industrielle, n°66, 4ème trimestre 1993, p54

⁷¹ Dans son article de l'approche par la théorie des incitations, B. Baudry site 2 types de contrats extrêmes en termes de gestion de prix : 1. Contrat à prix fixe avec le prix déterminé ex-ante, le paiement effectué au moment de la livraison du bien, et pas de suivi de coût au cours de son déroulement, le vendeur est incité à produire le plus efficacement possible puisqu'il va conserver tous les gains issus des réductions de coûts, et tous les risques (augmentation des coûts de la matière première, salaires, énergie) sont supportés par le vendeur. 2. Contrat à type coût : l'acheteur assume l'intégralité du risque et le vendeur n'est tenu à aucune obligation de performance. Le contrat nécessite une parfaite connaissance des coûts du vendeur. Il propose une formule intermédiaire qui permet de mieux prendre en compte le partage des

Il est important que le donneur d'ordres et le sous-traitant se rapprochent pour étudier ensemble les gains possibles de productivité et se les partagent équitablement plutôt que le donneur d'ordres pressure le sous-traitant pour dégager à son seul profit une marge moins importante⁷².

En conclusion, nous proposons ci-après les recommandations de Jérôme Barthelemy pour qui le contrat doit être⁷³ :

- **Précis** : les objectifs de coût et de performance doivent être clairement spécifiés dans le contrat
- **Complet** : cela permet de s'affranchir contre le risque d'opportunisme ou de renégociations coûteuses
- **Incitatif** : pour encourager la recherche de la performance et permettre de mieux partager la valeur ajoutée du partenariat.
- **Équilibré** : pour avoir une relation dans la durée, et éviter la tricherie
- **Flexible** : pour prendre en compte les changements qui peuvent survenir durant la relation en terme de technologie ou de contexte des affaires.

c. Le rôle des mécanismes de régulation

D'après une récente étude de Srivastava et Thompson (2012), il existe deux mécanismes de régulation dans une relation liant les parties par contrat :

- la *gouvernance mécaniste*, où chacun suit à la lettre les termes du contrat en n'accordant aucune souplesse vis à vis des procédures définies.
- la *gouvernance relationnelle*, où l'on se base davantage sur la relation en cours et une confiance mutuelle pour prendre des décisions opérationnelles le moment venu.

Dans la vraie vie, il est évident que les parties en présence utilisent un mix de ces deux mécanismes.

risques et des gains, et de favoriser l'innovation : $p = b + \alpha(w) - \beta(e)$, b étant le prix fixé initialement en t_0 , p le nouveau prix fixé lors de la renégociation,

α : paramètre de partage de la hausse des coûts supposés par le sous-traitant, w : représente les fluctuations imprévisibles du coût au cours du contrat (hausse des inputs tels que les salaires, le carburant, ...), β : paramètre de partage de l'effort du sous-traitant pour diminuer ses coûts, e : représente la réduction du coût réalisée en cours de contrat grâce aux gains de productivité du sous-traitant, plus α est élevée plus l'assurance est forte, plus β est forte plus l'incitation est élevée.

⁷² Rapport Volot sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi – 30 juillet 2010 – P31

⁷³ The seven deadly sins of outsourcing – Jerome Barthelemy – Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2

Ils différencient également deux modes d'exercice du contrôle dans la phase de spécification du contrat :

- le mode formel, avec évaluation de la performance, récompenses et punitions, qui peut ensuite être subdivisé en résultats et comportements attendus.
- le mode informel qui utilise davantage des stratégies sociales ou individuelles et peut être subdivisé en régulation par le clan et auto-régulation.

La régulation par le clan fait référence à la régulation exercée par le biais du renforcement de normes acceptables à travers le partage de croyances, de valeurs et d'une vision. Elle est à rapprocher de la « relational based view ».

Dans la phase de mise en œuvre du contrat, quel est le rôle des mécanismes de régulation?

En s'attachant au cas de contrats de sous-traitance offshore pour le développement de systèmes d'information, les travaux de Srivastava et Thompson suggèrent entre autres que :

- le degré de spécificité du contrat est toujours positivement corrélé à la performance en termes de coûts et de qualité quel que soit le type de contrat (ie avec obligation de moyens ou obligation de résultats)
- utiliser une gouvernance mécaniste sur un contrat mal formulé ne permettra pas d'atteindre une meilleure performance
- une gouvernance mécaniste atténue l'effet positif d'une gouvernance relationnelle sur la performance en termes de coûts dans le cas de contrats avec obligation de résultats

Les managers, bien qu'ils sachent que le degré de spécificité du contrat est souvent nécessaire pour sa performance, s'inquiètent qu'un trop haut degré de spécificité ait des conséquences négatives sur la flexibilité et donc la performance du contrat. Il est par conséquent important pour les managers de comprendre non seulement le besoin d'avoir des contrats bien spécifiés, mais aussi de comprendre comment ils doivent piloter la mise en œuvre. Une gouvernance mécaniste peut ainsi se substituer ou compléter une gouvernance relationnelle pour améliorer la performance en termes de qualité. Concernant la performance en termes de coûts, dans le cas de contrats avec obligation de moyens, il vaut mieux éviter la gouvernance relationnelle et la gouvernance mécaniste pourra alors venir compléter la spécificité du contrat.

6. La confiance

a. Entamer une relation : confiance et/ou contrat ?

Nous l'avons vu, dans la relation de sous-traitance, le contrat est une étape incontournable. Il vise à réduire les incertitudes en créant un cadre juridique et se révèle, en pratique, un instrument de régulation des comportements utilisé pour se protéger contre l'opportunisme et gérer divers risques.

Si la relation de sous-traitance était uniquement une relation commerciale, avec un contrat bien rédigé, il serait tout à fait superflu de faire appel à la notion de confiance, ce qui a notamment été soutenu par Williamson, réduisant finalement la confiance à un « calcul raisonné des intérêts réciproques » (Orléan, 1994).

Or, d'une part, les contrats ne peuvent qu'être incomplets, puisqu'il est impossible de tout imaginer et de tout savoir, et d'autre part, la relation de sous-traitance est aussi et avant tout une relation sociale.

Le thème de la confiance fait ainsi son apparition dans la littérature économique à partir de deux analyses complémentaires : celle des rapports économiques et celle des formes organisationnelles pour entretenir ces mêmes rapports.

Dans la première analyse, celle des rapports économiques, la confiance est qualifiée d'« institution invisible » (Arrow, 1974), de « lubrifiant » des rapports économiques (Lorenz, 1988) ou encore de « condition préalable à la compétitivité » et d'« élément constitutif de la vie en société » (Sabel, 1992). Quant à l'analyse des diverses formes organisationnelles de relations inter-firmes, dont bien entendu la sous-traitance, la confiance est à nouveau traitée (Lorenz, 1988 ; Baudry, 1992 par exemple).

L'étude de quelques cas traités par Simon⁷⁴ dresse quelques conclusions sur les liens entre confiance et contrat :

- la confiance précéderait le contrat, et dans un des cas étudiés, la confiance antérieure a permis d'élaborer un contrat détaillé et complet. Ceci va dans le sens de résultats obtenus par Larson (1992) et Van de Ven (1994) qui, en explorant le processus du développement des relations inter organisationnelles, ont trouvé que la confiance était une condition préalable importante aux contrats. La réciproque n'ayant été constatée dans aucun des cas étudiés.
- confiance et contrats peuvent chacun être substitués et complémentaires. Les exemples montrent que la confiance peut se substituer au contrat puis lui permettre de rester incomplet, ou encore que confiance et contrat peuvent être complémentaires et se renforcer mutuellement.

⁷⁴ SIMON, E., 2009, « Confiance ou contrat ? Des liens complexes... », Gestion 2000, pp.39-56

- les relations basées sur la confiance ont davantage de succès que les autres. La confiance est donc une condition importante pour créer une relation de coopération ouverte et constructive (Zand, 1972 ; Larson, 1992. Ring & Van de Ven, 1994). Dans une relation de ce type, les partenaires partageront plus volontiers l'information et résoudront conjointement les problèmes qui surgissent. Le conflit ne nuit alors pas nécessairement à la relation ni au niveau de confiance des partenaires puisque la résolution commune des problèmes et la gestion du conflit peuvent renforcer la relation et augmenter le niveau de confiance.

Divers philosophes, psychologues et chercheurs en sciences sociales ont également travaillé sur la notion de confiance qui, selon une définition assez largement acceptée, peut-être entendue comme « un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui »⁷⁵.

b. Objets et formes de la confiance

Dans l'ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations »⁷⁶, les auteurs indiquent que trois critères sont recherchés chez autrui qui amèneront à faire confiance :

- Il doit apporter des compétences ou des forces. On coopère en vue d'allier des compétences. Pour ego, il importe donc de penser qu'alter est capable d'apporter quelque chose d'important : des connaissances, un savoir-faire, des informations, des réseaux, des ressources matérielles ou immatérielles. L'évaluation « assessment » est qualitative et quantitative.
- Il doit se montrer digne de confiance, c'est à dire respecter ses engagements et ses contrats, ne pas mentir, ne pas tirer parti des vulnérabilités de ses partenaires ; on évalue donc ses intentions.
- De façon plus générale, il doit être équitable et bienveillant, respecter la vérité et la raison, être honnête, ne pas chercher à rabaisser ses partenaires et essayer de comprendre leur position.

A la lecture de ces critères, il est clair que l'objet de la confiance est au moins double : le comportement et les compétences de l'autre.

⁷⁵ L'Analyse Economique de la Confiance, De Boeck Université, coll. « Ouvertures Economiques », 2008

⁷⁶Ramanantsoa B., Reitter R. (2012), « Confiance et défiance dans les organisations », Economica

Dans ses travaux, Zucker (1986) distingue trois formes de confiance en fonction de leur mode de production :

- la confiance relationnelle « repose sur les échanges passés ou attendus en fonction de la réputation ou d'un don/contre don »
- la confiance institutionnelle « est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation »
- la confiance intuitu personae « est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné » (Thuderoz et al., 1999)⁷⁷.

Au niveau inter organisationnel, Lorenz⁷⁸ soutient que « le premier pas vers l'établissement de la confiance est l'établissement d'une confiance interpersonnelle entre un intermédiaire et son interlocuteur dans l'autre organisation. Cette confiance interpersonnelle est à la base du développement d'une confiance plus généralisée de la part de l'intermédiaire à l'égard des membres de l'autre organisation. Cette forme relativement impersonnelle peut alors être communiquée et transférée aux membres de l'organisation à laquelle appartient l'intermédiaire.

Dans cette perspective, la confiance inter organisationnelle existe à l'interface des relations institutionnelles et interpersonnelles. Elle dépend des croyances d'un individu, l'intermédiaire, qui est lui-même inséré dans des formes plus larges d'associations formelles qui servent à construire le langage commun et la compréhension partagée qui caractérisent une communauté de pratiques. »

c. Construction, établissement de la confiance

Brousseau et al.⁷⁹ ont travaillé sur la diversité des mécanismes de coordination interentreprises et reprennent ces thèmes de la confiance personnelle, de la connaissance de l'autre et de l'apprentissage.

Ils tentent notamment de répondre à la question de savoir si la confiance peut être construite de manière délibérée, et si oui, de quelle manière.

En revenant sur la confiance personnelle et la connaissance de l'autre, ils précisent que pour évaluer la personnalité de l'individu avec lequel on noue une relation, relation qui va nous rendre dépendant de lui, deux démarches complémentaires existent :

⁷⁷Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., La confiance : approches économiques et sociologiques, Gaëtan Morin Editeur, 1999.

⁷⁸Lorenz Edward, « Confiance inter organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », Réseaux, 2001/4 no 108, p. 63-85. DOI : 10.3917/res.108.0063

⁷⁹ BROUSSEAU E., GEOFFRON P., WEINSTEIN O. « Confiance, connaissances et relations inter-firmes » contribution au projet de recherche « Diversité des relations entre entreprises et variété des modes d'intermédiation » dans la cadre du CREI et financé par le Commissariat Général du Plan.

- s'appuyer sur des caractéristiques connues ou connaissables de l'individu qui permettront d'établir des relations entre données observables et comportement.
- fonder la prévisibilité du comportement sur l'expérience de relations antérieures personnelles avec cet individu.

Cependant, l'existence d'une incertitude radicale rend impossible la définition a priori des obligations et des engagements des parties de manière complète et sans ambiguïté d'où la nécessité de la confiance. Le comportement d'un agent n'obéit en effet pas à des règles ou procédures données et déterminées a priori, mais à des règles et procédures qu'il va construire progressivement par apprentissage et par son expérience.

Concernant l'apprentissage, les auteurs exposent la place centrale de la confiance. En effet, considérant que le processus d'interaction entre les parties se déroule dans la durée et met en jeu des relations personnelles, il permet progressivement une meilleure connaissance de l'autre et une meilleure prévisibilité de son comportement. Ils insistent ainsi sur le fait que dans les relations interfirmes, la confiance se développe par un processus d'apprentissage réciproque.

De plus, « (...) la confiance favorise l'apprentissage collectif, accroît les capacités d'apprentissage et l'efficacité productive (Ciborra (1991)) ainsi que la capacité à réagir rapidement aux aléas. Cette dimension de l'apprentissage explique que la confiance s'accompagne d'échanges de connaissances et d'informations, élément essentiel dans la formation de la confiance (Lorenz (1993), Sako (1995)). (...) le développement de relations interpersonnelles est de nature à transformer les comportements, et en ce sens c'est bien le déroulement de la relation elle-même qui crée la confiance. »

Mais la confiance relationnelle telle que décrite précédemment ne permet pas de prendre en compte l'ensemble du contexte global dans lequel s'insère toute relation économique. Ceci amène à une autre conception de la confiance que Brousseau et al. toujours, qualifient de « confiance système ». Dans cette conception, la confiance repose sur la conviction que le partenaire respectera certaines règles et normes sociales. Ce n'est plus une confiance qui se construit, mais une confiance qui dérive des traits d'un système social pris comme une donnée.

Ces deux types de confiance, relationnelle et système, peuvent s'influencer et apparaître aussi bien comme complémentaires que comme substituts. Ainsi, la confiance en une entreprise, construite à partir de relations avec ses membres ne repose pas simplement sur la confiance dans leur comportement, mais aussi sur une certaine représentation et évaluation de leur position dans l'organisation, de la structure et du mode de fonctionnement de cette dernière. Il y a donc bien un aspect de confiance système dans pratiquement toute relation de confiance entre agents économiques. Ce que l'on retrouve notamment dans les relations de sous-traitance avec de grands groupes qui ont développé une culture, une histoire, et bien sûr une réputation sur la durée.

Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui réussissent dans la durée ? Continuent-elles à donner sa place au développement de la confiance relationnelle malgré la présence de la confiance système ?

7. Réussir dans la durée⁸⁰

a. Quatre priorités

Dans leurs leçons sur l'avantage des grandes entreprises familiales, les Miller décrivent les quatre priorités qui mènent ces entreprises au succès :

- Le **commandement**: indépendant, permet une (p.62) liberté d'agir de manière résolue et courageuse. Agir et prendre des décisions rapidement, être original, et courageux.
- La **continuité** : investissements à long terme et une administration pleine de sollicitude. (p.48) S'engager dans une mission qui a du sens. Par exemple, Michelin avait pour mission de faire du voyage une expérience plus sûre et plus détendue ; Timken veut faire des roulements pour réduire la friction qui freine le progrès industriel global ou encore Le Times veut créer un lectorat éclairé. Pour ces firmes, il s'agit de missions réelles et durables.
- La **communauté** : agir pour que chacun à l'intérieur de l'entreprise comprenne la mission de la firme : cultures cohérentes, façonnées par des valeurs authentiques, une socialisation et un endoctrinement constants ainsi qu'un profond souci des employés à tous les niveaux. La communauté est la manifestation d'une philosophie sociale collectiviste (p52).
- La **connexion**: plutôt que d'opter pour des transactions uniques et opportunistes, un grand nombre de compagnies contrôlées par des familles se battent pour être de bons voisins, c'est-à-dire qu'elles contribuent généreusement à assurer des relations gagnantes durables avec les clients, les fournisseurs, les associés et la communauté en général. (p.58) Kaiser de Bechtel disait : « si l'on ne peut pas faire confiance à un homme, on ne peut pas faire confiance à sa signature ». Plutôt que de rechercher des contrats à court terme, Bechtel investit dans des associations durables et ouvertes avec les clients et les sous-traitants. (p.60) Ingvar Kamprad d'Ikea a fait le choix d'accompagner ses fournisseurs, en leur fournissant des équipements, une assistance technique exhaustive et du personnel afin de former la main-d'œuvre. Ainsi, il investissait vraiment à long terme – convaincu que les relations durables qui en sortiraient finiraient par payer. (p.61) Les firmes qui agissent en « bons citoyens » redonnent à la communauté qui les a si bien traités – et elles considèrent cela non pas comme un service mais comme de la reconnaissance.

⁸⁰ MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2011), « Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales » P.U.L.

Ainsi, les quatre éléments de la priorité connexion, définis comme étant :

- être un partenaire bénévole
- être réceptif et se montrer plein de sollicitude
- créer un réseau et rester en contact
- être un bon citoyen

participent chacun au renforcement de la confiance, confiance système comme confiance relationnelle.

Les entreprises ayant comme priorité la connexion visent à faire durer les relations. Elles investissent « dans des relations solides et durables. (Si elles) agissent ainsi c'est qu'au fil du temps les coûts de la recherche de contrats diminuent, la confiance grandit, la connaissance du client augmente et les connaissances obtenues dans le projet d'un client peuvent être utilisées pour le projet suivant. » (p.229)

Elles traitent leurs partenaires avec intégrité, ouverture, réactivité et générosité. Cela prend la forme non pas d'une œuvre de bienfaisance, mais d'amples ressources engagées tôt dans la relation (p.159).

b. Gérer sur le long terme

Pour avoir une approche long terme, il y a bien entendu lieu de ne pas laisser la logique financière et déshumanisante prendre le dessus. L'ouvrage « Réussir dans la durée » se conclut sur la philosophie globale de gestion et les leviers de conception organisationnelle qui permettent la mise en place de cette approche, ainsi que les actions qui peuvent favoriser son déploiement dans chacun des grands domaines fonctionnels de l'entreprise où nous retrouvons bien évidemment celui des ressources humaines.

Les leviers de gouvernance possibles sont les suivants :

- pour les actionnaires, avoir des attitudes permettant des perspectives à plus long terme. Le plus important étant en effet les coûts économiques et sociaux du court terme. « Des produits de mauvaise qualité, des conflits avec les employés, des emplois déshumanisés et des communautés dévastées ébranlent la confiance que les individus placent dans les cadres supérieurs d'aujourd'hui ainsi que dans les entreprises. La culture du court terme a été coûteuse non seulement pour l'investisseur individuel et la compagnie, mais aussi pour la communauté dans son ensemble. » (p.276)
- pour le conseil d'administration, effectuer une surveillance zélée avec le désir d'évaluer et de récompenser sur les bases d'une performance globale à long terme. Pour cela, il faut les « bonnes motivations et compétences ». Parmi les motivations, l'ouvrage fait état du besoin de se sentir propriétaire et de la rémunération. Les incitations devant toujours être réalisées sur la culture de long terme. Quant aux compétences du CA, il faut de la diversité, « un large mélange de talents qui apportent une vision approfondie de

l'entreprise, de ses marchés et de ses technologies ». La sélection du CA est ainsi primordiale, il y a la nécessité d'expertise métier, de personnalités incarnant certaines valeurs auxquelles ils ont démontré leur attachement dans leur passé professionnel, des personnalités avec une réputation de savoir-faire et de savoir-être. Enfin, les critères d'évaluation de l'équipe dirigeante par le CA ne doivent pas intégrer que des indicateurs financiers pour pouvoir « examiner les faits derrière les chiffres » (p.278)

- pour l'équipe dirigeante, là encore la politique RH doit viser à sélectionner, former et motiver dans une perspective de long terme.

La performance globale durable est le fil rouge d'une philosophie à long terme, sa mise en œuvre nécessite courage et administration vigilante, ainsi qu'un projet qui rallie le collectif autour d'une mission qui fait sens pour chaque individu. L'importance du projet ne peut alors être qu'économique pour avoir du sens, elle doit aussi être sociale. Enfin, pour une performance globale durable, les auteurs invoquent la théorie basée sur les ressources, les entreprises étudiées ont en effet une allocation de ressources plus ciblée, intensive et maintenue à long terme que leurs concurrents, mais aussi plus concentrée sur les capacités tout comme la manière de les déployer.

c. Une vision systémique qui fait sens

En termes d'organisation, on favorise la cohésion et l'engagement, les structures sont plutôt informelles et horizontales. L'activité organisatrice passe par des **objectifs communs** plutôt que par des règles contraignantes ce qui guide l'action tout en développant la prise d'initiative, la collaboration. L'entreprise peut alors former un tout, uni et non cloisonné qui inclut des « groupes de travail, des comités, des groupes de projets et un personnel d'intégration qui fait la liaison et la coordination entre les secteurs ». Dans le rapport à la sous-traitance, le rôle de ces agents aux interfaces paraît donc un point d'intérêt particulier pour développer une relation durable et performante.

Enfin concernant la fonction ressources humaines, nous retiendrons notamment que les entreprises familiales analysées ont fait preuve d'une loyauté et d'un zèle exceptionnels envers leurs salariés : possibilités de carrière et parcours, formations, politique de rémunération, reconnaissance, gratitude... Dans la logique du don-contre don, ces entreprises acceptent le don des salariés et savent rendre à leur tour. Il y a une dimension affective sur laquelle reposent les pratiques d'échange social qui contribuent à l'efficacité du collectif de travail même lorsque celui-ci dépasse les frontières de l'entreprise.

Dans ces conditions, on favorise l'engagement « dans des liens sociaux porteurs de sens⁸¹ :

- ***Sens du point de vue cognitif*** : la coopération entre collègues, dans laquelle circulent aussi bien des savoirs, des savoir-faire, du temps, des croyances, des réputations ou des outils permet de comprendre le métier, la tâche ou la mission; et cette compétence se trouve mise au service du bon fonctionnement de l'entreprise.
- ***Sens du point de vue de la « direction »***, de la stratégie poursuivie par l'entreprise ou le département : les relations d'amitié, de complicité, de soutien mutuel, autant que les luttes intestines et que les relations de pouvoir représentent l'occasion et le lieu propices aux interrogations concernant la finalité poursuivie par l'entreprise. De manière exacte ou inexacte, les collectifs de travail parviennent ainsi souvent à construire intellectuellement une rationalité gestionnaire dont ne disposent pas toujours les décisions du management en amont ; ce type d'échanges associe ainsi un sens aux décisions du management en amont et préserve les agents d'un sentiment trop fort d'incertitude.
- ***Sens du point de vue « sensible »***: le « sentiment d'exister » (Flahaut, 2002 ; Godbout, 2008) repose fondamentalement sur le partage des émotions liées à l'existence de la vie collective (Rimé, 2005). À l'occasion de la réussite d'un projet, de l'altercation avec un client ou du plaisir de travailler ensemble, les agents engagent des relations « incorporées », des relations associant gestes, regards et verbalisations manifestant l'existence de la vie collective et l'appartenance à un « tout ». Cet espace sensible se trouve privilégié, en tant que tel : indépendamment des bénéfices qu'il permet, ou des dépenses qu'il suppose, il permet en effet d'éprouver l'« être ensemble ». La survie relative de cet espace représente une ressource essentielle pour l'entreprise, celle de l'esprit d'« équipe », de la capacité à sacrifier une partie de ses propres ressources au bénéfice de l'existence de la vie collective, laquelle fonde la capacité à « exister en entreprise » (Alter, 2009 ; Hannique et Servel, 2008). »

⁸¹ ALTER N. « Don, ingratitude et management » Suicide et désengagement au travail, Revue française de gestion, 2011/2 n° 211, p. 47-61.

8. L'entreprise réseau

a. Définitions

Le réseau est une notion qui recouvre plusieurs sens. Dans le vocabulaire des structures d'organisations, on retrouve par exemple les termes d'entreprise modulaire (Brilman, 1995), étendue (Archias et al., 2013), virtuelle (Byrne, 1993), transactionnelle (Frery, 1997) et l'entreprise en réseau est souvent qualifiée de forme hybride entre le marché et la hiérarchie.

Romelaer⁸² parle d'organisation en réseau « si elle est composée d'unités gérées de façon fort autonome qui ont au moins une partie de leurs activités en commun. Les organisations en question peuvent être des structures juridiques indépendantes ou les unités d'un même groupe ». Reprenant que les deux idées centrales dans cette notion sont le commun accord des membres pour la réalisation d'actions conjointes et la possibilité de sortie du réseau.

Il décrit encore la présence d'une « structure interne » qui comporte souvent une spécialisation des membres, ainsi qu' « une standardisation des données pour permettre l'assemblage entre les actions des membres, et une standardisation de quelques procédés de travail, par exemple pour répartir le volume d'activité entre les membres. Les relations directes entre membres du réseau restent dans la plupart des cas la force de coordination principale. On peut à leur propos parler d'ajustement mutuel, de coopération ou de négociation.

Le réseau est donc **en principe** une « organisation entre égaux » dans laquelle « les arguments hiérarchiques ne peuvent en aucun cas être des forces de coordination ». En principe, en effet, car dans la vraie vie, l'asymétrie informationnelle, les compétences et autres actifs spécifiques (matériels ou immatériels) détenus par un membre pourront lui donner une position dominante ou en tout cas un rôle de leader.

Une autre définition de la structure en réseau est « *une association implicite ou explicite d'agents, d'entreprises manufacturières et de services, d'institutions évoluant dans des domaines souvent complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance entre les membres de ces groupes et de réduire les coûts d'obtention de ces ressources, diminuant ainsi l'incertitude à court et à long terme sur le marché* » (OCDE, 1993, in Joffre, 1998).

Notons la reprise de la notion de confiance dans cette définition.

Les points communs entre les différentes formes de réseaux qui peuvent exister sont des nœuds représentés par les partenaires de structures et tailles variées, des connexions reliant les nœuds entre eux et un pilote, qui « donne le sens stratégique et la force d'impact, il est le catalyseur des ressources du réseau » (Boulanger, 1995).

⁸² ROMELAER P. Université Paris Dauphine, « Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic » version du 12/09/2011

b. Le réseau : pourquoi et comment

Cette forme d'organisation s'est considérablement développée avec le mouvement qui caractérise notre société et la tendance au recentrage sur leur cœur de métier des grandes entreprises dans les années 80 et 90. Ces recentrages forcément associés des externalisations ont provoqué une dynamique « coopérative », fondée sur la nécessité pour l'entreprise d'avoir recours à des compétences extérieures qu'elle ne maîtrise plus, et cela a modifié les rapports traditionnels de sous-traitance.

Ce type de structure qui se présente comme flexible et adaptative, permettrait la réduction des coûts de transaction. En effet, dans un réseau, les relations d'échange sont censées s'inscrire dans la durée, d'où une stabilité qui requiert un minimum d'accords et une confiance réciproque entre acteurs, nous avons déjà traité de ce thème.

Miles et Snow (1992) font la distinction entre trois sortes de réseau, le réseau stable, le réseau interne et le réseau dynamique. C'est sur ce troisième type que nous nous attarderons, le plus complexe et le plus représentatif des relations actuelles entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Un réseau dynamique « basique » comprend ainsi un pilote ou coordonnateur que l'on appelle firme pivot, centre d'un système autour duquel gravitent une multitude d'acteurs spécialisés.

Paché et Paraponaris⁸³ forment deux commentaires particuliers sur la firme pivot :

- elle peut prendre en charge une ou plusieurs activités du réseau, ou n'être qu'un simple pilote qui assure l'articulation de ces mêmes activités. On ne trouve donc pas de configuration type de réseau dynamique, mais des réseaux plus ou moins « complexes », au sens de réunion spécifique d'unités actives au service d'un projet productif commun ;
- émanant au départ de l'entreprise qui se recentre sur son cœur de métier, la fonction de firme pivot, coordinatrice, pourrait à terme être exercée par d'autres entreprises du réseau, grâce par exemple à leur parfaite maîtrise des interfaces logistiques et l'élargissement de leur champ de compétences, progressivement délaissé par la firme pivot initiale.

Au sein du réseau, la firme pivot se voit attribuer trois rôles distinctifs. Celui d'« architect » qui constitue le réseau, celui de « lead operator » qui coordonne les entreprises et enfin celui de « care taker » qui entretient et pérennise le réseau (Miles, Snow et Coleman, 1992).

Comme le commentent Paché et Paraponaris (2006), ces fonctions peuvent être exercées par une ou plusieurs entités, et malgré une reconnaissance de la complexité et de l'imbrication des relations de sous-traitance (Mariotti, Reverdy et Segrestin, 2001), les économistes définissent la firme pivot comme l'« organe formel de régulation » du

⁸³PACHE G., PARAPONARIS C. (2006), « L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles », Les éditions de l'ADREG, ISBN : 2-9518007-9-7

réseau, donc comme l'acteur principal et pas comme l'intermédiaire (Billaudot et Julien, 2003 ; Abdul-Nour, Jacob, Julien et Raymond, 2003).

Mazaud⁸⁴ propose de s'éloigner de cette appréhension classique qui ne reflète plus la réalité des pratiques des réseaux très complexes. Son étude du système productif d'Airbus⁸⁵ montre que des équipementiers assument désormais la fonction de coordination du réseau.

Par le mouvement de recentrage sur son cœur de compétences et d'externalisation de certaines activités, l'architecte s'est en effet dessaisi de connaissances clés et ne peut plus, pour certains sous-systèmes stratégiques, déterminer de manière unilatérale les façons de faire. Une relation de mutuelle dépendance naît, dans laquelle les partenaires co-spécifient, co-construisent, co-opèrent. L'architecte occupe alors un rôle « d'intégrateur systèmes », chargé de l'architecture générale et du contrôle.

L'équipementier assure la fonction de coordination, seul à avoir la capacité de combiner des ressources internes et externes, il devient la firme-pivot «générant par ces interactions de nouvelles connaissances (Cohendet et Llerena, 1999), renforçant (sa) position concurrentielle au sein de l'organisation réticulaire. (Sa) compétence combinatoire est de nature stratégique (Amit et Schomaker, 1993 ; Bellon et Niosi, 2000).

La dimension cognitive de cette capacité d'apprentissage collectif joue désormais un rôle clé au sein des réseaux verticaux (Colletis et Levet, 1997). Au détriment de l'architecte, la firme-pivot, devient l'acteur coordinateur central, et ne peut donc plus lui être assimilée.

La firme-pivot émane donc d'une segmentation stratégique de la chaîne des sous-traitants. Elle maîtrise la conception, le financement et le développement d'un sous-système à forte valeur ajoutée, mieux que ne pourrait le faire l'intégrateur. Elle est l'acteur central d'un réseau relationnel. »

Ainsi pour Mariotti⁸⁶, « gouvernent les réseaux ceux qui sont en mesure de peser sur la répartition des rôles et de maîtriser les interactions. Sont acteurs du gouvernement de l'entreprise-réseau tous les partenaires – donneurs d'ordres et fournisseurs - en capacité de prendre part au réglage de la division du travail dans le réseau. »

⁸⁴ MAZAUD F. « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot », Revue d'économie industrielle [En ligne], 113 | 1er trimestre 2006, URL : <http://rei.revues.org/259>

⁸⁵ MAZAUD F. « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus. » Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales – Toulouse I, juillet 2007

⁸⁶ MARIOTTI F., « Qui gouverne l'entreprise en réseau », Les Presses de Sciences Po, 2005

9. La relation de sous-traitance: quelle gouvernance ?

a. Légitimité et pouvoir

Interrogé sur la bonne gouvernance par la revue Pluriels⁸⁷, le philosophe Heinz Wismann revient sur les trois sources de légitimité susceptibles de fonder l'autorité, répertoriées par Max Weber :

- ***légitimité traditionnelle*** liée à la préservation de l'héritage et au respect de la filiation : c'est le principe monarchique.
- ***légitimité charismatique*** liée à la prestance individuelle et à la capacité d'entraîner les autres dans la décision : c'est le principe autocratique.
- ***légitimité rationnelle*** liée à la diversité des compétences et au souci méthodique de l'argumentation : c'est le principe démocratique.

Cette triple dimension de l'autorité se retrouvant également au sein de l'entreprise, qui pour durer, a besoin de stabilité, mais qui en même temps doit constamment explorer ses perspectives d'avenir afin de s'adapter aux changements qui affectent son environnement.

Pour Wismann, le succès d'une entreprise, quelle qu'elle soit, repose autant sur le souci de continuité et de prospective que sur la capacité de décision. Et une bonne gouvernance consiste à veiller sur l'équilibre de ces trois options fondamentales.

Toujours dans le cadre d'un entretien avec la revue Pluriels précitée, Pierre-Yves Gomez réagit quant à lui sur les trois types de pouvoir qu'il distingue dans le « Référentiel pour une gouvernance raisonnable » :

- le ***pouvoir souverain***, au principe même de l'entreprise, puisqu'il détermine en dernier ressort son orientation et ceux qui la dirigent. Il est dans notre système capitaliste dévolu aux actionnaires, mais appartient aux sociétaires dans l'entreprise mutualiste ou aux coopérateurs d'une coopérative.
- le ***pouvoir exécutif***, qui définit et met en œuvre les stratégies.
- le ***pouvoir de contrôle***, qui doit s'assurer que l'exécutif ne dérive pas et sert les intérêts de l'entreprise tels que « les souverains » les représentent.

« Souveraineté-exécution-contrôle : en articulant ces trois pouvoirs », tout espace politique peut être défini et en particulier les entreprises, dont la spécificité par rapport à d'autres organisations est leur orientation vers la création de valeur économique.

Et c'est là précisément tout l'enjeu pour une bonne gouvernance aujourd'hui, l'orientation de l'entreprise ne doit pas uniquement être tournée vers la création de valeur économique. Condition nécessaire, mais pas suffisante, de nombreux ouvrages

⁸⁷ PLURIELS, N°7 / février 2012, Gouvernance, vers l'équilibre des pouvoirs et des responsabilités

récents en témoignent tel que le fameux « Refonder l'entreprise » d'Hatchuel et Segrestin par exemple.

b. Gouverner hors hiérarchie

Williamson (1985, p.79) propose une typologie des structures de gouvernance en fonction de la fréquence des transactions et des caractéristiques de l'investissement :

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Moyennement spécifique	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Structure de marché (contrat classique)	Structure trilatérale avec arbitrage (contrat néo-classique)	
	Récurrente		Structure bilatérale (contrat personnalisé)	Structure hiérarchique (contrat personnalisé)

Figure 11–Typologie des structures de gouvernance

Paché et Paraponaris (2006) reprennent cette typologie dans leur étude de l'entreprise en réseau pour s'attarder sur les structures bi et trilatérale qui maintiennent l'indépendance juridique de chacune des parties prenantes, « sans être aveuglément soumises aux mécanismes du marché puisque la logique d'action dominante demeure contractuelle ». Ils notent que le point de distinction entre structure bi et trilatérale se fait sur la fréquence des relations d'échange.

Pour la structure bilatérale, la gouvernance des relations oscille entre contrôle et confiance (Fenneteau et Naro, 2005), les relations étant régulières. Pour la structure trilatérale, les relations sont uniquement occasionnelles et il est alors préférable d'avoir recours à un « tiers » indépendant et expert, ce qui permet de rassurer chacune des parties tout en maîtrisant le coût de la transaction.

Pour ces formes hybrides que sont les structures bi et trilatérale, les perturbations non anticipées de leur environnement peuvent devenir un facteur de fragilité, bien plus que pour les structures de type marché ou hiérarchie, car l'adaptation à ces mêmes perturbations nécessitera davantage de temps et de ressources pour permettre l'ajustement des acteurs en présence. On voit apparaître l'importance de l'existence d'un processus dynamique d'apprentissage inter-organisationnel pour être mieux armé à affronter les perturbations de l'environnement, ce qui sous-entend une fois de plus une relation qui s'établit sur la durée.

Revenons sur la définition du gouvernement de réseau que fait Mariotti. Dans une étude de 2004⁸⁸ il précise que la notion de gouvernance convient aux cas explicitement horizontaux : il n'émerge de ceux-ci aucune position dominante. Il faut en revanche parler de gouvernement dans les situations « où l'un des acteurs bénéficie, pour des raisons statutaires, légales ou historiques, d'une position asymétrique favorable – sans pour autant jouir d'une totale autonomie dans ses prises de décisions et dans leur mise en œuvre. »

C'est précisément ce que l'on peut observer dans les relations DO-ST et plus généralement dans les entreprises « distribuées ». Ainsi, il y a en même temps une coordination horizontale entre une pluralité d'acteurs, et l'exercice d'un leadership par le biais de décisions autoritaires, d'activités normatives ou encore de stratégies de pouvoir.

Mariotti a pu observer dans le cadre cette même étude que dans l'équilibrage des rapports de force, « l'un des facteurs décisifs peut être la compétence politique des acteurs qui se trouvent placés à chaque « nœud de réseau ». »

La capacité à gouverner un ou des réseaux n'est pas donnée à tout le monde, et la combinaison de compétences gestionnaires et politiques représente un atout à la fois fondamental et rare pour l'entreprise qui le détient. De même que la capacité à générer la confiance qui est un mécanisme de premier plan dans le besoin de loyauté marquant le gouvernement des réseaux.

Mariotti conclut que « l'activité de gouvernement (...) dépasse largement les frontières juridiques de la firme, mais peut s'appréhender comme étant celui de l'entreprise elle-même. »

Ceci nous amène à nouveau vers l'ouvrage de Segrestin et Hatchuel, à savoir « Refonder l'entreprise » et à ses propositions d'un nouveau droit pour l'entreprise dans son dernier chapitre.

Ils proposent d'introduire une nouvelle option juridique qu'ils appellent la « Société à Objet Social Étendu » (SOSE) afin de permettre de restaurer l'autonomie du dirigeant d'entreprise en remettant à sa juste place l'objectif de profit économique, en insérant à ses côtés des objectifs sociaux et environnementaux.

On pourrait par exemple imaginer donneurs d'ordres et sous-traitants se rassembler sous une SOSE dont l'équipe de direction serait choisie conjointement et voir des dispositifs de développement des ressources humaines s'étoffer.

⁸⁸ Mariotti Fabien, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », Revue française de sociologie, 2004/4 Vol. 45, p. 711-737.

La deuxième piste de réflexion explore la constitution d'un contrat d'entreprise à progrès collectif pour lequel ils suggèrent quelques éléments (p.111-114):

- un engagement optionnel dans le contrat d'entreprise, les signataires s'engageant à mettre en commun de façon solidaire des potentiels pour développer un projet de création collective. Sortie de l'anonymat, apport financier bloqué sur plusieurs années et sortie du capital soumise à des règles pour l'actionnaire ; niveau d'ancienneté suffisant et engagement à occuper certaines fonctions ou missions sur une certaine durée pour les salariés.
- des dirigeants d'entreprise habilités par les adhérents au contrat d'entreprise.
- une participation démocratique dans l'entreprise. La règle devant prévaloir étant que les signataires du contrat d'entreprise renoncent à faire valoir des intérêts particuliers contre le projet commun.
- un fonctionnement solidaire.

c. Equilibrer la relation

Dans l'attente d'une évolution du droit pour l'entreprise, Xhauflair et al.⁸⁹ proposent des éléments de réponse à la question de savoir quelles sont les conditions permettant de conclure des compromis sociaux équilibrés et pérennes au sein des partenariats inter-organisationnels.

Une grille d'analyse, permettant d'évaluer la régulation à l'œuvre dans la relation, a été mise au point.

⁸⁹Xhauflair Virginie et al., « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, 2010/3 n° 33, p. 298-316. DOI : 10.3917/mav.033.0298

Elle est constituée de 8 variables sur 2 niveaux :

Délibéré négociation volontaire, en référence à des besoins clairement exprimés et acceptés par les parties	Emergent ajustements graduels ou itératifs, en référence à des besoins apparaissant progressivement
Multilatéral engagement de différentes parties aux différents stades du processus menant au compromis (pluralisme)	Unilatéral engagement limité à certaines parties
Inclusif capacité à faire sortir les parties prenantes de leurs rôles conventionnels et à dépasser la défense de leurs intérêts initiaux	Exclusif maintien des clivages identitaires préexistants entre parties prenantes
Générique compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes partie à la négociation	Spécifique compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint
Evolutif Possibilité d'adapter et d'enrichir le compromis au cours de son existence	Statique rigidité du compromis négocié
Formalisé compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes (explicite, documenté, accessible)	Informel accord informel
Régulé existence, ou non, d'un régime de contrôle et de sanction lié au compromis (basé sur des normes culturelles, une interdépendance entre les partenaires, des conventions collectives, lois et réglementations)	Non régulé
Consistant articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport aux autres niveaux de régulation	Inconsistant

Figure 12 – Evaluation de la régulation dans les partenariats inter-organisationnels

L'intérêt général serait au mieux préservé en positionnant un maximum de variables dans la partie gauche de la grille.

Ces variables font référence à deux processus distincts qui se complètent : la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes et l'institutionnalisation des compromis trouvés. Pour ce deuxième processus, les auteurs notent que « le champ inter-organisationnel n'est guère balisé d'un point de vue normatif : les dispositifs de gouvernance doivent donc être définis à partir d'un vide réglementaire et reposent largement sur l'inventivité des parties prenantes concernées. »

Nous pourrions ainsi reprendre les propositions d'un nouveau droit pour l'entreprise présentée plus haut. Xhauflair et al. préconisent quant à eux la mise en œuvre de la fonction de tiers qui permet de contribuer au succès des processus de satisfaction et d'institutionnalisation grâce à un travail à deux niveaux :

- un *travail cognitif*, en plaçant les parties prenantes dans une posture réflexive pour dépasser leurs routines institutionnelles et leurs clivages identitaires en vue de donner naissance à un compromis équilibré et polyphonique (Pichault, 2009).
- un *travail pragmatique*, en inscrivant les acteurs dans une dynamique exploratoire pour diminuer l'incertitude du système relationnel.

Pour les auteurs, « cette fonction – de tiers - pourrait être portée collectivement par des acteurs intéressés, aux enjeux identifiables et interprétables par les parties prenantes du compromis mais distincts de celles-ci, dont le rôle n'est pas celui de médiateur mais plutôt celui de « stimulateur » permettant à ceux qui s'y confrontent de repenser leur propre identité et de se repositionner dans ce champ institutionnel en émergence qu'est le partenariat inter-organisationnel. »

Il y a encore du chemin à faire, mais les choses évoluent dans le bon sens. En témoignent les signatures de chartes et mise en place de comités inter-organisationnels.

10. La RSE, outil de rééquilibrage de la relation?

a. Avant-propos

Les recommandations de John Ruggie

Comme nous l'avons vu dans l'avant-propos, John Ruggie, nommé par l'ONU représentant spécial du secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, émet en 2011 ses recommandations basées sur 3 principes directeurs : Protect – Respect – Remedy.

Les Principes directeurs reconnaissent fondamentalement ⁹⁰:

- **Protect** : les obligations existantes qui incombent aux États de respecter, protéger et mettre en œuvre les droits de l'Homme et les libertés fondamentales.
- **Respect** : le rôle dévolu aux entreprises en qualité d'organes spécialisés de la société remplissant des fonctions particulières, tenues de se conformer à toutes les lois applicables et de respecter les droits de l'Homme.
- **Remedy**: la nécessité que les droits et obligations s'accompagnent des voies de recours appropriées et efficaces en cas de violation.

Selon J. Ruggie, la mondialisation et les différentes structures juridiques des Etats requièrent la **participation active et directe des entreprises** : *'Outre se conformer aux lois nationales, les entreprises ont pour responsabilité fondamentale de respecter les droits de l'Homme''* (paragraphe 54).

John Ruggie recommande notamment la création d'un comité directeur pluripartite - *multi-stakeholder steering committee* ⁹¹ - dont le but est de travailler sur le plan institutionnel l'implémentation des trois principes directeurs dans les différents pays.

Les critiques de ces recommandations

Le rapport de John Ruggie a suscité quelques doutes relatifs à l'application générale des principes directeurs. Ainsi, un rapport de l'ONU émet certaines réserves quant à son rôle, son pouvoir d'action et son influence réels. Si les organes des Nations Unies se penchent sur l'application des principes directeurs de John Ruggie, ils n'ont cependant pas encore prévu d'outils concrets de mise en œuvre.

⁹⁰ ONU - Rapport du représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie – 21 Mars 2011

⁹¹ John Ruggie. Recommendations on follow-up to the Mandate. UN. 2011

Les réserves portent notamment sur le pouvoir de l'ONU d'imposer ces recommandations au niveau des entreprises⁹². L'ONU ne dispose pas aujourd'hui des outils nécessaires pour faire appliquer sur le terrain ces principes directeurs.

La base des recommandations de J. Ruggie, qui s'oriente en faveur de l'entreprise, est aussi discutée : l'application des principes de Ruggie doit se faire au niveau des Etats via une meilleure réglementation. Mais le pouvoir des Etats pour imposer une réglementation et un cadre juridique permettant une protection des droits de l'Homme au sein des entreprises est de plus en plus faible.

Selon d'autres critiques, J. Ruggie ne prend pas assez en compte la mondialisation et l'affaiblissement des démocraties dans le monde – aujourd'hui remplacées par une 'marketocracy'⁹³. Le pouvoir économique transnational, et le fait que les recommandations et règles juridiques au niveau de l'ONU ne pourront être rendues obligatoires pour les entreprises, n'incitent qu'à un volontarisme en faveur des droits de l'Homme dans les entreprises⁹⁴.

Se reposer uniquement sur les recommandations de l'ONU et un volontarisme de la part des entreprises, en l'absence d'un cadre juridique fort, ne sera pas suffisant pour pouvoir avoir un effet réel.

b. Qu'entend-on par RSE ?

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme suit :

« La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) – traduction française de « Corporate Social Responsibility » – est un concept qui désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties prenantes que sont les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs... »⁹⁵

La RSE a pour but d'intégrer les aspects environnementaux, ainsi que de prendre en compte les aspects et problématiques sociales (droits de l'Homme) dans l'objectif de créer une bonne 'gouvernance' qui intègre les parties prenantes. C'est surtout une démarche volontariste, mais aujourd'hui, peu d'entreprises multinationales peuvent l'ignorer.

⁹² Distr. générale 2 juillet 2012 Français « Contribution du système des Nations Unies dans son ensemble à l'avancement du débat relative à la question des entreprises et des droits de l'homme et à la diffusion et l'application des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme »

⁹³ Jus Semper Global Alliance, Alvaro de Regil, 2008.

⁹⁴ Alejandro Teitelbaum: Dialoguer avec Ruggie ? Changer pour que rien ne change. Une valorisation des Rapports de 2009 et 2010 de John Ruggie. La Alianza Global Jus Semper, Bréviaire thématique LISDINYS, Septembre 2010.

⁹⁵ Ministère du Travail, de l'Emploi et la Santé, Sept 2011

La marque employeur et la gestion des risques de réputation font partie de cette stratégie, ainsi que la possibilité de mieux attirer et retenir des salariés compétents. A long terme, la RSE doit ainsi faire partie intégrante d'une stratégie d'entreprise plus globale pour pouvoir renforcer la performance et les relations inter-entreprises.

La RSE couvre plusieurs domaines: écologique, économique et social :

- **le domaine écologique ou environnemental** : la RSE a normalement pour but de responsabiliser l'entreprise et ses parties prenantes, par exemple, en rendant moins polluants les processus de production.
- **l'aspect économique ou financier** est plus récent et consiste à rendre les investissements de l'entreprise socialement responsables (ISR). Il existe ainsi des fonds d'investissement dits « socialement responsables ». Il peut aussi s'agir de bénéfices reversés à des ONG⁹⁶.
- **la dimension juridique et la responsabilité sociale des entreprises** : Si on suppose qu'une entreprise a des responsabilités autres que le seul profit (Freeman, 1984) et qu'elle doit reconnaître les intérêts des salariés, clients - ainsi que les intérêts et cadre juridique dans lequel travaillent ses fournisseurs, il ne faut pas seulement prendre en compte le contexte économique et social mais également le cadre contractuel et juridique des entreprises⁹⁷.
- **la définition des normes sociales encadrant les salariés, les filiales internationales et les sous-traitants** : il s'agit ici d'un développement relativement récent dans le domaine de la RSE dans lequel les entreprises cherchent de plus en plus à renforcer leur marque employeur, ainsi que la crédibilité et la légitimité de leurs stratégies.

Il existe trois modèles de RSE :

Le modèle '**Stockholder**' : ce sont les actionnaires qui définissent la RSE avec un focus sur l'aspect juridique et jurisprudence qui définit les obligations des entreprises et employeurs. C'est une RSE qui se limite aux règles de droit et ne prend pas en compte l'aspect social et environnemental⁹⁸.

Le modèle '**Stakeholder**' ajoute l'aspect social et politique. C'est un modèle qui n'est pas limité aux demandes des actionnaires car il prend en compte les demandes d'autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, sous-traitants, clients). La partie juridique est toujours présente, mais on y trouve aussi les intérêts des parties prenantes⁹⁹.

⁹⁶Sandrine Berger-Douce, «Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française», Management et Avenir, n° 15, février 2008.

⁹⁷Revue d'économie Industrielle, N° 137, 2012 Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique (Bernard BAUDRY)

⁹⁸Friedman, M, 1970, "The Social Responsibility of Business is to increase the Profit", New York Times Magazine, 13 Sept, pp 32-33; p 122-126

⁹⁹Martine et Reynaud 2001 : - Martinet, A.C., Reynaud, E., 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, n° 136, pp 12-25

Le 3^{ème} modèle est celui du ‘*volontarisme social*’ qui prend en compte le volontariat et des projets sociaux. La RSE se définit alors comme « une notion qui recouvre l’ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l’entreprise] fonctionnement et de son activité ». ¹⁰⁰

c. La RSE et ses parties prenantes

Les parties prenantes de la RSE sont tout d’abord celles qui sont internes à l’organisation c’est-à-dire : la direction générale, le conseil d’administration, ainsi que les ressources humaines et les salariés.

Il faut y ajouter les parties prenantes externes:

- Syndicats nationaux
- Fournisseurs et Sous-Traitants
- Clients
- Actionnaires
- ONG
- Communautés locales

Pour les partenaires externes, comme les sous-traitants de l’entreprise, le donneur d’ordres est souvent en effet considéré comme co-responsable des activités des sous-traitants, étant donné que chaque sous-traitant a un impact environnemental et social propre. Ainsi, avec une stratégie RSE établie et opérable, l’entreprise est capable de devenir une référence pour ses sous-traitants qui adhèrent à cette stratégie. Selon ORSE/Ecovadis « *la gestion de la relation fournisseurs pourrait être une source de création de valeur majeure : cela implique une collaboration étroite entre la direction achat, l’ingénierie - R&D et les fournisseurs, pour s’assurer que coûts, qualité et livraisons sont en permanence optimisés* »¹⁰¹.

Autrement dit, les conditions sociales et environnementales de production chez les fournisseurs peuvent devenir des critères de choix, voire des éléments déterminants des politiques achats dans les grands groupes. Selon un rapport ORSE/Ecovadis publié en septembre 2010 sur la politique « Achats Responsables » des grandes entreprises, 95% des entreprises abordent le sujet dans leurs rapports Développement Durable ou RSE et 64% présentent leur démarche Achats Durables comme un objectif prioritaire de leur politique RSE. Les trois quarts d’entre elles indiquent procéder à cette démarche.

Avec la montée en puissance de l’importance des politiques de développement durable et RSE dans le monde, la communication externe faite par les entreprises sur leurs relations avec les fournisseurs et sous-traitants se fait souvent dans les rapports publics de développement durable (Corporate Social Responsibility).

¹⁰⁰Martine et Reynaud 2001 : - Martinet, A.C., Reynaud, E., 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, n° 136, pp 12-25

¹⁰¹Etude AchatsResponsables » ORSE-Ecovadis, 2010.09

De plus en plus, les dirigeants ont un rôle essentiel dans l'organisation pour pouvoir améliorer et renforcer la performance et la stratégie de RSE. L'importance du 'leverage power' des opérationnels et des dirigeants et leur position (et pouvoir) dans les organisations sont clés. Du fait de leur influence, il est nécessaire de prendre en compte leur rôle, leur pouvoir et comportement dans l'organisation elle-même et la société.

La question se pose de savoir si les directions générales et les fonctions du conseil d'administration sont bien impliquées, voire activement engagées.

Selon un rapport d'Astrées Lab reprenant une étude d'Oddo sur plus de 600 entreprises en 2012, les entreprises sont très peu (8%) à s'engager publiquement avec leur direction générale ou conseil d'administration.

Leur étude montre aussi que dans les entreprises françaises ayant des « chartes des relations » (en particulier vis-à-vis des sous-traitants), celles-ci sont rarement respectées ou même parfois inconnues des niveaux opérationnels.

d. Rôle de la RH et RSE

Le rapport "Responsabilité et Performance des Organisations", remis au gouvernement le 13 juin 2013, contient des propositions pour déployer une stratégie RSE (responsabilité sociale des entreprises) nationale (France)¹⁰².

Le rapport discute de l'importance des PME en France et de leur rôle dans le déploiement et la réussite d'une relance économique à l'échelle nationale, ainsi que son lien avec l'amélioration de la responsabilité sociale des entreprises en France. Le rapport est articulé autour de 4 axes :

- le développement d'une culture de performance globale
- l'amélioration de la mesure de la performance des entreprises et organisation en matière de RSE
- le soutien à l'investissement responsable
- le positionnement de la France à l'international en matière de RSE

Ici, le rôle du RH n'est pas nécessairement absent, mais pas non plus mis en avant en tant que moteur du changement et développement. Cependant, le gestionnaire des ressources humaines a un rôle clé dans la RSE, pas seulement pour assurer l'implication et l'investissement des salariés, mais aussi pour assurer la réussite des processus RH (formation, recrutement, communication) ainsi que l'implication des parties prenantes autres que les salariés : les clients, les sous-traitants et autres¹⁰³.

Le rôle du RH est essentiel pour pouvoir définir et réussir une stratégie RSE et s'assurer que la politique RSE fait partie de la stratégie globale d'entreprise. Le RH en tant que

¹⁰²Responsabilité et Performance des Organisations, L. Brovelli, X. Drago, E. MOLINIE Juin 2013

¹⁰³Sharma S., Sharma J. and Devi A. - Corporate Social Responsibility : The Key Role of Human Resource Management

partie prenante clé peut agir en coopération avec la Direction Générale, ainsi que travailler avec les salariés pour l'implémentation de cette stratégie dans l'organisation.

Une vraie stratégie de Ressources Humaines durable (Sustainable Human Resource management) est définie comme « *using the tools of HR to create a workforce that has the trust, values, skills and motivation to achieve a profitable triple bottom line* »¹⁰⁴.

En revanche, le rôle du RH n'est pas nécessairement vu comme un partenaire clé dans la stratégie du développement durable (RSE). Selon une étude réalisée aux Etats-Unis en 2011 avec plus de 700 entreprises, 89% ont confirmé l'importance d'avoir une vraie stratégie de RSE ; pour pouvoir améliorer les relations entre les salariés, pour attirer les talents, ainsi que renforcer les managers dans l'organisation. Par contre, dans la même étude, seulement 6% confirment que les RH sont activement impliqués dans le développement d'une stratégie (RSE) et seulement 25% confirment que la fonction RH était impliquée dans l'implémentation de cette stratégie¹⁰⁵.

e. Pourquoi mettre en place des mécanismes de Responsabilité Sociale Inter-Firmes (RSIF) ?¹⁰⁶

Plusieurs raisons justifient le recours pour les entreprises à des mécanismes de RSIF :

- L'existence « d'externalités négatives »

Ces externalités négatives peuvent résulter de plusieurs actions, par exemple :

- o Le sous-traitant ne respecte pas les droits élémentaires, par exemple ceux liés au travail des enfants (cas de la firme Nike).
- o Le sous-traitant dégrade l'environnement.

Il y a là une différence majeure avec les externalités émises dans le cas d'un non-respect de la qualité : ici le client est affecté au niveau de sa réputation, de son image de marque et non pas directement au niveau du produit ou du service.

- La faiblesse de l'environnement institutionnel « légal »

Par définition, les filiales, les fournisseurs et les sous-traitants situés dans les pays étrangers échappent au droit national de la société-mère (Robé, 2000). Or on ne peut que constater la « faiblesse » des environnements institutionnels des pays émergents. Cette situation renforce la difficulté pour les donneurs d'ordres de contrôler le respect des normes et autres dispositifs institutionnels formels et renforce aussi par conséquent la nécessité de recourir à des mécanismes de coordination de RSIF.

¹⁰⁴ E. Cohen, S. Taylor, M. Muller-Carmen; "HR's role in Corporate Social Responsibility and Sustainability" SHRM Foundation. 2011

¹⁰⁵ E. Cohen, S. Taylor, M. Muller-Carmen; "HR's role in Corporate Social Responsibility and Sustainability" SHRM Foundation. 2011

¹⁰⁶ « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme réseau multinationale : une analyse économique », Revue d'économie industrielle, Bernard Baudry et Virgile Chassagnon, 1^{er} trim. 2012.

- L'action de nouvelles « parties prenantes » sur les firmes-pivot

Il s'agit des ONG, des associations de consommateurs, d'utilisateurs, etc., qui exercent une activité de « lobbying » puissante auprès des entreprises. Ces dernières se voient alors contraintes de rendre des comptes auprès de ces parties prenantes sur leur comportement en matière sociale, sociétale et environnementale.

f. Contrôle et RSIF⁹⁸

Dans le cadre de la RSIF, le contrôle est susceptible d'intervenir :

- En amont du contrat (prospection, procédures de sélection du sous-traitant).
- En cours d'exécution du contrat, par exemple par le biais de visites inopinées (Boyd et al., 2007).

Si le contrôle constitue un dispositif de coordination efficace par la menace qu'il constitue (Williamson, 1967), il souffre néanmoins de certaines limites :

- Son coût élevé.
- La possibilité pour le sous-traitant de « biaiser » ses obligations.
- Une potentielle perception du contrôle par le cocontractant comme une « agression » nuisant à la confiance.
- Un « signal » difficilement visible et crédible auprès des ONG, associations de consommateurs, etc.

Quelle alternative au contrôle ? Rao et Holt ont montré en 2005 que le management responsable des chaînes de valeur mène à la performance économique et à la création d'avantages concurrentiels. De plus, le caractère proactif des stratégies de type RSE permet aux firmes clientes d'obtenir une meilleure qualité des produits et une meilleure image de marque, de réduire les coûts mais aussi d'accéder à de nouveaux marchés (Maxwell et al., 1997).

g. Les dispositifs qualifiés de la RSIF : codes de conduite et normes ISO

Au cours des années 1980 et 1990, les codes de conduite ont largement été des codes « internes », c'est-à-dire qu'ils ne faisaient pas l'objet d'une vérification indépendante par des tiers externes. Ils suscitaient par conséquent de nombreux doutes.

Depuis cette période certaines entreprises ont recours à des codes « externes », instruments créés par des organismes indépendants qui ont mis en place leur propre système de vérification.

Ces codes sont élaborés en accord avec les organisations syndicales (ACI¹⁰⁷).

¹⁰⁷Accords Cadres Internationaux

On peut distinguer différents types d'accords cadres internationaux concernant la responsabilité sociale des entreprises :

- ceux qui contribuent à une régulation sociale plus effective, en agissant comme un complément aux normes déjà existantes.
- ceux qui incluent aussi d'autres dispositions sur les conditions de travail avec pour but d'élargir et d'inclure des aspects plus larges, souvent avec implication des partenaires sociaux locaux.

Un accord cadre permet ainsi d'avoir plus de protection pour les salariés de l'entreprise cliente mais aussi pour les fournisseurs.

Le droit du travail variant selon les pays, il manque un cadre juridique couvrant les relations entre l'entreprise cliente et ses fournisseurs. Les contrats ACI, négociés au niveau global et nécessitant l'implication des partenaires sociaux, sont un palliatif à ce vide juridique.¹⁰⁸

Parmi les dispositifs de RSIF, le code de conduite SA8000 est un standard de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. Conçu à la fin des années 1990 par le Council On Economic Priorities, une ONG américaine, il permet aux entreprises de mieux communiquer avec ses parties prenantes en étant orienté sur les aspects sociaux du développement durable.

SA 8000 est basé sur la déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU, sur la Convention internationale des droits de l'enfant, sur la Convention sur l'élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des femmes et différentes conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Il couvre les domaines suivants de la responsabilité sociétale :

- le travail des enfants
- le travail forcé
- l'hygiène et la sécurité
- les pratiques d'organisation
- la discrimination
- le droit de réunion et de paroles (syndicats)
- le temps de travail
- la rémunération
- le système de gestion des ressources humaines.

¹⁰⁸Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie Recommandations de la Conférence sur les accords-cadres internationaux (ACI)
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/67/CSR_framework_-_value1.jpg 2009)

C'est un standard international de certification qui, si auditable et audité, encourage les organisations à adopter, développer et maintenir des pratiques de RSE. Il est souvent utilisé comme 'outil' ou grille d'analyse pour pouvoir valider et vérifier les droits de l'homme dans la sous-traitance. Plus qu'un outil pour valider les standards de performance, c'est aussi un moyen de vérifier les processus du management et RH¹⁰⁹.

Etant donné que la législation sociale varie d'un pays à l'autre, des standards comme la SA8000 aident à apprécier le niveau de responsabilité sociale et d'engagement vis-à-vis des employés. Le standard peut ainsi aider à améliorer la gestion et la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement et permet de réduire les risques de mauvaise publicité et de litiges. Ainsi c'est également un outil pour soutenir la vision d'entreprise et sa marque employeur, en renforçant l'engagement des salariés, des clients et autres parties prenantes.

La question qui se pose est de savoir si ces codes peuvent faire l'objet d'un recours devant un tribunal ou bien s'il s'agit d'un pur système d'autorégulation, donc totalement « privé » (Williamson, 2002).

Les normes ISO en lien avec la RSIF portent notamment sur les séries ISO 9001 pour la qualité et ISO 14001 pour l'environnement.

En 2010 la norme ISO 26000 a été adoptée. Cette norme concerne plus globalement la responsabilité sociale des organisations et lie explicitement les préoccupations de firmes à celles des sociétés. Elle fournit « des lignes directrices sur les principes, les concepts, les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale des organisations et sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation » (Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte, 2011, p.5).

¹⁰⁹Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la MétallurgieRecommandationsde la Conférence sur les accords-cadres internationaux (ACI)



Figure 13 - Ce que recouvre la norme ISO 26000¹¹⁰

La mise en place de ces dispositifs types RSIF résulte de la part des entreprises d'un calcul coûts/avantages. Les coûts sont liés à l'implantation et au contrôle des dispositifs d'une part, aux pertes issues d'une image dégradée auprès des parties prenantes pertinentes d'autre part. Les avantages découlent *a contrario* d'une réputation plus forte.

Ces dispositifs procurent aux agents un ensemble de règles de coordination de base qui leur évitent de commencer chaque relation d'échange *ex nihilo*. De plus, ils réduisent les risques liés à l'échange et stabilisent les relations. Leur utilisation permet de rationaliser les relations commerciales et de diminuer les coûts de transaction (Williamson, 1991).

Néanmoins, ces dispositifs ne peuvent constituer des mécanismes d'autorégulation qu'à la condition que des mécanismes de comptabilité et des politiques de transparence de l'information (audit) soient adoptées par les firmes qui participent à ce mouvement de responsabilisation des activités économiques internationales (Hemphill, 2004).

Les normes RSIF comportent un certain nombre de limites :

- Elles constituent une obligation de moyens et non de résultats.
- Leur implantation est coûteuse pour les entreprises en réseau.

¹¹⁰ Entreprise B : Responsabilité Sociale d'Entreprise Sous-traitance, 28 juin 2013

- Les normes ISO sont peu adaptées aux pays du « Sud » (Boiral, 2008) ; elles privilégient en effet un mode de gestion formalisé adapté aux entreprises du Nord et inversement peu adapté aux entreprises du Sud, œuvrant souvent dans un secteur qualifié « d’informel ». La mise en place des normes ISO se heurte au problème du faible taux d’alphabétisation des salariés des entreprises du Sud et la « culture de l’oral » qui y règne. Ces difficultés d’implantation des normes ISO créent des barrières à l’échange en privant l’accès à certains marchés aux entreprises non certifiées.

La certification des normes par un organisme indépendant joue le rôle de « signal » auprès de l’acheteur pour effectuer son jugement sur la fiabilité du vendeur en termes de garanties RSIF. Le fait que la norme ISO 26000 ne soit finalement pas certifiable montre que d’un point de vue normatif, il n’y a pas encore de consensus sur ce que « doit être » la RSIF.

Si ces dispositifs RSIF ont souvent une « valeur symbolique », il est à noter que la régulation future tend vers un compromis entre autorégulation privée et régulation publique. Ainsi dans le cas de la France, la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 impose aux entreprises cotées en bourse la publication de nombreuses données en matière environnementale et sociale. Les réglementations étatiques ainsi que la pression des sociétés civiles et de l’opinion publique internationale sont indispensables pour compléter les dispositifs RSIF actuels et les rendre effectifs et pérennes.

PARTIE III - LES ENJEUX RH DE LA SOUS-TRAITANCE

1. La relation entre donneur d'ordres et sous-traitant : source de tensions ?

a. Discontinuité juridique

La relation qui lie le donneur d'ordres à ses sous-traitants souffre en premier lieu d'une discontinuité juridique, source de bien des tensions inhérentes à cette relation.

En effet, la relation de sous-traitance relève du droit commercial. Or si le droit commercial défend les entreprises, c'est le droit du travail qui protège les salariés.

Cette discontinuité juridique entre droit commercial et droit du travail dans la relation de sous-traitance doit faire l'objet d'une réglementation ou régulation juridique de l'Etat si l'on veut réduire les difficultés rencontrées à ce niveau.

b. Asymétrie de l'information, autorité et dépendance

La relation entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants se caractérise par une asymétrie de l'information et un déséquilibre de pouvoir le plus souvent au profit du donneur d'ordres. Cette asymétrie génère des dysfonctionnements et des difficultés contractuelles et financières notamment chez les sous-traitants.

Dans une relation de sous-traitance traditionnelle, l'autorité s'exerce par la dépendance économique liée à la subordination professionnelle du sous-traitant, la durée de la relation étant courte (Baudry, 1993).

Depuis les années soixante-dix, les modalités concrètes d'application de la sous-traitance ont évolué avec, entre autres, une hausse de la durée d'engagement entre les contractants.

Pour certains auteurs (Montmorillon, 1989), ces mutations signifieraient le passage d'une sous-traitance traditionnelle, suggérant par définition une sujétion du sous-traitant, à une relation moins conflictuelle basée sur le partenariat.

Pourtant, le partenariat ne remet pas en cause la relation d'autorité inhérente à ce mode de relations inter-firmes.

En effet, dans une relation contractualisée, le moyen principal de l'autorité du donneur d'ordres repose sur la possibilité pour le donneur d'ordres de reconduire ou non le contrat et sur les procédures incitatives inscrites au contrat : qu'elles soient explicites ou implicites, ces procédures doivent permettre au donneur d'ordres de faire face à l'incertitude interne qui pèse sur la transaction et de motiver le vendeur à réaliser des efforts.

Du fait de cette relation d'autorité, la rupture de la relation sera plus coûteuse pour le sous-traitant que pour le donneur d'ordres. Donneurs d'ordres et sous-traitants ne sont par conséquent pas seulement en position d'asymétrie informationnelle; leur relation est également asymétrique au niveau de la rupture contractuelle. Certes la possibilité de

reconduction est forte mais les donneurs d'ordres, par leur stratégie, maintiennent la concurrence et s'offrent la possibilité de substituer un sous-traitant à un autre.

c. Manque de confiance et opportunisme

L'incomplétude des contrats entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants (dits « agents ») peut entraîner la nécessité de renégociations et laisse une marge de manœuvre aux parties. Elle va ainsi permettre des comportements dits opportunistes avec la manipulation de l'information par les agents. C'est là que se situe, pour Williamson, le problème essentiel : c'est l'opportunisme, et la manière de s'en protéger, qui est au centre des choix organisationnels. La théorie des coûts de transaction, dont Williamson est considéré comme le fondateur et que nous évoquons plus en détail p.29, postule ainsi que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée¹¹¹ tout en se comportant de manière opportuniste.

L'opportunisme, c'est-à-dire la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire, peut s'exercer *ex-ante* en cachant des informations ou des intentions ou *ex-post* en saisissant les éléments non-écrits du contrat pour tirer avantage d'événements imprévus.

Williamson (1985) distingue trois types d'opportunisme¹¹² :

- « *l'opportunisme sous forme de sélection adverse* ». Il équivaut à une tricherie avant la signature du contrat, ce qui correspond à un opportunisme *ex-ante*. Cette forme est rendue possible par la présence d'asymétries informationnelles, et a été théorisée dans l'article d'Alerkof (1970) consacré au marché des « citrons » (véhicules d'occasion) aux Etats-Unis. En effet, l'un des acteurs de la relation profite de la mauvaise connaissance de l'autre partie (sur l'état du marché, des technologies, des fournisseurs ou clients alternatifs, etc.) pour lui vendre un produit ou un service dans des conditions dégradées.
- « *l'opportunisme sous la forme du hold-up* ». De manière simplifiée, il se définit comme un comportement différent de ce qui avait été prévu et anticipé par les partenaires, par exemple une diminution de la qualité des prestations rendues (Klein et al., 1978), le *hold-up* se présentant ainsi sous la forme d'un opportunisme *ex-post*. Le risque que l'un des partenaires tire profit de la relation est ici plus élevé quand l'autre partenaire supporte une grande spécificité des actifs, et donc des coûts irrécouvrables importants en cas de cessation de la relation. Ce risque est aggravé si le nombre d'acteurs présents sur le marché est réduit, offrant de fait peu d'alternatives.

¹¹¹La rationalité limitée est un concept forgé par Herbert Simon dans *Administrative Behavior* (1947). Il désigne une hypothèse sur la rationalité des acteurs économiques qui consiste à considérer qu'ils disposent d'une quantité d'information et de capacités cognitives limitées ne leur permettant pas d'optimiser leurs choix.

¹¹² «Le management des prestataires: vers une approche personnalisée de la relation?», Aline Boissinot, Université de la Méditerranée

- « *l'opportunisme sous forme de hasard moral* ». Variante de l'opportunisme sous forme de sélection adverse, il se présente comme une tricherie pendant la phase d'exécution du contrat, tricherie rendue possible par l'incomplétude des contrats (incapacité à prévoir toutes les situations pendant la durée d'une relation d'échange). Le hasard moral se développe quand un agent économique mène une action à caractère opportuniste ignorée par son partenaire, et qu'il est impossible ou trop coûteux pour ce dernier de savoir s'il en a été ainsi. Considéré comme la manifestation d'un opportunisme *ex-post*, le hasard moral tend aisément à se propager quand la transaction nécessite, pour son exécution, de nombreux coûts de contrôle et de surveillance (Koenig, 1993).

Les trois formes d'opportunisme reflètent la diversité des comportements opportunistes auxquels les entreprises peuvent être confrontées au cours d'une transaction avec les prestataires. L'opportunisme intervient aux différentes étapes d'une transaction et constitue une menace tout au long de la relation.

Ce concept d'opportunisme a été très critiqué par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance (voir notre paragraphe p.42 sur la notion de confiance dans la relation DO-ST).

De plus, selon Ghoshal et Moran (1996), la seule recherche de contractualisation des rapports par l'une des parties rend plus visible l'existence d'appréhensions et d'inquiétudes chez cet acteur. Cette mise en lumière affecte le climat de confiance préexistant et favorise - plus qu'il ne limite - les comportements opportunistes des co-contractants.

Ainsi l'asymétrie informationnelle entre donneur d'ordres et sous-traitants et le manque de confiance entre les partenaires favorisent les comportements opportunistes de part et d'autre, menaçant la stabilité de la relation et le partenariat coopératif. Ils sont par conséquent une source de tensions non négligeable.

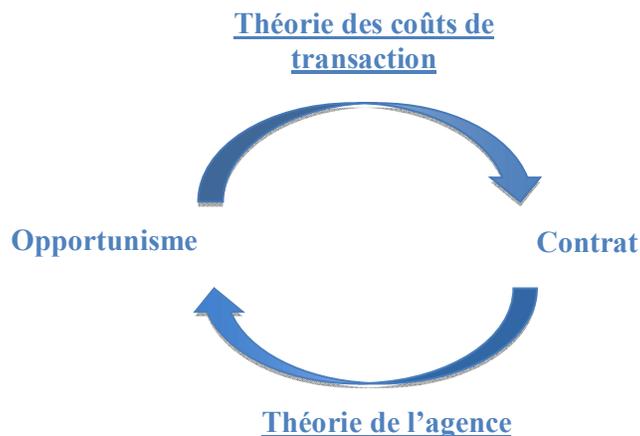


Figure 14 – Théorie des coûts de transaction versus théorie de l'agence

d. Conditions de travail chez les sous-traitants

Durant la 2^{ème} moitié du 19^e siècle et le début du 20^e siècle un système appelé « the sweating système » existait en Angleterre et aux Etats-Unis et représentait une forme de sous-traitance manufacturière dans l'industrie du textile¹¹³. Le « sueur » était l'intermédiaire ou le contractant qui obtenait un contrat de production de vêtements à un prix donné, et faisait faire la fabrication par des ouvriers, « les sués », à un prix inférieur, sa marge venant de la différence entre les 2 prix. L'emploi des enfants, les bas salaires, les longues heures de travail ainsi que les retards de paiement des salaires ont donné le nom de « sweatshops » aux ateliers dans lesquels travaillaient ces ouvriers, et ces conditions ainsi que le terme « sweating system » ont longtemps été associés à la sous-traitance. Il est frappant de constater à quel point ces mêmes conditions existent encore un siècle après ! Les normes RSE se déclinent encore peu le long de la chaîne de valeur.

Sentiment d'insécurité socio-économique

Selon Clément Ruffier, chargé de mission à l'ANACT¹¹⁴, les sous-traitants ressentent plus fortement une insécurité socio-économique liée notamment au fait que le non-renouvellement des contrats commerciaux peut impacter négativement les contrats des salariés. Une enquête de la Dares¹¹⁵ révèle ainsi que travailler dans une entreprise preneuse d'ordres est associée à une probabilité 40% plus élevée de craindre de perdre son travail dans l'année.

Par ailleurs, travailler chez un sous-traitant n'offre pas les mêmes conditions, avantages et protections que chez le donneur d'ordre.

Ceci a pour conséquence une moins grande satisfaction au travail et un turnover plus important chez le sous-traitant.

Sous-traitance, santé et sécurité¹¹⁶

Sous-traiter certains travaux sensibles à une société spécialisée peut certes contribuer à améliorer la sécurité dans l'entreprise utilisatrice. Mais, quand elle ne s'accompagne pas de mesures de prévention spécifiques, la sous-traitance est un facteur aggravant pour la santé et la sécurité des salariés extérieurs et, dans une moindre mesure, pour le personnel de l'entreprise utilisatrice.

Bien qu'il n'existe pas de données globales, plusieurs études indiquent que les salariés sous-traitants sont davantage exposés aux risques d'accidents et de maladies professionnelles que les autres salariés. Ainsi l'enquête de la Dares montre qu'il y a davantage de risque ressenti et d'accidents du travail chez les sous-traitants. Ce phénomène est bien connu notamment dans le secteur du nucléaire et de l'amiante mais

¹¹³ How 19th century reformers attacked the Sweating System – Bruce Goldstein, Farmworker Justice Fund, Inc., and Catherine K.

¹¹⁴ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

¹¹⁵ Dares : sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres – février 2011

¹¹⁶ Publication de l'INRS : « Sous-traitance : Risques professionnels accrus » - novembre 2011 – www.inrs.fr

est présent dans de nombreux autres secteurs. En effet, le risque d'irradiation est supporté à 80% par des travailleurs sous-traitants.

Les entreprises sous-traitantes évoluent dans un environnement très concurrentiel où les contraintes économiques et temporelles relèguent fréquemment au second plan les problématiques de santé au travail. De plus, comme les nouveaux embauchés ou comme les intérimaires, les salariés des entreprises sous-traitantes maîtrisent souvent mal l'environnement dans lequel ils interviennent et ne disposent pas toujours des ressources adaptées pour réaliser leurs tâches.

Ils se voient, en outre, confier les tâches les plus dangereuses : exposant à des polluants (amiante, substances chimiques cancérigènes...) ou bien impliquant la manipulation de charges lourdes, des horaires de travail décalés, un travail isolé... Les travailleurs d'entreprises extérieures sont, par ailleurs, plus fréquemment en contrat précaire que les salariés des entreprises utilisatrices et dans la mesure où ils changent souvent d'employeurs, leur suivi médical est plus difficile à assurer.

L'analyse de plusieurs récits d'accidents (issus de la base de données Epicéa) permet d'élaborer une typologie des accidents survenant du fait de la sous-traitance. On relève notamment :

- des accidents dont les facteurs sont liés à l'organisation de l'intervention elle-même (environnement dangereux, équipements dangereux ou inadéquats, absence ou insuffisance des moyens de protection, réalisation d'une tâche inhabituelle ou d'une tâche non prévue sans disposer des informations nécessaires...),
- des accidents liés à l'interférence entre les activités successives ou simultanées des personnels des entreprises utilisatrices ou extérieures (conséquences d'une activité antérieure d'exploitation, de construction ou de maintenance, croisement des flux et coactivité entre différents sous-traitants...).

Sous-traitance et temps de travail

Les activités de sous-traitance se caractérisent par davantage de contraintes horaires liées à un travail plus normé et contrôlé. Selon l'enquête de la Dares précédemment citée, les salariés des sous-traitants sont 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. Ils sont plus souvent formés à ces mêmes procédures et leur travail est plus souvent contrôlé. Cet aspect formalisé du travail est encore plus présent chez les sous-traitants intermédiaires (à la fois preneurs et donneurs d'ordres).

Le travail de nuit est aussi plus fréquent chez les sous-traitants (16% contre 9% chez les donneurs d'ordres, Dares, 2011). Les salariés des sous-traitants subissent des contraintes de rythme de travail plus fortes et se déclarent plus souvent confrontés à l'impossibilité de maintenir à la fois la qualité et les délais de production. Cette intensité

du travail est liée à des attentes en termes de réactivité de la part des donneurs d'ordres et la mise en place d'organisation en « flux tendu ».

On observe un phénomène de concurrence interne-externe, entre donneur d'ordre et sous-traitants, génératrice d'une grande pression. Tout comme la pression sur les délais, la flexibilité est, du point de vue des conditions de travail, difficile à gérer.

Sous-traitance et collectifs de travail

Ces difficultés dans les conditions de travail des sous-traitants génèrent une dégradation de l'ambiance de travail. 17% des salariés sous-traitants de dernier rang disent que l'ambiance dans l'entreprise est plutôt mauvaise contre 12% chez les donneurs d'ordres (Dares, 2011).

Les collectifs, qui peuvent jouer un rôle de soutien pour les individus, sont fragilisés par la multiplication des statuts sur un même lieu de travail ce qui engendre un risque accru de conflits, une perte de repères communs (identité ou culture d'entreprise) ou encore un affaiblissement des solidarités.

Les sous-traitants, souvent de moins grande taille que les donneurs d'ordre, ont moins souvent des représentants du personnel élus ou des délégués syndicaux. Ce manque de dialogue social est également source de tensions.

e. Sous-traitance et conflits sociaux

Régulièrement cités dans les médias, les conflits sociaux au sein des sous-traitants ont souvent pour effet immédiat de paralyser l'activité du donneur d'ordres, voire de nuire gravement à sa réputation. Conditions de travail et d'emploi, sécurité, différences de traitement avec les salariés du donneur d'ordres, les revendications des salariés des sous-traitants sont nombreuses et la plupart du temps justifiées.

Un exemple¹¹⁷, certes un peu ancien puisqu'il date de 2003 : lors de la construction du *Queen Mary 2*, de longues grèves ont émaillé cette réalisation de prestige soutenues par l'USM-CGT (Union des syndicats de la métallurgie) dans le but de défendre les intérêts des travailleurs étrangers employés par les sous-traitants.

La direction d'Alstom Marine justifiait le recours à une sous-traitance étrangère par « une pénurie de personnels, en cette période de fortes commandes ». La CGT parlait quant à elle « d'esclavagisme moderne ».

Multipliant les contacts, tentant d'obtenir les contrats de travail, les bulletins de salaire, ce syndicat a pu montrer « les différences de traitement entre salariés » et mettre en avant « les irrégularités de certaines entreprises sous-traitantes ». Cette insistance a abouti à une grève de plus de vingt jours des Grecs d'Ippokampos pour obtenir des arriérés de salaires et à un très long mouvement social accompagné de nombreux débrayages des Indiens travaillant pour le compte de la société Avco. Autant de mouvements qui aboutiront à des négociations directes avec le sous-traitant ou en

¹¹⁷« Conflits sociaux autour de la sous-traitance », Eric Martin, Ouest France, décembre 2003.

relation avec la direction des Chantiers, et à des arrangements financiers permettant à tous ces salariés étrangers de retrouver le prix de leur travail.

Nous allons maintenant nous intéresser à une autre source de tensions dans la relation donneur d'ordres – sous-traitants : celle qui concerne le travail des enfants chez les sous-traitants.

f. Sous-traitance et travail des enfants

Dans un article publié en 2011 dans la revue *Management & Avenir*¹¹⁸, Eline Nicolas évoque le cas de l'entreprise américaine Nike, particulièrement concernée par le travail des enfants chez ses sous-traitants depuis les années 90.

L'entreprise fut en effet affaiblie début 90 par la question de l'exploitation infantile. Elle devint à cette époque un symbole mondial d'exploitation des travailleurs. Devant l'augmentation des attaques, l'impact sur son chiffre d'affaires et sa réputation, Nike multiplia les actions: *Nike's code of conduct*, création d'un département interne *Labour practices*, programmes d'audits sociaux chez ses sous-traitants par des cabinets indépendants, adhésion à la *Fair Labor Association*...

Nike intervient sur un secteur peu porté sur une consommation « responsable », mais plutôt axé sur une consommation « plaisir » et de loisirs. Par conséquent, l'entreprise était a priori peu encline à se mettre à l'écoute des problèmes sociaux. Elle subit pourtant tant de pressions qu'elle fut amenée à s'engager dans la lutte contre l'exploitation infantile.

Pour E. Nicolas, « l'entreprise (donneuse d'ordres) subit une influence, parfois contraire, mais globalement croissante de ses parties prenantes pour traiter le problème du travail des enfants (chez ses sous-traitants). »

En effet, comme nous l'avons vu dans la partie II.1., conformément à l'approche classique, les actionnaires recherchent la maximisation du profit afin de rentabiliser au mieux leur investissement initial et ce, en exerçant une pression sur les dirigeants dans le cadre d'une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Ils peuvent ainsi inciter ces derniers à rechercher les sous-traitants les moins chers, sans se soucier des conditions de production.

De plus, on constate que les pays et les acteurs de la sous-traitance sont parfois peu enclins eux-mêmes à se mobiliser contre les exigences des donneurs d'ordres. Le cercle vicieux du dumping social conduit à faire tous les « sacrifices » nécessaires pour rester compétitifs dans la course mondiale à la main d'œuvre la plus attractive.

Les préoccupations en termes de conditions de travail, et de travail des enfants, sont dès lors reléguées au second plan. Consommateurs, actionnaires, pays et acteurs de la sous-

¹¹⁸Eline Nicolas, « Travail des enfants et pression des parties prenantes : vers un nouveau modèle d'organisation de la sous-traitance ? », *Management & Avenir*, 2011/5

traitance exercent une pression qui laisse peu de place aux implications éthiques de la production ou plus exactement qui ne permet pas de les considérer comme une priorité.

Par opposition, « les parties prenantes non économiques », comme certaines organisations humanitaires mais aussi certains consommateurs plus « conscients » et même des actionnaires (dans le cadre de leurs attentes « non économiques »), exercent une demande ayant davantage trait aux dimensions éthiques de la production, et notamment le travail des enfants. Dans ce cadre, il existe une pression croissante au niveau mondial pour lutter contre l'exploitation infantile.

Il faut cependant souligner que cette pression est très inégale selon les pays compte tenu des références culturelles fondant la notion de l'enfance. Le site d'implantation du sous-traitant est dès lors déterminant.

L'insuffisance de législation internationale sur l'âge d'admission minimum à l'emploi implique pour les donneurs d'ordres de ne pas se contenter de respecter les dispositions légales locales s'ils souhaitent asseoir leur crédibilité sur les marchés finaux. Là encore, instaurer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes est également indispensable. Pour E. Nicolas, « la lutte contre le travail des enfants d'un donneur d'ordres nécessite une organisation basée sur une responsabilité supra légale (en décidant de règles plus contraignantes que les dispositifs juridiques locaux) et relationnelle de confiance avec les parties prenantes ».

Face aux difficultés précitées rencontrées dans la relation qui lie le donneur d'ordres à ses sous-traitants, nous nous sommes interrogés sur les différents enjeux RH de cette relation et le rôle existant ou futur de la DRH du donneur d'ordres. Rappelons tout d'abord la mission de la fonction RH telle que vue par différents auteurs.

2. Mission de la fonction RH

a. Définition de la fonction RH

La fonction RH a souvent plusieurs définitions. Elle peut être assimilée au directeur des ressources humaines, ou à l'équipe RH...

Dans le cadre de notre étude qui s'intéresse à la gestion des ressources humaines dans la relation liant donneur d'ordre et sous-traitant, nous engloberons dans le terme de fonction RH les professionnels RH à la fois du donneur d'ordre et du sous-traitant ainsi que les fournisseurs de services RH.

Afin de mieux cerner la contribution de la fonction RH, nous nous proposons de décrire le rôle du DRH au travers de la matrice proposée par Dave Ulrich.

b. Modèle de Dave Ulrich

Dans la matrice initiale de Dave Ulrich, la fonction RH doit assurer de manière équilibrée les quatre missions suivantes :

- « **Business Partner** » en traduisant la stratégie business en opérations RH,
- « **Change agent** » en accompagnant la transformation de l'organisation,
- « **Administrative Expert** » en garantissant les tâches quasi-régaliennes de la fonction,
- « **Employee Champion** » où écoute, motivation et engagement sont les principales actions.

Les quatre missions de la RH peuvent être visualisées sur un schéma¹¹⁹ articulé autour de deux axes :

- le premier axe, permet de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus ou, à l'opposé, concentrées sur les hommes,
- le second axe sépare les actions selon qu'elles sont tournées vers la gestion au quotidien, ou, à l'opposé, vers l'atteinte d'objectifs futurs.

¹¹⁹Ulrich, "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" 1996, p. 24

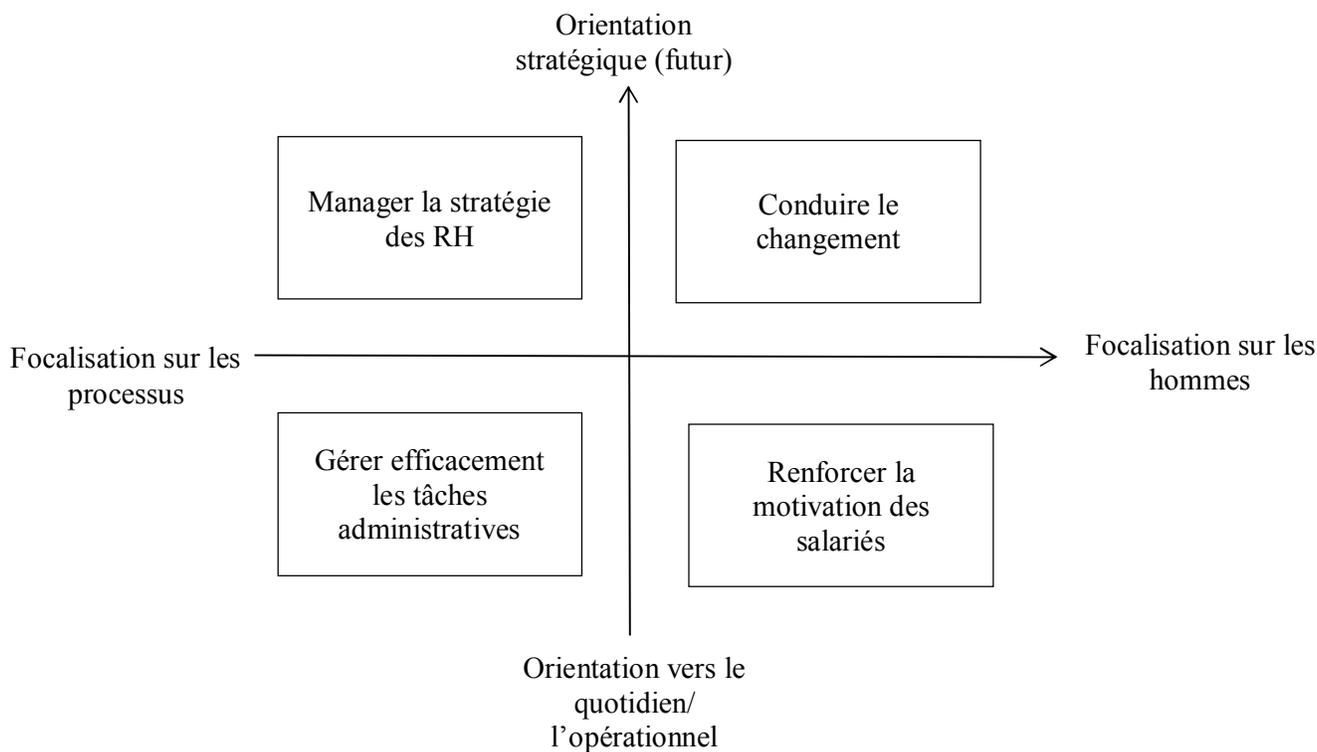


Figure 15 – Matrice de Dave Ulrich

Le premier intérêt de ce modèle a été de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH : en interne, en donnant du sens aux actions et aux politiques RH. A l'extérieur de la DRH aussi, en constituant un outil de communication clair et dynamique vers les différents clients de la RH : comité de direction et direction générale, managers, employés, hauts potentiels ...

Le second intérêt de ce modèle est de fournir un cadre de référence permettant d'inscrire la RH dans une dimension de partenaire stratégique : toute action (motivation, pratiques administratives, culture et bien évidemment partenaire stratégique) ne peut se définir que dans une réflexion globale, commune à l'ensemble de l'organisation.

Pensée comme un modèle qui pouvait aider les RH, la matrice permettait de créer un focus à l'extérieur sur le « rendement » des RH. Depuis, naturellement, ce cadre a évolué, ainsi que le promeut David Ulrich. Cette évolution est riche en soi, en ce qu'elle offre des pistes pour appréhender le futur de la RH.

Il existe aujourd'hui non plus quatre, mais cinq rôles en matière de RH¹²⁰:

- Le rôle d'expert administratif a évolué pour faire place à un rôle d'expert fonctionnel, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi l'expérience concrète et utile. De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie: il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique.
- Le rôle de champion des salariés a été scindé en deux : d'une part, un rôle de développeur de capital humain, en mettant de plus en plus souvent l'accent sur le développement de talents pour le futur ; d'autre part, un rôle d'avocat des salariés, en faveur des travailleurs que l'entreprise emploie.
- D'après David Ulrich, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement se confondent de plus en plus. Dans un monde où l'évolution des positions est de plus en plus rapide, il n'y a rien d'étonnant à ce que le DRH stratège soit également celui qui participe pleinement à une guerre de mouvement.
- A ce modèle a été ajouté le rôle du leader : un rôle de leader des RH, un apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.

¹²⁰Evolution et utilité de la matrice de Dave Ulrich (<http://rh.sia-partners.com>)

Le rôle de la fonction RH peut être pensé sur un mode plus proactif que Le Boulaire et Retour¹²¹ envisagent sur quatre plans :

- managérial, en activant le développement de compétences à l'aide de leviers de coopération entre collaborateurs que sont les pratiques de retour d'expérience, l'analyse de pratiques et autres communautés de pratiques. Il s'agit donc aussi de favoriser le développement de la compétence collective.
- organisationnel, en apportant son expertise sur les conséquences des options envisagées en cas de nouveaux choix quant à l'organisation et aux conditions de travail, en intégrant les dimensions individuelles et également les dimensions collectives.
- du choix des investissements, en montrant les conséquences alternatives de ces choix notamment en termes d'impact sur le portefeuille des compétences critiques ou d'interfaces ou le temps d'acquisition de nouvelles compétences.
- de la fonction ressources humaines, en revisitant les politiques et processus RH pour vérifier leur contribution à la création et au développement de compétences non seulement individuelles mais aussi collectives, organisationnelles et environnementales.

Il s'agit donc d'assumer réellement tous les rôles identifiés par Ulrich, et tout ceci requiert comme compétence une dimension « compréhension économique et stratégique » de l'entreprise, de ses marchés et de ses métiers et qui reste souvent à détenir.

« Pour y parvenir, les membres de la fonction RH devront élargir leur périmètre d'attention au sein de l'entreprise en étant en capacité de répondre à des interpellations sur des champs extérieurs à la fonction (technique, marketing, achats,...) et en faisant valoir l'atout de la nature transversale de leur fonction en vue d'aider à la compréhension des enjeux et à la prise de décision. Dans ce cadre, il leur revient notamment de veiller à la cohérence des choix opérés. »

Notons ici que cela correspond tout à fait au programme du MBA RH de Dauphine ! ☺

¹²¹ <http://reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008leboulaire-retour.pdf>

c. « Placer l'Homme au cœur de l'organisation »

En 2012, c'est le titre que le Cabinet Infhotep donne à une étude RH sur les enjeux et perspectives pour les entreprises, dans un monde en mutation où la fonction RH serait un facteur clé de succès pour assurer leur avenir.

La capacité de création de valeur de la fonction RH, en se structurant de façon souple autour de dix pôles de compétences, pourrait ainsi favoriser l'épanouissement de la richesse humaine et éviter que « les actifs ne se transforment en passif durable (Daniel Pemartin) ».

Le Cabinet Infhotep définit ces dix pôles de compétences comme suit¹²² :

1. **Direction RH** : elle définit la stratégie RH de l'entreprise, son modèle organisationnel cible, sa politique de recrutement, de mobilité et de sous-traitance, les compétences cruciales pour l'entreprise, etc. La DRH pilote également un comité de programme RH qui coordonne l'ensemble des projets RH.

2. **Etudes prospectives RH** : ce pôle produit des études des simulations et des projections d'éléments RH (effectifs, rémunération, organigrammes, etc.). Il identifie les métiers et les compétences en tension ou en émergence. Il est à la fois garant et expert en méthodes statistiques et d'enquêtes (climat social, questionnaires d'étonnement, sondages, etc.). Au regard des profils et des compétences très spécifiques (actuaire, démographes, statisticiens, sondeurs et psychologues), ce pôle est généralement externalisé à des prestataires.

3. **Organisation** : ce pôle définit les processus (dans leur composante RH), préconise des pratiques managériales et une organisation des équipes. Il définit également les indicateurs de performance des processus. Il rend cohérent l'organigramme de l'entreprise et plus globalement le fonctionnement entre ses acteurs internes, mais aussi externes. Il est aussi l'architecte du SIRH, aujourd'hui indispensable à toute gestion des RH.

4. **Contrôle de la performance RH** : sa mission est double: d'une part le contrôle de la fiabilité des processus RH en œuvre et d'autre part l'évaluation de l'optimum de performance de ces processus. Au-delà des indicateurs standards, ce pôle assure la production d'indicateurs qui croisent les données RH avec les données de production à destination des directions générales et opérationnelles.

5. **Gestion du capital humain** : La gestion du capital humain dépasse la GPEC, elle vise à la subtile harmonie des expertises, des aptitudes managériales et des qualités comportementales des individus qui composent une équipe. Au-delà de l'identification, de l'évaluation et du développement de compétences discrètes et individuelles, il s'agit de travailler à l'optimisation de la contribution globale qu'apporte toute une équipe à la

¹²² Cabinet Infhotep, 2012, De la DRH vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain

valeur créée par l'entreprise. L'évaluation d'un collaborateur par son manager prend ainsi un visage très opérationnel ; le manager évaluant la contribution embrasse d'emblée les attendus concrets du poste, le collaborateur a quant à lui une vision plus directe de la valeur de son poste et des attentes de l'entreprise à son égard. Le pôle coordonne les évaluations « métiers », mais réalise surtout une évaluation RH qui traite des qualités comportementales et des aptitudes managériales. Elle fait appel à des méthodes d'assessment. Elles sont donc réalisées par des experts RH en étroite collaboration avec le management et la direction générale. Le fruit de ces évaluations croisées permet de constituer des équipes qui maximisent la création de valeur.

6. Gestion de la transformation : découlant de sa mission d'organisation, la DRH accompagne les transformations organisationnelles de l'entreprise. Cette conduite du changement fait appel à des compétences en communication (interne et institutionnelle), en ingénierie et en gestion de la formation, en coaching personnel et plus largement en conduite de projet. Ce pôle identifie l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour minimiser l'impact de la transformation sur la performance dans la période transitoire et pour garantir la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation au terme fixé.

7. Promotion et savoirs : dépassant les classiques responsabilités d'un service de la communication interne, le pôle Promotion et savoirs vise à formaliser, à promouvoir et à diffuser tout le capital immatériel de l'entreprise. L'enjeu principal de ce pôle est la promotion du contenu par le contenant. Ce pôle joue bien sûr un rôle central dans la promotion de la marque employeur. Il participe également à la gestion des talents en définissant et en organisant les événements et les actions de communication qui leurs sont dédiées.

8. Responsabilité sociale : ce pôle rassemble l'ensemble des compétences vouées au bien-être dans l'entreprise. Cela répond d'abord aux enjeux de santé au travail avec une médecine du travail de plus en plus présente, dans une démarche préventive tant du point de vue des risques physiques que psychologiques. Ce pôle répond également à la nécessité de dialogue social qui ne manquera pas de se tendre dans le climat perdurant de crise des prochaines années. Ce pôle peut se voir investi d'une mission plus affirmée de développement durable au sein de l'entreprise.

9. Gestion des temps et activités : il s'agit de remplir trois missions principales : le contrôle et la maîtrise des temps de travail légaux, la planification sous contrainte des compétences et la gestion des risques liés à l'absence. Il est étroitement lié au pôle Administration des ressources humaines.

10. Administration des ressources humaines : ce pôle de compétences RH historique demeure central, mais subit des mutations de fond en termes d'industrialisation et d'externalisation. En conséquence, les missions des acteurs de ce pôle évoluent vers une prestation de service vis-à-vis des clients internes. Autre conséquence de l'automatisation des processus RH, la valorisation des tâches réalisées par les gestionnaires administratifs : contrôles qualitatifs, optimisation des données et du pilotage RH.

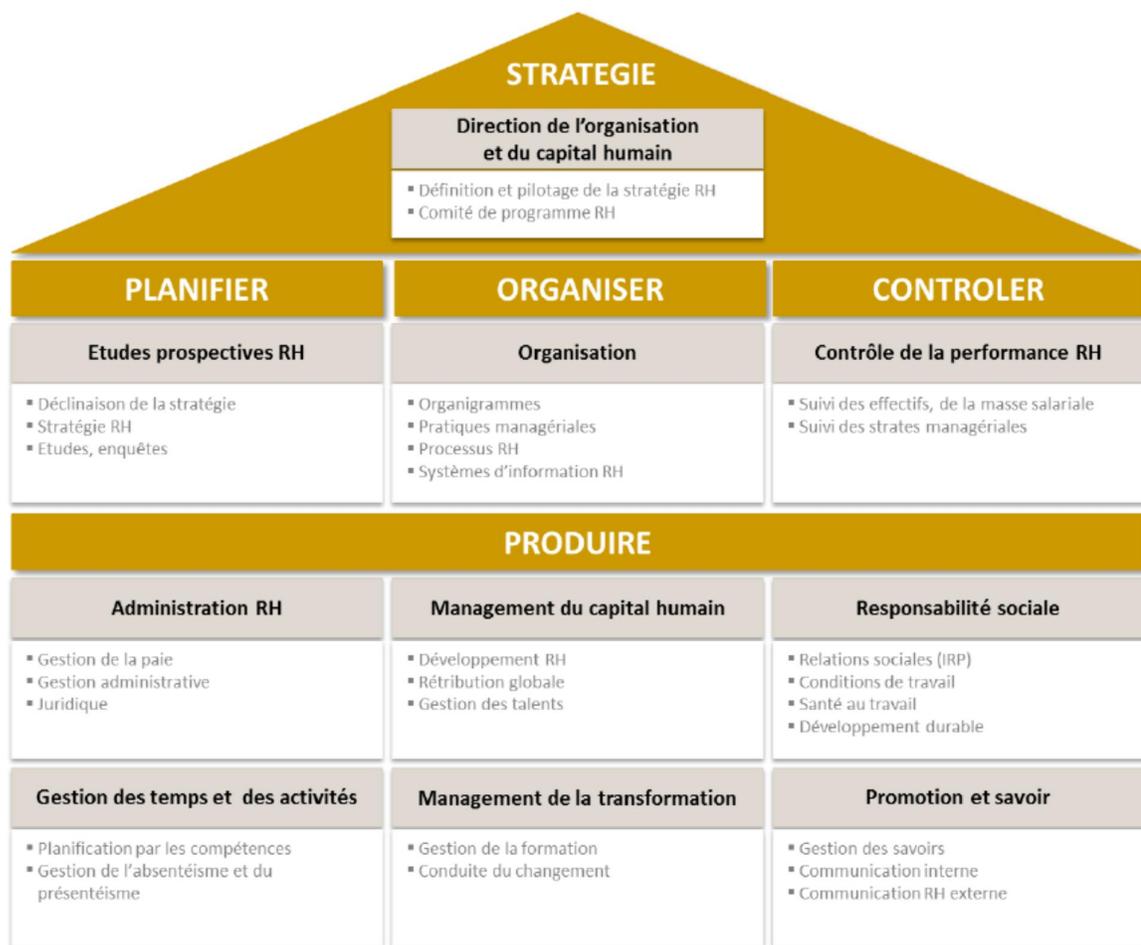


Figure 16 - Les 10 pôles de compétences de la fonction RH¹²³

Mais avoir un fonctionnement aussi intégré et transversal de la DRH requiert un niveau de maturité RH élevé. Les consultants du cabinet Infhotep distinguent quatre niveaux de maturité :

- niveau 1 : **Servir**, il consiste à produire un ensemble de services RH aux salariés et directions opérationnelles de l'entreprise. A ce niveau, la fonction RH ne crée quasiment pas de valeur, elle est attentiste vis-à-vis des orientations et des besoins émis par les parties prenantes de l'entreprise. Les composantes de pilotage et de vision stratégique RH sont embryonnaires voire absentes.
- niveau 2 : **Collaborer**, les services RH commencent à être intégrés, développant de la transversalité et les pratiques RH sont systématiquement contrôlées, ce qui permet un début de pilotage de la fonction sous forme de contrôle de gestion sociale. Mais la DRH conserve une attitude plus réactive que proactive en ne faisant qu'appuyer les directions opérationnelles dans leurs projets de développement.

¹²³Cabinet Infhotep, 2012, De la DRH vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain

- niveau 3 : **Anticiper**, la DRH est tournée vers l'avenir et développe les talents de l'entreprise. Elle s'investit de la mission de responsabilité sociale vis-à-vis de ses employés, devient proactive et participe aux choix des orientations stratégiques de l'entreprise.
- niveau 4 : **Accompagner**, c'est le niveau requis pour réussir à s'organiser en un réseau de pôles de compétences telles que définies plus haut qui permettra une grande agilité d'action. La DRH prend ici en main l'organisation de l'entreprise ce qui signifie accompagner les directions dans la structuration des équipes, identifier et diffuser les pratiques managériales adaptées au contexte, et identifier et déployer les ressources humaines à même de fournir le meilleur service.

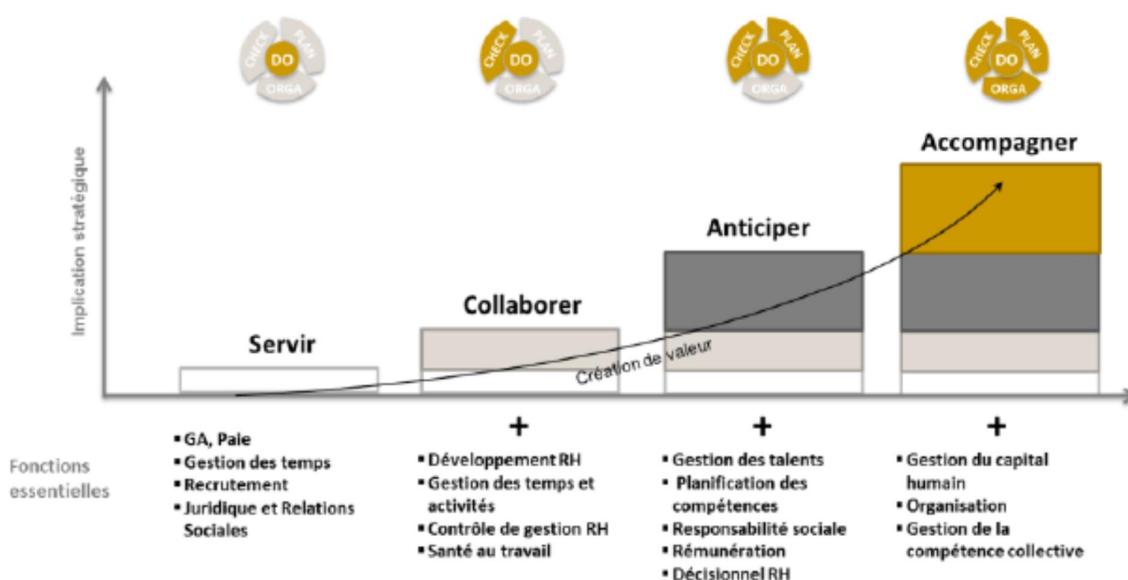


Figure 17 - Les 4 niveaux de maturité de la fonction RH¹²⁴

A la lecture de ce qui précède, on peut penser que la fonction RH devra présenter un niveau de maturité minimum de 3 pour peser dans les relations avec les sous-traitants et jouer un véritable rôle pour une relation durable et performante.

Voyons maintenant le premier enjeu RH de la sous-traitance, préalable à tous les autres, et souvent limitant le(s) rôle(s) de la RH du donneur d'ordres dans la gestion sociale de la sous-traitance.

¹²⁴Cabinet Infhotep, 2012, De la DRH vers une Direction de l'Organisation et du Capital Humain

3. Respect du droit du travail

a. La sous-traitance : une définition juridique précise¹²⁵

Nous avons vu la définition juridique précise de la sous-traitance donnée par l'article 1^{er} de la loi de 1975 (cf p. 14).

De ce fait la sous-traitance implique :

- trois intervenants : le sous-traitant, son client (appelé « entrepreneur principal ») et le client de son client (maître de l'ouvrage ou autre entrepreneur, en cas de sous-traitance en chaîne)
- un contrat d'entreprise (privé) ou un marché public conclu entre l'entrepreneur principal et son client
- un autre contrat d'entreprise, appelé « sous-traité » conclu avec le sous-traitant.

Dans les marchés privés, par un contrat d'entreprise, aussi appelé louage d'ouvrage, une personne s'engage à faire quelque chose pour une autre, moyennant un prix convenu entre elles (article 1710 du Code civil). Ce contrat se traduit par "une obligation de faire" à laquelle est attachée une "obligation de résultat". C'est du "travail sur mesure", par opposition au "prêt à porter".

Dans les marchés publics, le sens est en fait le même puisque ne peuvent être sous-traités que les marchés de travaux, de services ou industriels, non de fournitures (Code des marchés publics art.112).

Une relation de sous-traitance est établie chaque fois qu'un entrepreneur prend du travail sur-mesure et confie tout ou partie de son exécution également sur-mesure à un autre entrepreneur, qui le réalise en toute autonomie et sous sa responsabilité.

Dans les marchés privés, la sous-traitance totale est permise ; dans un marché public, le titulaire doit réaliser personnellement au moins une partie des prestations (toutefois aucun pourcentage n'est défini).

b. Sous-traitance et travail clandestin

La requalification d'un contrat de sous-traitance en contrat de travail expose l'entrepreneur principal aux sanctions pénales (fortes amendes et peines de prison) visant le travail dissimulé (art. L.8224-1 et art. L8224-2 du code du Travail), le délit de marchandage (art. L.8234-1), voire le recours irrégulier à des travailleurs étrangers (art. L.8256-2). De plus, l'entrepreneur principal risque un rappel de charges sociales sur les règlements effectués au pseudo sous-traitant, même s'ils ont fait l'objet de facturation et une restitution de la TVA indûment déduite de cette "fausse facturation". Le maître de l'ouvrage, lui-même, est passible de poursuites comme coauteur.

¹²⁵ Syndicat national du second œuvre SNSO, « Sous-traitance mode d'emploi », juillet 2012

- **Le délit de marchandage**

Le délit de marchandage est défini comme « *toute opération à but lucratif de fournitures de main d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice aux salariés qu'elle concerne ou d'é luder l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail.* » (art. L.8231-1 du Code du Travail).

Le délit de marchandage suppose donc la mise à disposition de personnel par l'intermédiaire d'un tiers.

Il est établi par :

- le caractère lucratif du prêt de main d'œuvre,
- le préjudice subi par le travailleur concerné ne bénéficiant pas des mêmes avantages que les salariés de l'entreprise utilisatrice.

Celui qui a utilisé de la main d'œuvre sous le couvert de fausse sous-traitance est considéré comme coauteur du marchandage. C'est ainsi qu'est exposé le donneur d'ordre.

- **Le prêt illicite de main d'œuvre**

C'est une notion voisine du délit de marchandage. Selon l'article L. 8241-1 du code du travail, le prêt illicite de main d'œuvre vise la mise à disposition, à titre exclusif et à but lucratif de salariés par une entreprise prestataire à une entreprise utilisatrice, en dehors des cas autorisés par la loi (principalement l'intérim).

Les deux critères principaux sont donc :

- le but lucratif de l'opération : prêt de main d'œuvre donnant lieu à facturation d'une marge,
- son objectif exclusif : le prêt de main d'œuvre « payant » hors du cadre légal du travail temporaire.

c. [Faut-il repenser les contrats de sous-traitance pour améliorer la relation DO-ST ?](#)

Dans un article de l'Usine Nouvelle paru en novembre 2012¹²⁶, l'auteur Frédéric Parisot pose la question de l'adaptation des contrats de sous-traitance à la réalité actuelle du marché. Jean-Claude Monier, Président du Centre national de la sous-traitance et PDG de la société Thermi-Lyon, déclare : « *Les contrats que nous utilisons actuellement, qui datent de 1975, ont été créés à l'origine pour les professionnels du bâtiment.* ». Selon lui, « *il serait bon de réfléchir aujourd'hui à une nouvelle législation propre à la sous-*

¹²⁶ L'Usine Nouvelle, « Repenser les contrats de sous-traitance : un autre levier de compétitivité », Frédéric Parisot, 2 novembre 2012

traitance industrielle même si (...) certaines modifications imposeraient de remettre en cause certains articles clés du code civil. »

La solution consisterait à encadrer davantage les relations DO-ST. Selon Frédéric Grivot, vice-président de la CGPME¹²⁷ et directeur d'Océbur : « *les contrats doivent être plus contraignants pour que la sous-traitance soit profitable aux deux parties* ».

La CGPME propose ainsi un certain nombre de pistes de réflexion afin d'encadrer, entre autres, le paiement des factures par le donneur d'ordres, la propriété industrielle du sous-traitant, les conditions de rupture des contrats pour ne pas fragiliser les sous-traitants.

4. Evaluation et contrôle des sous-traitants

En amont et en aval du choix du prestataire, un enjeu RH dans la relation DO-ST est l'évaluation et le contrôle des pratiques RH du prestataire.

Il existe différents mécanismes de contrôle de l'opportunité du prestataire que Aline Boissinot¹²⁸ distingue en deux catégories :

- les mécanismes formels que sont le contrat, l'audit et la forme organisationnelle
- les mécanismes informels que sont les nouvelles technologies, la confiance et la socialisation

Nous allons développer ici l'audit social et la socialisation comme moyens d'évaluation et de contrôle des pratiques RH du prestataire.

a. Audit social

Suivant le livre vert de la Commission Européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », l'audit social est l'évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes. En effet, il vise à évaluer la qualité du management des ressources humaines dans une organisation¹²⁹, suivant des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité, etc..¹³⁰ C'est un audit réalisé par des auditeurs externes ou/et internes, appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes¹³¹. Il peut concerner différents domaines : recrutement, formation, appréciation, gestion des compétences, rémunérations, sécurité du travail, relations sociales, etc.... et couvrir les situations suivantes¹³² :

¹²⁷ Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises

¹²⁸Boissinot Aline, « Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ? », 2008, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), XVIIème conférence de l'AIMS

¹²⁹ Guide Pratique d'Audit Social de conformité – E. Beck, A. Chamak, A. Dupuy et C. Fromage

¹³⁰ IAS – Institut International de l'Audit Social

¹³¹Referentiel IAS :2006 de l'audit social – P2

¹³² IAS – Institut International de l'Audit Social

- Evaluation de la conformité des pratiques RH à un référentiel normatif externe (Droit du travail, Conventions Collectives, Accords d'entreprise) ou à des règles et procédures internes à l'entreprise.
- Audit préalable à une situation de changement : fusion-acquisition, réorganisation, faisabilité sociale d'un investissement, (re)négociation d'un accord collectif, etc...
- Audit lors d'une situation sociale particulière : conflit social, climat social dégradé, démissions, ...
- Audit de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance

Périmètre / Assurance	Assurance modérée	Assurance raisonnable
Périmètre interne	Audit périodique de la GRH	Audit ponctuel lié à un problème
Périmètre externe	Audit social de la chaîne d'approvisionnement et de la sous-traitance	Audit social préalable à l'achat d'entreprise

Figure 18 – Les divers types d'audit social¹³³

L'audit social s'est développé tout au long de la chaîne de sous-traitance pour permettre aux donneurs d'ordre de maîtriser les conséquences en matière de conditions de travail, d'emploi décent et de responsabilité sociétale, et favoriser ainsi les politiques d'« achat responsable »¹³⁴. Les scandales provoqués par les conditions de travail chez les sous-traitants asiatiques de grandes firmes multinationales opérant principalement dans le textile, ainsi que le poids de l'opinion publique dénonçant ses pratiques et brandissant la menace de boycott, a poussé ces grandes entreprises à la réalisation d'audits sociaux pour aller voir sur place comment les sous-traitants respectent leurs engagements. Nous commençons même à voir les résultats de ces audits sociaux des sous-traitants avec les non conformités relevées et les actions retenues, dans les rapports de développement durable ou RSE de certaines grandes entreprises. Apple, bousculé par les scandales chez ses fournisseurs chinois, publie chaque année un rapport sur la responsabilité de ses fournisseurs, avec les résultats des audits réalisés chez les sous-traitants, ainsi que les actions engagées pour rectifier les non-conformités mises en lumière.

¹³³ Audit social – Meilleures pratiques, méthodes, outils – J. Igalens et J-M Peretti – Eyrolles – P30

¹³⁴ Jean-Marie Peretti – www.novethic.fr

Droits de l'homme et droit du travail

Domaine	Conformité des pratiques	Conformité des systèmes de management
Lutte contre la discrimination	79 %	69 %
Traitement équitable des travailleurs	96 %	91 %
Prévention du travail forcé et de la traite de la main-d'œuvre	85 %	81 %
Prévention du travail des mineurs	95 %	83 %
Heures de travail	92 %*	*
Protection des jeunes travailleurs	62 %	52 %
Salaires et avantages	72 %	68 %
Liberté d'association	98 %	95 %
Conformité globale	77 %	73 %

Figure 19 – Synthèse des 393 audits réalisés en 2012 chez les sous-traitants d'Apple¹³⁵

Comme signalé au début de ce rapport, Apple avait mandaté l'Association pour le travail équitable (Fair Labor Association, FLA) pour réaliser ces audits. FLA a développé une expertise dans ce domaine. En plus des audits, ils mettent à la disposition des audités des méthodes et moyens pour progresser, à l'instar d'un outil d'auto-audit RH par les sous-traitants eux-mêmes, développé en collaboration avec Alain Meignant¹³⁶.

Carrefour pour sa part, fait appel depuis 1997 à la FIDH (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme) pour l'accompagner dans sa démarche qui s'appuie sur le contrôle du respect des principes fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En 2011, Carrefour a réalisé 1 205 audits sociaux de ses fournisseurs.¹³⁷

Enfin, Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti définissent 5 niveaux des modalités de contrôle des engagements des fournisseurs ou des sous-traitants.¹³⁸ :

- *niveau 1* : simple notification auprès des fournisseurs et sous-traitants pour les informer des engagements pris par le donneur d'ordre et pour leur demander de respecter eux-mêmes ces engagements ;
- *niveau 2* : demande d'engagement écrit ;
- *niveau 3* : mission d'inspection, de contrôle ou d'audit social par le donneur d'ordre ;
- *niveau 4* : mission d'inspection, de contrôle, d'audit social par tierce partie ;
- *niveau 5* : niveau 4, plus assistance à la mise à niveau du sous-traitant ou du fournisseur.

¹³⁵ Rapport 2012 de la Responsabilité des Fournisseurs d'Apple.

¹³⁶ Human Resource Management – Meeting strategic & Functional Objectives of Business – FLA Toolbox – Fair Labor Association & Alain Meignant

¹³⁷ Rapport Expert Développement Durable 2011 – Carrefour

¹³⁸ Audit social – Meilleures pratiques, méthodes, outils – J. Igalens et J-M Peretti – Eyrolles – P30

b. La socialisation

Un prestataire ne se comportera pas de façon opportuniste pour pouvoir continuer à travailler avec son client mais aussi pour préserver les liens sociaux et les relations interpersonnelles (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997).

Selon Granovetter, les individus sont sensibles aux opinions et ils obéiraient « aux pressions » des normes et des valeurs de la société.

La socialisation est un point à ne pas négliger dans le déroulement des activités économiques et notamment dans le choix d'un prestataire. « Le fait que les gens préfèrent en général échanger avec quelqu'un dont ils connaissent la réputation montre bien que rares sont les individus qui accepteraient de s'en remettre simplement au sens moral universel ou à des arrangements institutionnels pour éviter tout problème lors d'une transaction » (Granovetter, 1985). Ainsi le donneur d'ordres tentera le plus possible d'échanger et d'entretenir des activités commerciales avec des personnes connues, pour éviter l'opportunisme.

La socialisation des acteurs agit donc en mécanisme de contrôle informel en ce sens qu'elle permet aux acteurs de créer un climat de confiance et de réduire l'opportunisme au cours de la relation, autant pendant la phase de négociation que pendant la phase d'exécution du contrôle.

5. Recrutement de compétences rares : les compétences des interfaces

Comment faire travailler ensemble dans des projets collaboratifs des salariés qui ne relèvent pas de la même relation d'emploi?

C'est la question qui se pose à de nombreux collectifs de travail et fait l'objet d'études notamment dans le cadre des pôles de compétitivité.

Pour Xhaufclair et Pichault¹³⁹, une nouvelle figure du tiers soutient la conclusion de compromis équilibrés et durables dans les configurations inter-organisationnelles, émerge alors ce qu'ils dénomment une fonction de tercésation.

Le rôle des personnes assumant cette fonction est un rôle d'interface, qui vise à mettre les acteurs en relation et à permettre l'expression de la parole. Leur vocation est d'organiser la réflexivité des acteurs afin de favoriser en eux le développement des compétences nécessaires pour sortir de leurs routines et dépasser des blocages. Le tiers devient ainsi un agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).

La tercésation n'est donc pas l'action du tiers, mais comme la désignent Lenoble et Maeschalck (2010), c'est l'opération d'auto-transformation à laquelle procède l'acteur d'un compromis en réalisant un déplacement identitaire qui permettra de pérenniser une nouvelle institution. Cela demeure une mission complexe pour le tiers car les acteurs n'ont souvent pas été éduqués à se donner de nouveaux rôles, et cela encore moins en dehors du cadre de leur propre organisation.

¹³⁹Xhaufclair Virginie et Pichault François, « Du Tiers à la Tercésation : modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, 2012/2 n° 18, p. 43-59. DOI : 10.3917/neg.018.0043

Xhaufclair et Pichault (2012) dégagent cinq dimensions de la fonction de tercésiation :

Conditions	Description
1. Contribuer à une problématisation non routinière	Il s'agit de construire un processus de résolution de problème qui ne repose pas sur les routines des uns et des autres.
2. Créer un nouveau système d'action	Il s'agit de réaliser un travail cognitif d'élargissement du cadre de référence (reframing) qui va permettre aux acteurs de renouveler le système d'action dans lequel ils s'inscrivent.
3. Désenrôler et réenrôler	Il s'agit d'aider les acteurs à s'extraire de leurs rôles conventionnels en travaillant leur relation aux autres acteurs, afin qu'ils puissent s'associer différemment dans le processus de recherche de solutions.
4. Encourager la démarche par essais et erreurs et ses ajustements	Il s'agit d'inscrire les acteurs dans une démarche incrémentale, en structurant des étapes intermédiaires, en les amenant à tester des alternatives et à opérer les ajustements nécessaires pour intégrer de manière progressive les attentes qui se font jour.
5. Favoriser la comparabilité	Il s'agit de favoriser la confrontation à une extériorité qui permet aux acteurs de prendre du recul par rapport à ce qu'ils pensaient être le compromis idéal dans telle situation. L'intersubjectivité qu'elle génère permet à l'acteur de réévaluer sa position par rapport au risque, et à partir de cette compréhension partielle mais nouvelle du système d'intérêts, de réduire suffisamment l'incertitude pour se mettre en mouvement.

Figure 20 – Les cinq dimensions de la fonction de tercésiation

Ils précisent que cette fonction est à concevoir dans sa dimension collective. Ce sont en effet potentiellement de multiples acteurs qui interviennent et le cas échéant, les tiers « tercésiateurs » tiennent ponctuellement le rôle d'un expert ou d'un médiateur.

Il est important de noter que ces tiers ne sont pas des tiers neutres et en explicitant leurs propres intérêts et les intérêts respectifs des acteurs, les tiers constituent un facteur de succès de leur intervention.

Les tiers tels que précédemment définis se rapprochent de la description d'acteurs identifiés par Awazu (2004) qui met en évidence cinq types d'acteurs des réseaux informels : les hommes-orchestres, les gardes-frontières, les traducteurs, les architectes de réseau et les spécialistes.

Dans un article consacré aux pôles de compétitivité, Abittan et Assens (2011) considèrent les hommes-orchestres comme des individus qui détiennent au moins deux caractéristiques des quatre autres types précités. Leurs caractéristiques humaines uniques leur permettraient de « transcender » les frontières organisationnelles, et ils sont qualifiés d'individus polyvalents, aux compétences et intelligences multi-niveaux.

Voici comment sont définis chacun des quatre types¹⁴⁰ :

- le **garde-frontière** (Ansett, 2005) assure la qualité du savoir circulant entre les membres d'une organisation ; il peut être considéré comme un veilleur car il a la tâche de contrôler les savoirs et informations de l'entreprise, et de les actualiser à travers différentes veilles (concurrentielle, économique, technologique, réglementaire, sociétale).
- le **traducteur** (Callon, 1986) permet de connecter des personnes qui n'ont pas de langage commun à priori. Le traducteur va ainsi combler cet écart en favorisant les échanges grâce à sa capacité à comprendre plusieurs langages dans des contextes disparates. Il est capable de connecter deux entités aux savoirs et cultures différents. Son multiculturalisme et multilinguisme lui permettent de comprendre des schémas cognitifs divers et ensuite de mettre en relation des personnes aux langages différents.
- l'**architecte de réseau** (Radjou, 2007) a la capacité de bien cerner les besoins des individus en savoirs et de les mettre en relation avec les bonnes personnes ou de leur indiquer la voie à emprunter pour y arriver. Pour cela, il est un individu fréquemment sollicité par d'autres puisqu'il détient des connaissances spécifiques de son environnement local. Le statut d'architecte de réseau permet non seulement de servir la communauté en termes de réduction des coûts de transaction, mais aussi en termes d'accumulation de savoirs et de performance sociétale.
- le **spécialiste** est un expert, son expertise s'exerce sur certains produits, processus ou services. Il excelle dans sa capacité d'apprentissage par l'expérience et de diffusion de ses savoirs de manière claire et intelligente. Sa compétence est critique pour les organisations car il est difficile de saisir ses savoirs par un quelconque outil de gestion des connaissances. Ce type d'individu a accumulé un capital intellectuel à travers son expérience au sein des organisations, il peut identifier, trier et diffuser des connaissances aux autres membres, internes ou externes à l'organisation, de manière simple et compréhensible.

Pour Assens et Abitan, les hommes-orchestres sont finalement garants de la confiance entre partenaires et servent de référents dans la recherche d'informations ou de partenaires fiables, d'où économies de coûts de transaction.

Dans leur analyse de l'homme-orchestre dans le modèle français d'innovation, ils décrivent un individu disposant de certaines habiletés relationnelles, de dispositions techniques et de traits de personnalité associant humilité et clairvoyance.

¹⁴⁰Abittan Yoni et Assens Christophe, « Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2011/2 N° 188, p. 22-37. DOI : 10.3917/vse.188.0022

6. Formation des sous-traitants : le transfert de compétences

a. Objectifs du transfert de compétences

Plusieurs auteurs ont démontré que le passage de la sous-traitance traditionnelle à la relation de partenariat exige une interaction beaucoup plus étroite entre l'amont et l'aval (Altersohn, 1992). Cette interaction induit un transfert de ressources et de compétences du donneur d'ordres vers son sous-traitant (Rejeb, 2004).

Selon Hamel (1991), la coopération apparaît comme une méthode de création et de transfert de ressources et de compétences. Dans ce cadre, la coopération peut avoir trois types d'**objectifs** (Quélin, 1997) :

- Accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire)
- Combiner des compétences existantes complémentaires (co-spécialisation)
- Créer de nouvelles compétences à travers la coopération

b. Niveaux du transfert de compétences

Tout comme il existe différents types de sous-traitance, allant de la sous-traitance simple à la production de biens sous la propre marque du sous-traitant, il existe **différents niveaux de transferts de compétences** entre une firme principale et son sous-traitant. Un transfert de technologie peut par exemple se réaliser au niveau de la conception et de l'adaptation des produits, du processus de production ou, plus encore, au niveau du management dans le cadre d'accords de licence (Said, 2006).

K. Said distingue aussi différentes **phases dans le processus d'acquisition de technologies**. Celui-ci commence par de simples tâches telles que l'assemblage très intensif en main d'œuvre et évolue progressivement vers des processus de recherche et de développement formalisés. Les innovations de processus n'interviennent qu'une fois les savoir-faire en matière de production assimilés (M. Hobday, 1993).

c. Types d'apprentissage

Trois types d'apprentissage chez le sous-traitant sont possibles (Said, 2006):

- Le « **learning-by-doing** » : non spécifique aux sous-traitants, il permet aux entreprises d'acquérir, en pratiquant une nouvelle activité et en l'expérimentant, des savoirs spécifiques et plus ou moins tacites.
- Le « **learning-by-using** » complète le premier type d'apprentissage. Il caractérise en particulier les accords de coopération verticaux à travers lesquels les caractéristiques du produit, du procédé ou de l'équipement à fabriquer sont définies en fonction de l'utilisation qui en est faite par le partenaire.
- Le « **learning-by-interacting** » s'appuie sur les deux précédents. Développé par B.A. Lundvall (1985,1988), ce mode d'apprentissage est spécifique aux

alliances entre utilisateurs et producteurs de technologies travaillant de concert. Les partenaires sont conduits à développer des codes communs permettant une interaction efficace et l'enclenchement d'une dynamique d'apprentissage.

d. « Transférabilité » des compétences versus nature des compétences

Selon Winter (1987), la nature des compétences à transférer influe sur le résultat du transfert. La volonté seule de transférer ne suffit pas, il faut également que les compétences soient transférables.

Si l'on prend le cas plus général des connaissances, on distingue les connaissances dites codifiables c'est-à-dire transmissibles par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication (TIC) et les connaissances tacites. Cette seconde catégorie concerne en particulier des connaissances qui doivent être co-construites par les interlocuteurs, des connaissances potentiellement ambiguës, dont la compréhension peut prêter à confusion ou encore des connaissances particulièrement complexes.

La classification proposée par B.A. Lundvall et B. Johnson (1994) intègre dans cette catégorie d'une part les compétences et le savoir-faire (know-how), d'autre part les informations sur qui sait quoi (know-who). Par opposition, les connaissances qui peuvent être codées concernent, toujours selon ces auteurs, d'un côté les connaissances sur les faits (know-what) et d'un autre côté les connaissances sur les principes et les lois (know-why).

Dans leur article de 2011¹⁴¹, A. Aguilera et V.Lethiais montrent que la nature des connaissances n'est pas l'unique facteur qui détermine le choix du mode de communication entre les entreprises.

Dans le cas de relations inter-entreprises au sein d'une même région, c'est davantage l'appropriation des outils et la capacité à codifier les connaissances échangées que la nature des connaissances échangées qui vont conduire les entreprises à rationaliser leurs déplacements professionnels.

A l'inverse, les entreprises ayant des relations avec des partenaires situés en dehors de leur région semblent mieux maîtriser les outils qui leur permettent de communiquer à distance et donc de rationaliser la mobilité. Elles réservent alors les rencontres en face à face à des échanges qui rendent le déplacement nécessaire, notamment ceux qui s'appuient sur des connaissances difficilement transmissibles à distance.

¹⁴¹Aguilera Anne et Lethiais Virginie, « Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face à face », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2011/2 avril, p. 269-293. DOI : 10.3917/ru.112.0269

e. Conditions du transfert de compétences¹⁴²

Au-delà de la nature des compétences à transférer, il existe d'autres déterminants du transfert de compétences (Prévot, 2010) :

- le comportement des partenaires : l'expérience des relations de coopération, la volonté et la capacité à partager, la volonté et la capacité à apprendre.
- le type de relation qu'ils entretiennent: la complémentarité des partenaires, la structuration de la relation.
- la qualité et l'éventail des outils utilisés et leur adéquation avec le type de compétence à transférer.

Dans son étude sur les transferts de compétences (et particulièrement technologiques) entre entreprises euro-méditerranéennes du Nord et du Sud, K. Said parle de la nécessité pour les firmes locales du Sud de posséder les capacités d'absorption adéquates (W.M. Cohen et D.A. Levinthal, 1990), à savoir la capacité d'assimiler les technologies transférées (qualité de l'équipement, normes et standards de production) et les compétences managériales et organisationnelles véhiculées par l'entreprise du Nord (qualification de la main d'œuvre, taux d'encadrement, aspects culturels tels que la discipline, la langue, etc.).

La capacité d'absorption renvoie à l'aptitude de l'entreprise à enclencher un processus d'apprentissage susceptible de favoriser l'assimilation des connaissances existantes mais aussi de nature à générer des connaissances nouvelles. Selon K. Said, elle est d'autant plus élevée que l'entreprise est dotée, préalablement à la recherche d'un partenaire, d'un certain potentiel technologique et organisationnel.

De même, selon S. Radosevic (1999), la nature et l'intensité du transfert effectué sont très largement tributaires tant de contraintes institutionnelles et financières que du potentiel technologique et managérial du partenaire local. Ils vont dépendre également du degré d'interaction entre les partenaires.

Makhija et Ganesh (1997) soulignent l'importance des processus organisationnels qui accompagnent le transfert de compétences entre les partenaires et préconisent d'allouer des ressources spécifiques aux processus d'apprentissage.

f. Limites et freins au transfert de compétences

Dans son étude K. Said (2006), mentionne que dans la plupart des cas, le transfert est unilatéral en faveur du partenaire local du Sud et concerne avant tout la production de produits finis ou semi-finis. La nature du transfert est limitée, dans la mesure où la conception du produit reste du ressort des partenaires européens donneurs d'ordre. Toutefois, dans certaines alliances, il arrive que le partenaire local se voie déléguer la

¹⁴² Ben Temellist Asma, « Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : Les spécificités socioculturelles », AIMS, XXII conférence internationale de management stratégique, 10 juin 2013

conception, « voire la modification des spécifications et du design des produits bas de gamme ou anciens de son partenaire ».

Dans son étude qualitative de 2013, A. Ben Temellist constate la prédominance des voies de développement interne des ressources et des compétences chez les sous-traitants tunisiens en habillement par rapport au transfert inter-organisationnel. Le stock de ressources et de compétences est le résultat d'un processus d'apprentissage intra-organisationnel par l'expérience. L'élargissement de l'offre par le sous-traitant est également l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences activées lors du passage aux produits finis. Par des changements successifs d'activité, ces sous-traitants en habillement ont su capitaliser leur expérience dans les autres maillons de la chaîne de valeur, initialement détenus par les donneurs d'ordres.

On constate aussi parfois l'échec des sous-traitants à mettre en œuvre certains changements suggérés ou imposés par les donneurs d'ordre (A. Ben Temellist, 2013). Par exemple, la mise en place d'une démarche socialement responsable. Les chefs d'entreprise tunisiens interviewés dans l'étude se basent sur le contexte socio-économique pour justifier la difficulté à mettre en place une telle démarche : « Nous signons, [Silence], mais nous n'appliquons pas ». Même échec lorsqu'il s'agit de recruter un personnel qualifié pour développer les compétences de ces sous-traitants, initiative suggérée par le donneur d'ordre. Les nouvelles recrues n'arrivent pas à faire appliquer les solutions aux problèmes détectés car « dans la société tunisienne, la compétence est basée sur l'ancienneté et l'expérience ».

Il apparaît donc que les spécificités socio-culturelles peuvent représenter un véritable frein au transfert de compétences inter-organisationnel. Les entreprises donneuses d'ordre voulant appliquer des modes de gestion universels à leurs sous-traitants ne prenant pas en compte ces spécificités sont vouées à l'échec.

Il est donc essentiel pour garantir l'efficacité d'un transfert de compétences inter-organisationnel du donneur d'ordres vers ses sous-traitants que celui-ci, ou tout au moins les salariés du donneur d'ordres jouant le rôle d'interfaces (les hommes orchestres, voir p. 93), possède des compétences interculturelles lui permettant de gérer efficacement des affaires à l'étranger.

7. Développement des compétences collectives

Selon Everaere (2000, p.68), « la première stabilité propice à la compétence est celle de l'emploi, c'est-à-dire l'intégration durable des individus dans l'entreprise ». En effet, si la compétence résulte d'un effort du salarié pour progresser sur le plan cognitif et de son engagement dans l'action, alors un sentiment d'appartenance est requis. D'ailleurs, Zarifian (1999, p.88) note que « la compétence ne s'obtient pas dans un climat de forte insécurité » et bien d'autres références à la nécessité de repères stables sont faites dans la littérature dédiée à la compétence.

Pémartin (2005, p.230-233) relève qu'il y a actuellement un paradoxe à rechercher le développement de la compétence collective alors même que la « fragmentation sociale n'a jamais été aussi développée », et ceci notamment par le biais de l'externalisation de

certaines fonctions. Il poursuit sur les incidences, au niveau psychologique et de la coopération entre acteurs, de différences contractuelles qui se traduisent souvent par un traitement inégalitaire des personnels :

- les emplois tenus n'offrent pas les mêmes opportunités d'apprentissage.
- les salariés précaires participent peu aux réunions de travail collectives permettant le maillage des compétences.
- l'accès aux formations intra leur est réduit.
- les signes de reconnaissance dispensés ne sont pas identiques, ce qui renvoie à une inégalité de traitement de fait.
- ils ne sont pas intégrés aux groupes projets (sauf pour quelques prestataires de service de haut niveau) qui s'inscrivent dans la durée, et qui sont donc les plus formateurs.

Il y a donc des logiques d'intérêts différentes voire contradictoires qui peuvent se développer entre les différentes catégories de personnel en présence. « Tout ceci a des conséquences au niveau des relations d'interface. Pour qu'une image opérative commune existe, il faut qu'une communauté d'intérêts perçue signifiante par les acteurs se dégage sur une perspective temporelle suffisamment longue. C'est l'existence d'un enjeu commun qui donne sens aux actions présentes des uns et des autres et qui rend évidente leur nécessaire articulation. »

Dans le cas de l'externalisation d'une activité, la communauté d'intérêts entre le donneur d'ordre et son prestataire est ainsi partiellement illusoire. « Certains objectifs se rejoignent, telle que la qualité de la prestation : elle est exigée par le donneur d'ordre et procurée par le prestataire puisqu'elle constitue un moyen de fidélisation de son client. Mais le partage des compétences est-il une stratégie dans lequel ce même prestataire va s'inscrire sans arrière-pensée? Représente-t-il un avantage bien identifié par lui ? Dans une opération d'externalisation, la question importante, si l'on considère que la stratégie s'inspire de la théorie des ressources, n'est plus celle du coût, mais celle du potentiel de pollinisation que représentent au quotidien ces activités. Si ce potentiel est faible, les avantages sont susceptibles d'être largement supérieurs aux inconvénients. Dans le cas contraire, l'analyse méritera d'être approfondie. » La fonction RH a ici un rôle important à jouer pour permettre l'émergence de compétences collectives.

En s'inspirant des travaux de Bataille (1999), Krohmer¹⁴³ distingue deux approches de la compétence collective : celle de l'articulation harmonieuse, et celle de l'interaction en privilégiant cette dernière.

Dans cette approche de l'interaction, Guilhon et Trépo (2000) indiquent que la compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. La compétence collective n'émerge pas de façon

¹⁴³ KROHMER C., « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs »
<http://www.ccb-formation.fr/telecharger/Breves/Eclas/Krohmer.pdf>

harmonieuse et instantanée : il faut du temps (les membres vont apprendre à se connaître et à agir ou à penser ensemble) et il peut y avoir des conflits (les membres vont devoir confronter leur représentation de la situation et leurs intérêts).

Reprenons d'ailleurs Leclerc (1999) qui affirme que « le collectif de travail ne se décrète pas, il se construit dans l'action, au fil des gestes et du temps, à mesure que des liens de confiance et de coopération se tissent ».

Michaux , dans le cadre de son travail doctoral, dénombre trois compétences collectives :

- une communauté de pratiques intériorisées par le collectif. La compétence est commune et détenue par l'ensemble des individus.
- des scénarios d'interactions intériorisées par le collectif. On parle ici de savoirs complémentaires qui permettent de mobiliser un réseau d'acteurs jugés compétents pour agir (à rapprocher des routines informelles de Nelson et Winter).
- une capacité à co-construire une solution ad hoc intériorisée par le collectif. Les savoirs sont dans ce cas partagés ou complémentaires et favorisent les processus de communication, de négociation en situation inhabituelle ou complexe.

Krohmer précise que l'on peut ajouter un autre type de compétence collective, repéré par certains auteurs :

- des solutions d'organisation. On retrouve ici le distinguo entre organisation et activité organisatrice, cette dernière représentant un ensemble de techniques dont l'usage varie peu, et dont l'utilité consiste toujours à définir des modalités de fonctionnement conçues à l'avance, par des experts, comme optimale (Alter, 2012). La remise en cause de cette activité organisatrice par le collectif conduira alors à l'invention de nouvelles solutions d'organisation.

La question se pose alors de savoir quels indicateurs des compétences collectives peuvent être identifiés. Pour Troussier (1990), « quatre notions peuvent contribuer à cerner le contenu de la qualification collective : synergie, solidarité, image opérative collective et apprentissage ». Les indicateurs relevés par Krohmer sont alors :

- des formes de coopération, par exemple échanges de pratiques, mises à disposition de compétences complémentaires, accords sur une règle pour combler l'écart entre prescrit et réel...
- un référentiel commun, par exemple des « bonnes pratiques », compromis sur une solution...
- la détention d'une mémoire collective pour établir des solutions d'organisation.

Selon Girod (1995), la mémoire collective peut se décomposer ainsi :

- déclarative non centralisée, elle repose sur l'acquisition de savoirs auprès d'un autre individu ou sur la création d'un nouveau savoir par l'interaction.
- procédurale non centralisée, elle provient d'une confrontation de savoir-faire de deux ou plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun d'où un savoir-faire commun très implicite.
- de jugement, elle est l'ensemble des connaissances issues de la confrontation des mémoires de jugements individuelles qui permet d'aboutir à une interprétation commune après avoir fait face à un problème complexe.

Les indicateurs des différentes compétences collectives repérés par Krohmer ont pour but d'aider les entreprises qui souhaitent développer les compétences collectives de leurs acteurs à mieux cibler leurs actions. Celles-ci peuvent être la mise en place de groupes de discussion pour favoriser les échanges de pratiques, ou encore de mieux faire connaître aux salariés ce que chacun fait dans l'organisation, ce qui commence dès l'intégration et peut être actualisé via la pratique d'audits par exemple. Sans oublier bien entendu que ces actions ne doivent pas se borner à l'intra.

A ce propos, un certain nombre de travaux ont pointé la nécessité de penser la GRH en dehors des frontières de l'organisation, et au sein des réseaux organisationnels (Cadin, 1997 ; Le Boulaire et Leclair, 2003 ; Rorive, 2005). Voyons ce qu'il en est des dispositifs de GRH territoriale.

8. Gestion territoriale des ressources humaines

Les dispositifs de GRH territoriale¹⁴⁴ revêtent des formes variées : partage de salariés, parcours professionnels transverses, GPEC territoriale... et sont portés par des structures variées elles aussi, parmi lesquelles on trouve des groupements d'employeurs, des branches professionnelles, des Maisons de l'Emploi et de la Formation, des comités de bassins d'emploi ou encore des pôles de compétitivité. Ils peuvent se trouver incorporés dans diverses instrumentations de GRH inter-organisationnelles telles que fiches métiers, cartographie des compétences, bases de données informatisées...

Les pratiques de GRH territoriale développées concernent pour l'essentiel :

- l'acquisition des ressources humaines, donc attirer, recruter et intégrer. Ceci suppose par exemple de mettre en place une démarche de communication sur le territoire, des plateformes de recrutements mutualisées (Paradas, 2007), des bases de CV communes.

¹⁴⁴ MAZZILLI I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », XXIème congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH »

- la régulation des ressources humaines (Defélix et Mazzilli, 2009). Cela concerne la formation, la gestion des carrières et la GPEC. Les initiatives sont néanmoins principalement concentrées sur l'organisation de formations inter-entreprises (Bel, 007), et de façon beaucoup plus mesurée sur le déploiement d'une gestion territoriale des parcours professionnels (Nabet, 2007 ; Culié et al. 2009), voire celui de dispositifs de gestion des compétences (Tixier, 2009) et de GPEC territoriale.
- la mise en réseau et la communication. On trouve ici quelques initiatives qui visent à créer du lien entre les responsables RH des entreprises du territoire par l'organisation de réunions d'échanges ou de clubs RH.

Mazzilli a étudié la dynamique d'émergence de deux dispositifs de GRH territoriale et recourt pour ce faire au cadre de la théorie de la traduction, qui permet d'étudier la manière dont la coopération est produite.

Les étapes du processus de traduction (à partir de Leca et al. 2006) sont les suivantes :

<p>Problématisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - résoudre un problème concret - cibler des alliés potentiels - déterminer une logique
<p>Dispositifs d'intéressement</p> <ul style="list-style-type: none"> - raconter une bonne histoire - système de récompense matériel - système de récompense symbolique
<p>Enrôlement/Incorporation des approches dans des « supports inscrits »</p> <ul style="list-style-type: none"> - principaux « supports inscrits »
<p>Mobilisation du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> - accord - négociation
<p>Stabilisation du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> - porte-parole - construction d'une identité et stabilisation

Figure 21 – Les étapes du processus de traduction

Pour un acheminement vers la stabilité du réseau, trois éléments pourraient être distinctifs : la manière dont se positionne le traducteur, la légitimité que les acteurs lui attribuent et le mode de gouvernance du dispositif. Et c'est en effet le foisonnement d'acteurs et le manque de coordination des actions qui ralentit la mise en place de cette GTEC qui a encore du mal à s'imposer.

Pour terminer sur ce thème, c'est ce que montre l'étude de l'APEC publiée en début d'année et intitulée « Etat des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences »¹⁴⁵ où cette dernière est pourtant décrite comme un enjeu de compétitivité pour les entreprises.

Les objectifs de la GTEC sont en effet d'anticiper les évolutions structurelles des secteurs d'activité d'un territoire cible, et d'orienter les politiques de formation professionnelle vers des métiers et des compétences en adéquation avec les besoins des entreprises. Cette ambition a d'abord été impulsée par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, complétée par d'autres textes tels que l'ANI du 14 novembre 2008 dans lequel les partenaires sociaux évoquent l'intérêt de la GPECT, et deux circulaires de la DGEFP (29 juin 2010 – reconnaissance de l'intérêt d'une GPEC au niveau territorial et rôle des DIRECCTE / 1^{er} avril 2011 – création de l'outil AME « Appui aux Mutations Economiques ») ou encore la loi de juillet 2011 dite « loi Cherpion » avec la création du CSP et le développement de l'emploi dans les groupements d'employeurs.

L'atteinte des objectifs de la GTEC participe donc à aider les entreprises à maintenir, voire à accroître leur performance. Mais dans la pratique, les entrepreneurs, dirigeants de PME ne perçoivent pas spontanément l'intérêt de partager une réflexion prospective en matière de compétences. Souvent, le niveau de maturité RH y est faible et ils « ne voient (donc) pas l'utilité d'aller plus loin que les « basiques » en matière de ressources humaines . Leur stratégie est souvent dictée par la nécessaire immédiateté du résultat et de leurs carnets de commande. »

L'étude pointe le fait que « si on rentre par la porte GPEC RH, une entreprise sur deux ne comprend pas. En revanche, c'est dans la valorisation des enjeux et une fois qu'on est clair sur la stratégie de l'entreprise, on peut parler des moyens d'actions qui peuvent être de la compétence, de l'employabilité ou organisation », propos recueillis auprès du Directeur Management Industriel d'un centre de formation. On retrouve ici le rôle important du traducteur décrit par Mazzili.

Ce sont aujourd'hui les régions et l'Etat qui manifestent un intérêt pour des dispositifs d'action collective participant d'une GTEC, dans lesquels devraient certainement davantage s'impliquer les grands donneurs d'ordre pour favoriser une relation durable et performante avec leurs sous-traitants.

9. Promotion de l'engagement des sous-traitants partenaires : implication organisationnelle

Dans le cadre de relations de sous-traitance, que ce soit ou non en cohabitation avec le donneur d'ordre, la question de l'implication organisationnelle se pose tout autant qu'en intra. Toute forme d'organisation inter-entreprises génère en effet une nouvelle contrainte pour la GRH qui « est de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent » (Alter, 1989).

¹⁴⁵ Les études de l'emploi cadre, N°2013-10, Mars 2013, http://www.actualite-de-la-formation.fr/IMG/pdf/apec_etudegtec.pdf

Pour Martin (1998), « une politique de mobilisation et d'implication des individus est rendue nécessaire par la qualité » dans les relations inter-firmes.

Comment mesurer cette implication? Le concept a fait le sujet d'abondants travaux d'études des chercheurs depuis les années 1960, dont Mowday, Porter et Steers (1974 puis 1982) vont poser les fondations. Ces derniers distinguent ainsi deux formes d'implication :

- attitudinale, comment les personnes envisagent leur relation avec l'organisation
- comportementale, comment les personnes « s'enferment » dans une organisation et comment ils vivent cette situation.

Le modèle en trois composantes de l'implication organisationnelle (Three-Component Model ou TCM) proposé par Meyer et Allen (1991) va ensuite dominer.

Ce modèle retient :

- ***l'implication affective***, caractérisée par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre, tel que souligné par Mowday et al. (1982).
- ***l'implication de continuité***, encore appelée calculée ou cognitive, est définie comme « une ligne d'action cohérente », basée sur la reconnaissance par l'individu des « coûts », ou avantages comparatifs, associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail. Ceci repose sur les travaux de Becker (1960) et Rusbelt et Farrel (1981, 1983).
- ***l'implication normative***, fait référence au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée. Cette composante a été introduite par Wiener (1982), observant que dans ce cas, l'individu accepte les valeurs et attentes de l'organisation comme guide de sa conduite.

Ce modèle a été remis en question par plusieurs auteurs, en raison de problèmes récurrents de redondance conceptuelle et de mesure, et l'on va voir apparaître une rupture progressive dans la conceptualisation de l'implication au travail.

Dans une contribution théorique de 2012 intitulée « L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? »¹⁴⁶, les auteures reviennent ainsi sur les propositions de Cohen – introduction de la dimension temporelle -, de Solinger – remise en question du TCM en considérant l'implication organisationnelle affective comme un construit

¹⁴⁶ CHARLES-PAUVERS B., PEYRAT-GUILLARD D., <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf>

distinct des deux autres composantes– et enfin de Klein et al. avec une nouvelle définition de l'implication plus restreinte, qui de plus, ne fait pas référence à une cible particulière. L'implication peut s'appliquer à l'organisation, au supérieur hiérarchique, à l'équipe de travail, au projet, au poste...

Pour Klein et al. (2012) l'implication est un type de lien particulier, « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible ». Ce lien existe parmi d'autres liens psychologiques, qu'ils présentent sous forme d'un continuum allant de l'investissement psychologique le plus faible au plus élevé. Ce continuum permet de distinguer les deux sous-composantes de l'implication de continuité, à savoir l'absence d'alternatives et les investissements, apparaissant comme deux construits distincts, avec le lien instrumental allant au-delà du simple consentement en termes d'investissement psychologique, voir tableau ci-dessous.

Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard notent qu'il s'agira dorénavant de développer des mesures appropriées pour chaque type de lien, les mesures d'Allen et Meyer (1997) n'étant plus acceptables.

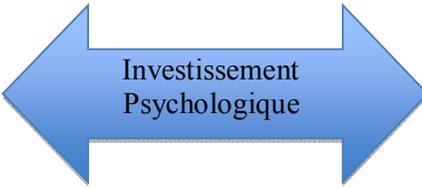
Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristique	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
Corollaires	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal	 Investissement Psychologique		Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important

Figure 22 – Types de liens psychologiques

Ces différentes échelles de mesure existantes de l'implication ont largement été utilisées en GRH au niveau intra-organisationnel. Au niveau inter-organisationnel, les recherches les plus récentes datent de la fin des années 1990.

A l'étranger comme en France, plusieurs auteurs ont orienté leurs recherches sur le réseau de franchise et nous pouvons particulièrement retenir qu'un axe d'évaluation est lié à la relation au pilote du réseau.

Cette évaluation peut se faire sur quatre points (Kalika, 1999) :

- assistance du pilote (aide et conseils donnés)
- confiance et bienfaisance du pilote, résidant dans le sentiment qu'il est soucieux du développement et des résultats de ses partenaires (adaptation aux évolutions du marché, écoute des partenaires...)
- communication entre pilote et partenaires (participation des partenaires à la vie du réseau)
- équité (relative au respect du contrat...),

et peut être utile au praticien qui souhaite approcher le niveau d'implication de ses partenaires.

Il est alors évident qu'il s'agit également pour lui de s'intéresser en amont au profil et compétences du pilote et de toute personne qu'il viendra positionner aux interfaces dans l'optique du développement d'une relation qui soit durable et performante.

10. Gestion des conflits sociaux chez les sous-traitants

Les conflits sociaux chez les sous-traitants ont un impact économique subordonné à la nature de l'activité externalisée : opérationnelle ou stratégique. Une activité support n'occupe pas une place primordiale dans la chaîne de valeur de l'organisation. Une activité stratégique est proche du cœur de métier et nécessite une grande attention.

En revanche, l'impact sur la réputation de l'entreprise ne dépend pas de la nature de l'activité externalisée comme le prouvent les différents scandales liés à la sous-traitance dans les médias.

Si la gestion des conflits sociaux chez les sous-traitants est un bien un enjeu RH, la DRH du donneur d'ordres a un pouvoir d'action limité du fait du risque d'ingérence.

Dès lors, l'enjeu pour la DRH est davantage la prévention des conflits sociaux par le choix des prestataires ayant une bonne maîtrise de leur gestion sociale ou l'identification de ses leviers d'action. Cela s'inscrit dans une démarche RSE (voir notre partie sur la RSE/RSIF p.59) .

11. Le dialogue social avec les sous-traitants

Un autre enjeu RH lié à la relation DO-ST est la participation de la fonction RH du donneur d'ordres au dialogue social avec les représentants des sous-traitants.

En effet, pour les salariés – du donneur d'ordre ou du sous-traitant - et leurs représentants, la sous-traitance renvoie à des questions essentielles :

- Les impacts en matière d'emplois et de compétences de la stratégie de l'entreprise et l'organisation de son activité
- L'organisation et les conditions de travail
- Les conditions d'emploi.

La sous-traitance est dès lors un véritable enjeu de dialogue social.¹⁴⁷

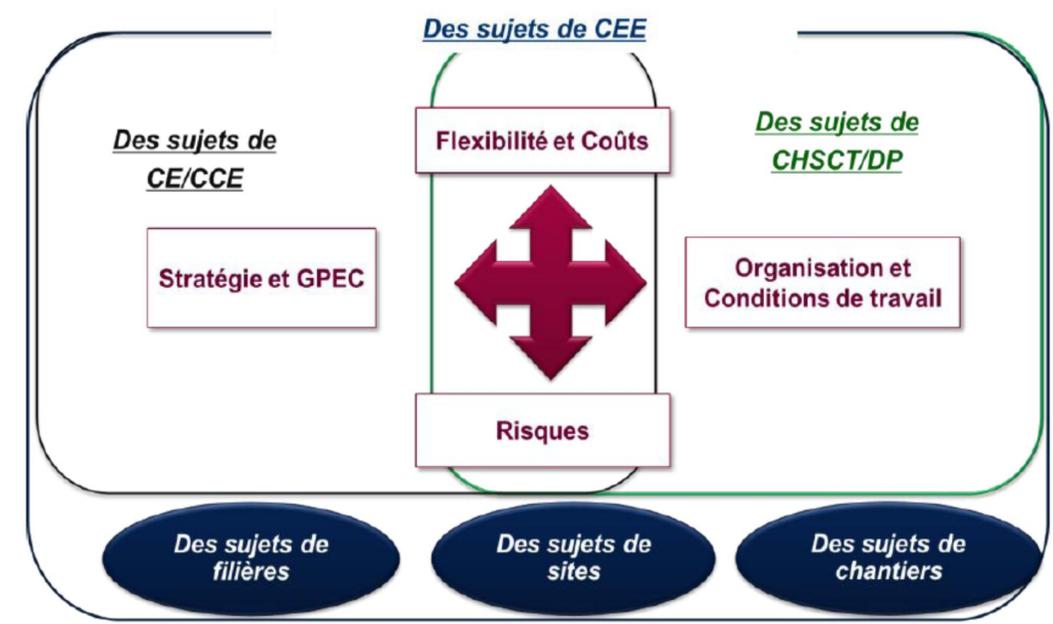


Figure 23 - La sous-traitance, un enjeu de dialogue social

¹⁴⁷Rapport Secafi « Sous-traitance : guide pratique pour les IRP »

a. Enjeux de dialogue social pour les IRP des donneurs d'ordre sur le sujet de la sous-traitance

- **La stratégie de l'entreprise et ses conséquences.**

Pour cela, l'organisme Secafi¹⁴⁸ recommande aux IRP des donneurs d'ordre d'obtenir des informations sur les motivations de la sous-traitance ou plutôt des différents recours à la sous-traitance (capacité, flexibilité, compétences...), sur les modalités contractuelles (prix, durée des contrats, engagements sociaux...) mais aussi sur la politique achat et la politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

- **Les évolutions et transformations de l'entreprise.**

Les IRP des donneurs d'ordres doivent faire l'analyse de la sous-traitance en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de l'entreprise. Pour cela, peuvent faire l'objet de dialogue social la définition du « cœur de métier » de l'entreprise, les métiers en voie d'être sous-traités ainsi que les impacts sur l'emploi associés, le repositionnement des salariés et éventuellement les transformations de leurs postes et les plans de formations associés.

- **Le travail et la santé**

Les CHSCT sont une instance centrale dans l'analyse de la sous-traitance. Il s'agit pour ces instances de définir l'organisation du travail entre donneur d'ordres et sous-traitants, de prévoir l'évolution de l'organisation et son fonctionnement mais aussi les risques et les questions de sécurité.

- **Les changements d'organisation.**

L'information voire la consultation des CE et des CHSCT s'impose lors des projets de sous-traitance notamment lors de la sollicitation de prestataire pour une activité interne, l'externalisation d'une activité...

- **La politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.**

Les CE et les CHSCT doivent porter une analyse critique sur cette politique. De plus d'autres instances, telles que le Comité Groupe France et le Comité d'Entreprise Européen, ont pour mission de s'informer/ d'être consultées sur par exemple les clauses sociales dans les appels d'offres, dans la relation de sous-traitance, la transparence et la limitation des niveaux de sous-traitance, des contrôles effectués chez les sous-traitants (par exemple les audits sociaux), les agréments et le référencement des sous-traitants socialement responsables.

¹⁴⁸Rapport Secafi « Sous-traitance : guide pratique pour les IRP »

b. Enjeux de dialogue social pour les IRP des sous-traitants

- **La stratégie de l'entreprise et ses conséquences.**

Pour cela, l'organisme Secafi¹⁴⁹ recommande au Comité d'Entreprise des sous-traitants d'appréhender la dépendance de l'entreprise via l'information sur le volume d'affaires par donneur d'ordres, la durée et la nature des contrats, les engagements contractuels mais également l'information sociale et la politique de ressources humaines (visibilité de l'entreprise et politique d'emploi, pression sur les coûts et conditions d'emploi)

- **Le travail et la santé**

Il s'agit pour les CHSCT de bien appréhender les impacts de la relation de dépendance en termes de conditions de travail et de sécurité et de santé au travail.

- **Les changements d'organisation.**

L'information voire la consultation des CE et des CHSCT s'impose notamment lors de l'élargissement des périmètres d'intervention, de renouvellement des contrats, d'évolution des normes ou modes de management, des restructurations chez le donneur d'ordres.

A la vue de tous ces enjeux RH qui concernent le domaine de la sous-traitance, nous nous sommes demandés quel(s) étaient, sur le terrain, le ou les rôles effectivement joués par la DRH du donneur d'ordres. Afin de compléter notre enquête, nous sommes également allés voir les DRH de prestataires afin de connaître leurs propres enjeux RH. Nous nous sommes enfin intéressés à un cas de groupement de fournisseurs à l'initiative du client ainsi qu'à un groupe familial dont la problématique « Make or Buy? » est au cœur de ses préoccupations.

¹⁴⁹Rapport Secafi « Sous-traitance : guide pratique pour les IRP »

PARTIE IV–ENQUETE TERRAIN

1. Méthodologie de notre enquête terrain

a. Problématique et objectifs

L'objet de notre enquête est d'identifier le ou les rôles de la fonction RH du donneur d'ordres dans sa relation avec ses sous-traitants, de déterminer leur pouvoir d'action sur le terrain et leurs contraintes. Cette enquête a également pour objectif de recueillir des bonnes pratiques visant à la performance de la relation DO-ST.

Pour cela nous avons rencontré des organisations ayant recours à une sous-traitance de spécialité, de préférence en cohabitation avec les salariés internes.

Afin d'avoir une vision plus complète, nous nous sommes également intéressés aux enjeux et aux missions RH des directions RH des sous-traitants.

Nous avons eu la possibilité d'étudier un cas intéressant de regroupement de fournisseurs à l'initiative du client d'où nous avons pu retirer quelques bonnes pratiques de performance du partenariat interentreprises et un cas de groupe familial que nous avons interrogé sur la problématique du « Make or Buy ? ».

b. Les règles de conduite des entretiens

Préalablement à l'entrevue, les différentes personnes sollicitées pour l'enquête ont été informées par téléphone ou par email du sujet de notre étude, les enjeux RH de la relation donneur d'ordre - sous-traitant.

Elles ont reçu le guide d'entretien et ont été invitées à convenir d'une date de rencontre physique en leurs locaux ou d'un entretien téléphonique.

La durée des entretiens a le plus souvent été comprise entre 60 et 90 minutes.

c. Le protocole retenu

Le protocole adopté pour l'enquête se présente comme suit :

- objectifs de la recherche : déclarés et explicités
- méthode : entretiens semi-directifs centrés, recueil de données officielles, synthèse des entretiens et validation par les interviewés
- résultats attendus : la détermination des enjeux RH de l'organisation interrogée dans sa relation avec ses sous-traitants (ou avec ses donneurs d'ordres selon les cas), la détermination du ou des rôles joués dans cette relation et ses moyens d'actions, le recueil de bonnes pratiques pour une relation durable et performante.
- cible des répondants : représentants de la fonction RH
- ordre des rencontres : indifférent.

d. Le support de l'enquête

Nous avons opté pour des guides d'entretien qualitatifs spécifiques au statut de l'organisation interrogée, donneur d'ordres ou preneur d'ordres (Voir Annexes).

Notre étude de la littérature nous a amenés à construire des questions génériques que nous avons complétées par des questions liées davantage à l'actualité ou aux problématiques de l'organisation interrogée.

Chaque guide comporte une quinzaine de questions semi-directives, le but de l'entretien étant de laisser suffisamment de liberté de dialogue aux interlocuteurs pour faire émerger des points intéressants pour notre enquête qui n'auraient pas forcément été soulevés lors d'un entretien trop directif.

e. Les difficultés rencontrées et l'adaptation de l'enquête

Selon l'avancée de l'organisation donneuse d'ordres interrogée en matière de gestion sociale de ses sous-traitants/prestataires, nos interlocuteurs n'appréhendaient pas de la même façon le lien entre Ressources Humaines et sous-traitance. En effet, certains responsables de la fonction RH ne considéraient pas du tout la gestion RH de la sous-traitance et de ses salariés comme faisant partie de leur périmètre.

Nous avons été limités également par la confidentialité de certaines informations sur les sujets sensibles liés au management de la sous-traitance dont certains sont évoqués dans notre partie sur les tensions dans la relation DO-ST.

Enfin, la nouveauté du sujet, aussi bien sur le plan de la littérature – peu d'économistes s'y sont intéressés sous cet angle – que sur le plan du terrain, a fait que nous avons parfois rencontré des difficultés à trouver de la matière pertinente pour notre sujet.

f. L'échantillon

Sur la suggestion de notre directeur de mémoire, Jean-François Chanlat, nous avons pensé, dans un premier temps, interviewer un panel d'entreprises donneurs d'ordres appartenant au secteur privé, public et des coopératives.

Nous avons pu ainsi obtenir des entretiens avec des organisations DO publiques et privées. Cependant la seule coopérative ayant répondu positivement à notre demande d'entretien a changé de statut récemment pour passer dans le secteur privé.

Puis nous avons eu l'idée d'ouvrir notre enquête aux sous-traitants / prestataires de services afin d'avoir leur vision du partenariat DO-ST et des enjeux RH qui en découlent.

Nous avons également eu l'opportunité d'interviewer un groupe familial sur la problématique du « Make or Buy ? » et celle d'étudier un cas intéressant de groupement de fournisseurs à l'initiative du client.

2. Sous-traitance en cohabitation

Entreprise A

a. Présentation de l'entreprise et contexte

Premier producteur français d'électricité, l'entreprise appartient à un groupe d'envergure mondiale totalisant un effectif de plus de 158 000 collaborateurs.

Ce groupe présente la particularité d'être passé du statut d'EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial) à celui de SA (Société Anonyme) en 2004, suite à la libéralisation du marché de l'électricité.

Entreprise rattachée à la Direction Production Ingénierie, elle comprend 19 sites de production et compte plus de 20 000 salariés avec autant de sous-traitants, principalement pour des activités de maintenance. C'est ainsi environ 80% de sa maintenance qui est réalisée par des prestataires lors des phases d'arrêts programmés.

L'entreprise recrute massivement depuis 2008 pour faire face aux départs en retraite (soit environ 50% des salariés d'ici 2014). De plus, ces recrutements sont à anticiper car la spécificité du métier, exigeant en matière de sûreté et absent des formations dispensées par le système éducatif, impose des formations initiales longues.

Pour assurer sa pérennité, les grands enjeux auxquels doit répondre cette entreprise sont :

- la réussite des visites décennales pour prolonger la durée de fonctionnement de l'outil de production
- la réussite du « grand carénage » qui permettrait d'allonger de 50% la durée de fonctionnement de l'outil de production
- la sécurisation et la fiabilisation du maintien et de la transmission des compétences.

Nous pouvons voir que pour chacun de ces enjeux, les sous-traitants sont complètement concernés puisqu'ils réalisent les visites décennales et devraient être mobilisés pour le grand carénage, et la relation qu'entretient l'entreprise avec ces derniers est en pleine évolution depuis la fin des années 1990 : chartes, accord Groupe sur la RSE et d'Entreprise sur la sous-traitance socialement responsable... Cette évolution a mené à une étape clé en 2008 pour améliorer la vie des prestataires sur les sites et qui se poursuit aujourd'hui avec le processus Politique Industrielle et Relations avec les Prestataires.

Les prestataires doivent enfin eux aussi répondre à l'enjeu de sécurisation et de fiabilisation du maintien et de la transmission des compétences. On peut d'ailleurs lire sur le site de Pôle-Emploi qu'entre 2014 et 2022, 10 000 postes seront créés dans le secteur, notamment au niveau des effectifs prestataires qui devraient être doublés avec le grand carénage.

b. Résultats de l'enquête

➤ **Origine et logique de la sous-traitance au sein de l'entreprise A**

Depuis les grands chantiers de construction de ses centrales dans les années 1980, l'entreprise a fait le choix de la sous-traitance de la maintenance pour deux raisons principales :

- un besoin de compétences pointues ou rares, que seules peuvent mobiliser et entretenir en permanence des entreprises spécialisées (dont les constructeurs des équipements installés)
- un besoin de compétences très nombreuses à mobiliser sur des périodes limitées (saisonnalité structurelle des arrêts).

Pour les activités tertiaires, la majorité d'entre elles sont centralisées au niveau Groupe, le reste est partagé entre sous-traitants et salariés de l'entreprise comme par exemple la protection des sites et la tenue à jour de la documentation. Nous parlerons donc désormais uniquement de la sous-traitance de la maintenance pour cette entreprise.

Les critères justifiant de la remise en cause de la sous-traitance sont établis par la Direction de la Politique Industrielle, en lien avec la direction des Achats et des Sites : *« La Direction de la Politique Industrielle veille à ce que le tissu industriel ait la capacité à réaliser les prestations et ne mette pas l'entreprise en fragilité. Si fragilité, alors la décision d'internaliser est prise ».*

Cela peut parfois se réaliser avec l'embauche du prestataire.

La gestion de la relation avec les sous-traitants s'opère à trois niveaux :

- par le personnel technique de l'entreprise qui gère la qualité de la prestation sur le terrain
- par les Achats qui gèrent la relation commerciale
- par la direction juridique et le service RH qui s'occupent des questions légales.

La fonction RH de cette entreprise n'intervient pas dans le choix des sous-traitants. Elle vérifie simplement que les règles légales sont respectées notamment en ce qui concerne le prêt illicite de main d'œuvre du fait d'antécédents avec la sous-traitance de secrétariat.

La fonction RH effectue également des audits réguliers pour s'assurer que l'entreprise fait bien de la sous-traitance.

Du point de vue du représentant de la fonction RH interrogé, il y aura un besoin de renforcer la relation avec les prestataires en utilisant des contrats de durée plus longue pour leur permettre de répondre à leurs besoins de formation du personnel.

Il y a quelques années, le renouvellement des contrats se faisait tous les trois ans. Aujourd'hui, la durée moyenne des marchés pluriannuels est supérieure à cinq ans, pouvant aller jusqu'à six, sept ans. « *Cela permet au niveau assurance du prestataire de garantir une durée sur laquelle il peut investir car il y a des domaines où les prestataires se sentaient tellement en fragilité qu'ils ont déserté certains territoires géographiques* ».

➤ **Enjeux RH et rôle(s) de la DRH de l'entreprise A dans sa relation avec ses sous-traitants**

Les enjeux RH associés à la sous-traitance pour cette entreprise sont doubles :

- maîtrise des compétences
- protection et amélioration des conditions de travail et de vie dans un environnement à risques pour la santé et la sécurité.

Pour l'enjeu de maîtrise des compétences, l'entreprise ayant mis en place une Direction de la Politique Industrielle (DPI), c'est cette dernière et ses représentants sur chaque site qui travaillent plus particulièrement à y répondre.

La fonction RH est naturellement beaucoup plus impliquée à répondre à ce même enjeu en interne qui est colossal avec l'explosion des départs en retraite depuis 2008. Les volumes de formations sont aujourd'hui énormes et les dépenses associées dépassent 10% de la masse salariale. Des chantiers-école et simulateurs existent toutefois sur chaque site qui sont à disposition de tout intervenant, interne comme externe. L'entreprise intervient sur certaines formations et exige également des formations et habilitations avant de permettre aux salariés du prestataire de prendre part aux activités.

L'équipe RH a donc été renforcée pour le développement des compétences internes et pour accompagner le projet industriel avec un collectif de travail qui est en pleine mutation et aura été profondément transformé après 2015.

Vis-à-vis des sous-traitants, la fonction RH est beaucoup plus impliquée sur l'enjeu de protection et d'amélioration des conditions de travail et de vie.

Bien conscients que si « *les prestataires sont mal formés, mal payés, pas bien dans leur peau, ils vont mal travailler voire faire grève. Nous veillons à la qualité des relations sociales au sein des entreprises prestataires car c'est un élément clé pour avoir un travail de qualité. Dès qu'il y a des signes avant coureurs, le DPI et le DRH alertent. Le DRH est un capteur d'informations et c'est lui qui a le numéro vert sur lequel les prestataires peuvent appeler directement.* »

Une grande attention est portée aux conditions de logement, d'hébergement, d'indemnisation des déplacements...

L'entreprise est par ailleurs dotée d'une charte éthique, elle refuse par exemple la sous-traitance en cascade (pas plus de trois niveaux) et intègre des critères sociaux dans ses appels d'offres. Une première charte prestataires a été signée à la fin des années 1990 et

il existe des Commissions Inter-Entreprises sur la Sécurité et les Conditions de Travail au niveau de chaque site. *« Cela fonctionne bien sur certains sites, moins bien sur d'autres. Cela tient essentiellement aux personnes. »*

➤ Formalisation des enjeux dans les processus

Dans le domaine de la contractualisation, les contrats sont extrêmement formalisés (*« ce sont des botins »*), rédigés par la fonction Achats avec un processus achats s'attachant à la mieux-disance. La part de la mieux-disance peut aller jusqu'à 20% du montant du marché, avec une part importante de critères liés aux conditions de travail et à l'environnement social.

Une fois le contrat passé, chaque année, une fiche d'évaluation prestataire est remplie dont le bilan est fait par le DPI site.

L'évaluation est faite sur des critères techniques (respect des plannings, des conditions d'exécution...), mais il est possible de trouver des fiches d'écart de la part du DRH site concernant la gestion des hommes. Toutefois sur le plan social, les fiches sont très peu nombreuses au regard de toutes les autres.

« Si les fiches sont trop mauvaises, le prestataire ne peut plus prétendre au marché suivant voire si elles sont catastrophiques, alors nous mettons fin prématurément à la relation commerciale (...) Au renouvellement d'un marché, une attention particulière est portée aux relations sociales dans l'entreprise, aux contacts avec cette entreprise et à l'utilisation du n° vert du site ».

L'évaluation va dans les deux sens, puisque depuis 2005, l'entreprise a mis en place un baromètre de satisfaction des prestataires. Dans le cadre de la Charte, elle a également mis en place ce numéro de téléphone unique (n° vert) pour que chaque salarié prestataire puisse signaler les difficultés auxquelles il est confronté, de manière anonyme s'il le souhaite. Nous l'avons vu précédemment, ce sont le DPI et le DRH qui travaillent conjointement sur ces sujets avec un DRH qui siège aux Commissions Inter-Entreprises sur la Santé et les Conditions de Travail (CIESCT).

Beaucoup a été fait sur le champ social. La fonction RH est là pour adresser rapidement les problèmes à la moindre alerte reçue.

Pour les conditions de vie, il y en a entre autres sur tous les sites, une conciergerie ouverte à tous les prestataires qui permet un accès aux services de proximité, des espaces détente voire de massage, un service outillage... *« une grande attention est portée aux conditions périphériques de l'intervention proprement dite du prestataire ».*

Sur le plan de la sécurité, une pédagogie permanente est assurée auprès des prestataires, ils sont aussi encouragés à émettre des propositions d'amélioration de la sécurité, les recommandations des CIESCT sont mises en œuvre, des récompenses sécurité sont remises sur la plupart des centrales, et chaque année un prix spécial « sécurité » est décerné aux trois meilleures entreprises lors d'un challenge national de la Division Production de l'entreprise.

De plus, elle participe au financement d'associations régionales de prestataires qui sont dotés d'ingénieurs Hygiène Sécurité Environnement.

Les prestataires bénéficient enfin du même suivi médical que les salariés internes avec une prise en charge de la surveillance médicale spécifique.

Pour finir sur l'enjeu compétences, *« une mutualisation des outils pédagogiques a été mise en place car les prestataires ont les mêmes problèmes de pyramide des âges que nous »*. Les prestataires peuvent apprendre sur les chantiers-école de l'entreprise, et les salariés de celle-ci vont apprendre des gestes techniques chez le prestataire pour revenir comme superviseur.

« A titre d'exemple, une convention vient d'être signée sur un site avec un prestataire qui met à disposition ses simulateurs pour nos salariés. Il y a réciprocité. »

L'entreprise fait également procéder à des formations systématiques régulièrement actualisées et auditées.

Au niveau national, des partenariats existent avec le réseau des GRETA, les associations régionales d'entreprises prestataires et d'autres grandes entreprises de la filière. Nous pouvons citer la création, par exemple, d'un pôle de formation en maintenance dédié qui a fêté ses 11 ans cette année.

Enfin, un dispositif d'apprentissage conjoint entre l'entreprise et les prestataires est à l'œuvre sur certaines régions. Sur la région Centre, une association regroupe ainsi les entreprises adhérentes (entreprises de maintenance industrielle et d'ingénierie, entreprises de travail temporaire et organismes de formation), ce qui représente plus de 4000 emplois. Cette association a été créée en 2004 sous l'impulsion de l'entreprise pour valoriser les métiers de sa filière et mener des actions sur le volet RH : emploi et renouvellement des compétences. Le plan d'actions global de l'association est soutenu par la DIRECCTE et la Région et s'organise autour de 8 axes dont nous ne citerons que la moitié :

- le développement du partenariat avec l'Education Nationale
- le renforcement de l'apprentissage et du recrutement via l'alternance
- la GPEC territoriale
- la contribution aux PME/PMI.

Les principes du dispositif d'apprentissage conjoint sont les suivants :

- l'entreprise est l'employeur de l'apprenti, elle signe donc le contrat d'apprentissage et prend en charge le coût de la formation et les salaires.
- le prestataire s'engage à embaucher le jeune à l'issue de la formation, sous réserve du bon déroulement de l'apprentissage et de l'obtention du diplôme.
- en commun, le besoin est défini, l'apprenti est sélectionné et recruté et enfin, sa formation pratique est assurée avec un suivi par deux tuteurs.

Entreprise B

a. Présentation de l'entreprise et contexte

L'entreprise B est une entreprise française créée en 1945 qui construit, aménage et exploite des plates-formes aéroportuaires. Société Anonyme depuis 2005, son actionnaire majoritaire est l'Etat français.

Elle est le 2e groupe aéroportuaire européen en termes de chiffre d'affaires aéroportuaire, et le 1er groupe européen pour le fret et le courrier. Elle compte 1898 compagnies aériennes clientes dont les acteurs majeurs du transport aérien. En 2011, son chiffre d'affaires s'est élevé à plus de 2,5 milliards d'euros et elle a accueilli sur ses plates-formes 88,1 millions de passagers.

➤ **Activités**

- Études d'ingénierie

L'entreprise B vend et exporte les compétences développées dans le cadre de l'aménagement aéroportuaire au travers d'une filiale spécialisée. Cette filiale assure la maîtrise d'œuvre dans les domaines de l'architecture et de l'ingénierie pour des installations situées principalement à l'étranger (aéroports, stades, opéras, immeubles de grande hauteur, etc.). Elle mène également des missions d'expertises et de conseils dans le domaine du développement aéroportuaire.

- Exploitation de commerces en aéroports

L'entreprise B assure également la gestion des commerces des aéroports parisiens. Le groupe s'appuie sur deux filiales spécialisées dans ce secteur pour l'aménagement, la promotion et la gestion des activités commerciales.

- Gestion / prise de participations dans des sociétés aéroportuaires

- Gestion immobilière

Propriétaire foncier, le groupe aménage ses terrains pour les mettre à disposition d'investisseurs et utilisateurs.

- Opérateur télécom

Enfin le groupe s'est spécialisé dans les services de télécommunication sur les sites complexes (aéroports, ports, centres de congrès et autres pôles d'échanges) au travers d'une de ses filiales.

➤ **Effectifs**

L'entreprise B compte environ 7100 salariés en 2013.

Type d'activité	Part de l'emploi total aéroportuaire
Catégorie d'emploi (sites d'Orly et de Roissy) :	
- encadrement	1 000
- maîtrise	4 500
- exécution	2 300
Site :	
- Orly	3 700
- Roissy CDG	4 100
- Le Bourget	100
- siège social (Paris 14 ^{ème})	300

Figure 24 - Répartition des salariés de l'entreprise B par catégorie d'emploi et site¹⁵⁰

➤ Missions

Les missions de l'autorité aéroportuaire sont les suivantes :

- Coordonner et fédérer les actions de tous ses partenaires
- Permettre à chacun d'entre eux de mener sa mission
- Veiller à ce que tout le monde vise le même objectif

Pour ce faire, l'entreprise B doit accomplir les tâches suivantes :

- La régulation des ressources aéroportuaires
- L'information au public
- La maintenance et l'entretien des infrastructures
- La gestion des accès aux aéroports
- La production des énergies et la gestion des systèmes de secours

¹⁵⁰ Document INSEE Méthodes : « Les entreprises en réseau : la diversité des partenariats » 2 décembre 2004

b. Résultats de l'enquête

➤ **Origine et logique de la sous-traitance au sein de l'entreprise B**

L'entreprise a recours à la **sous-traitance de spécialité sur site** pour :

- des prestations de service : des pans d'activité comme le nettoyage, mais aussi des prestations spécifiques comme la sûreté, le recyclage chariot, le transport de passagers, le traitement et l'acheminement des PHMR (Personnes avec handicap et à mobilité réduite)
- des contrats de travaux et de maintenance

Elle a également recours à la **sous-traitance de spécialité hors site** pour des prestations intellectuelles, de conseil, le nettoyage des vêtements de travail, les prestations de bouche,...(hors achat de produits manufacturés).

La **sous-traitance de capacité** dans l'entreprise est le seul fait de l'intérim.

Si le recours à la sous-traitance pour le nettoyage est ancien, celles de la maintenance et de la sûreté sont plus récentes.

Avant les années 90, la maintenance était en effet réalisée en interne avec une palette de métiers allant du menuisier au plombier.

En 2001, suite aux attentats du 11 septembre, l'Etat a délégué à l'entreprise B sa mission de sûreté dans les aéroports. Devant le volume de personnel¹⁵¹ à gérer dans le cadre de ces gros contrats, l'entreprise a décidé de recourir plus massivement à la sous-traitance en général et surtout de la restructurer.

Dans le cadre de la sous-traitance de la maintenance, les salariés internes ont ainsi évolué, via la formation et un accompagnement à la montée en compétences, vers des postes de contrôleurs de travaux ou bien vers une reconversion.

¹⁵¹En effet, des postes dits H24 c'est-à-dire travaillant 24H/24H, 7j/7j sont nécessaires dans le domaine de la sûreté et chaque poste nécessite 6 personnes pour le couvrir.

➤ Historique de la démarche de responsabilité sociale d'entreprises prestataires dans l'entreprise B

Avant la mise en place de cette démarche, la DRH de l'entreprise B était régulièrement sollicitée sur différents aspects sociaux tels que les mouvements sociaux chez ses prestataires, la reprise de personnels d'un prestataire à une autre, les projets de restructuration...

En effet, l'opinion publique et les clients des aéroports assimilent les prestataires de l'entreprise, et donc les problèmes liés aux mouvements sociaux chez ces derniers, à l'entreprise. Par exemple, lors d'une grève du personnel de nettoyage, l'état des aéroports est imputé par les passagers à l'entreprise B plutôt qu'au prestataire qui est en charge du nettoyage.

Afin de minimiser les sollicitations de la DRH et les interventions en phase de crise, une démarche d'évaluation en amont de la Responsabilité Sociale des prestataires a été mise en œuvre en 2008. En parallèle, l'entreprise B a souhaité s'inscrire dans une démarche de notation extra-financière sollicitée. Des critères RSE ont été intégrés dans la stratégie d'achats de prestations de services marchés PHMR, nettoyage et sûreté. Pour cela une grille RSE a été constituée, applicable à tous les marchés.

L'entreprise B a à partir de ce moment montré une véritable volonté de promouvoir les engagements sociaux vis-à-vis de ses prestataires.

En 2009, l'organisation RH a été revue afin d'y intégrer le management social de la sous-traitance.

En 2011, la démarche a été revue ainsi que les critères RSE afin de permettre une meilleure appropriation par les prescripteurs.

Aujourd'hui, au sein de la DRH et plus particulièrement du département développement des compétences et politiques Emploi, une entité Responsabilité sociale et qualité de vie au travail a été créée afin de contribuer, entre autres, à la professionnalisation de la gestion sociale faite de la sous-traitance en construisant et en déployant une démarche visant à maîtriser les risques sociaux des prestataires participant à la chaîne de production de l'entreprise B.

Cependant la prise en compte de la sous-traitance comme enjeu à part entière de la politique RH n'est pas une donnée évidente et la question s'est posée du positionnement de cette activité aux Achats, au Développement Durable ou au sein de la DRH.

➤ Difficultés rencontrées liées à la gestion de la sous-traitance

L'entreprise B est confrontée à diverses difficultés concernant ses prestataires, notamment :

- Un manque de prise en compte du volet juridique associé à la gestion de la sous-traitance

En effet, en matière juridique, les problématiques rencontrées par le département RSE sous-traitance de la DRH relèvent du droit social. Or la direction juridique de l'entreprise B n'est pas spécialisée en droit social et les juristes qui le sont au sein de la DRH considèrent que leur périmètre se limite aux salariés internes à l'entreprise B.

Ainsi, aucune structure ne s'est complètement emparée de cette thématique au sein de l'entreprise B.

- Les problématiques liées au transfert de personnel

Dans le cadre des marchés de main d'œuvre sur site, tel que le nettoyage ou la sûreté, l'article L.1224-1 du Code du travail indique que tout changement de prestataire doit s'accompagner d'un transfert à 100% du personnel œuvrant et des contremaîtres. Cette clause est développée et renforcée dans la convention collective de la propreté et des services associés - également dans celle de la sûreté.

Ainsi si le prestataire change régulièrement au gré des appels à candidature, le personnel en place sur le site géré reste le même. Des liens et une connaissance mutuelle perdurent entre les salariés attachés au site et le personnel de l'entreprise B qui doit cependant exercer son rôle de gestion et de contrôle sur les prestations rendues.

Par ailleurs la coexistence sur le même site des différentes instances représentatives du personnel (celles du donneur d'ordre et celles du prestataire) permet des amalgames et des collusions délicates à gérer lors des mouvements sociaux. Les revendications des salariés prestataires ont souvent des impacts financiers sur la masse salariale des marchés concernés et le report de responsabilité se fait souvent sur le donneur d'ordre qui finance les prestations.

Autre difficulté : les contrats des salariés des entreprises prestataires fixent notamment le lieu et les horaires de travail et ces clauses ne changent pas en cas de changement de prestataire.

Ceci a des répercussions sur la flexibilité de l'entreprise B. En effet tout changement d'organisation tel que la fermeture pour travaux d'un terminal est conditionné au reclassement des salariés des prestataires dans les mêmes conditions de travail.

De plus certaines pratiques et dérives apparaissent dans la gestion de cette clause relative au transfert du personnel : par exemple, certains prestataires dont le contrat n'est pas renouvelé n'hésitent pas à accorder des augmentations salariales lors des Négociations Annuelles Obligatoires à leurs futurs ex-salariés, tout en sachant que ces augmentations seront payées par le nouveau prestataire.

➤ Formalisation de la démarche RSE de l'entreprise B

En amont et en aval du choix du prestataire, l'entreprise B a mis en place la démarche RSE suivante :

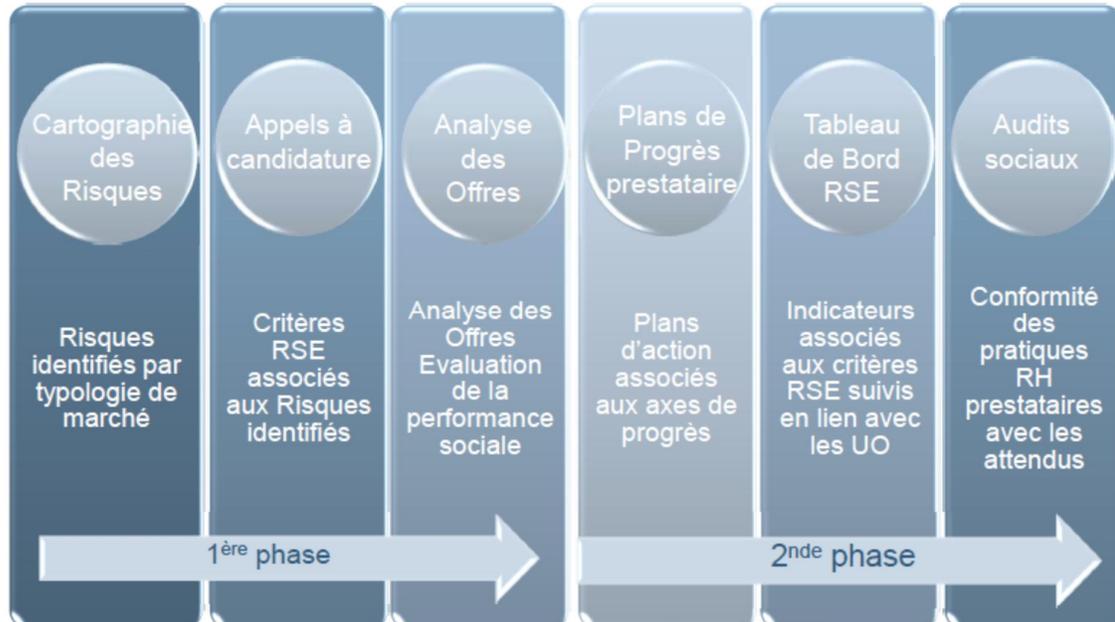


Figure 25 – Démarche RSE de l'entreprise B¹⁵²

Dispositif d'alerte sociale (en cours au sein de l'entreprise B)

Un dispositif d'alerte sociale-prestataires est en cours de réflexion au sein du département RSE Sous-traitance de la DRH. La DRH de l'entreprise B souhaite ainsi avoir plus de visibilité sur les évolutions et les enjeux des conflits sociaux chez ses prestataires. De leur côté, les prescripteurs souhaitent être accompagnés en amont des conflits sur la mise en place des contrats et sur les problématiques liées au transfert de personnel.

L'objectif de ce dispositif est donc de proposer une démarche d'analyse du risque de conflictualité chez les sous-traitants pour étayer un futur dispositif de veille sociale.

¹⁵² Entreprise B – Responsabilité Sociale d'Entreprise Sous-traitance – 28 juin 2013

Les principes de ce dispositif sont les suivants :

- Identifier le champ de compétences et de responsabilité de l'entreprise B en tant que donneur d'ordres afin de mieux pouvoir anticiper les impacts de ses décisions sur le climat social chez ses prestataires
- Réfléchir sur un dispositif permettant d'anticiper les conséquences de choix organisationnels sur le climat social des prestataires et désamorcer les conflits sociaux
- Anticiper les tensions et corriger en temps réel les facteurs qui conduisent au développement d'un conflit

Le département RSE Sous-traitance doit veiller, lors de la mise en place de ce dispositif, à bien définir les attendus et les limites d'intervention d'un donneur d'ordre vis-à-vis d'un prestataire - en tenant compte par exemple des risques juridiques pouvant mener à des requalifications – mais aussi de la DRH vis-à-vis des prescripteurs internes. Il se doit également d'identifier le risque de report des responsabilités et des défaillances du prestataire sur le donneur d'ordres. Pour cela une condition nécessaire est l'implication des prescripteurs et du management des prestataires.

L'entreprise B restreint le champ d'intervention de ce dispositif aux marchés pour lesquels les mouvements sociaux sont porteurs de risques pour son image. Elle priorise l'accompagnement en amont des mouvements sociaux sur les marchés traités en appels à candidature. De plus elle se concentre sur les conflits pour lesquels le rôle du donneur d'ordre peut être important quant à l'ampleur que pourrait prendre le mouvement.

Afin d'identifier les moments clés, les situations nécessitant une vigilance particulière et justifiant le déploiement de la démarche d'accompagnement, une cartographie des risques sociaux chez les prestataires est en cours de réalisation, en y associant des moyens permettant de les maîtriser.

Appels à candidature

L'entreprise B s'est engagée à respecter 10 principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Pour cela, chaque prestataire candidat doit présenter sa politique sociale et les dispositifs déployés dans les domaines mentionnés dans l'appel à candidature par une réponse spécifique et distincte de la réponse technique.

Pour exemple, dans le cas du marché des prestations de services - nettoyage, les domaines d'analyse sont les suivants (Source Entreprise B) :

- **Management opérationnel des Ressources Humaines**
 - Promotion du dialogue social et de la négociation collective
 - Conditions de travail – temps de travail

- **Politique de l'emploi**
 - Relations et Lien de travail - Travail dissimulé, Statut des collaborateurs, promotion de la stabilité des emplois au détriment de l'emploi occasionnel et temporaire
 - Développement du capital humain et des compétences
 - Prévention des discriminations en matière d'emploi, Promotion de l'égalité des chances et Insertion professionnelle - Politique de Recrutement et Rémunération

- **Management de la Sécurité**
 - Principes généraux et politique
 - Organisation de la Prévention des risques
 - Conditions de Travail – Mise à disposition et utilisation des équipements, des produits et espaces de travail

Pour chacun de ses domaines, des critères RSE sont définis dans les appels à candidature, par typologie de marchés. Les domaines de la norme ISO 26000 sont décryptés et déclinés en attendus opposables aux prestataires : une base de référence est construite sur les attendus de la norme, des exigences du Code du Travail et des Conventions de l'Organisation Internationale du Travail puis les éléments sont transmis dans un dossier destiné à la consultation des entreprises prestataires.

Les réponses attendues sont ensuite explicitées et déclinées en trois strates :

- Politiques définies
- Moyens et dispositifs mis en œuvre
- Résultats et modalités de mesure

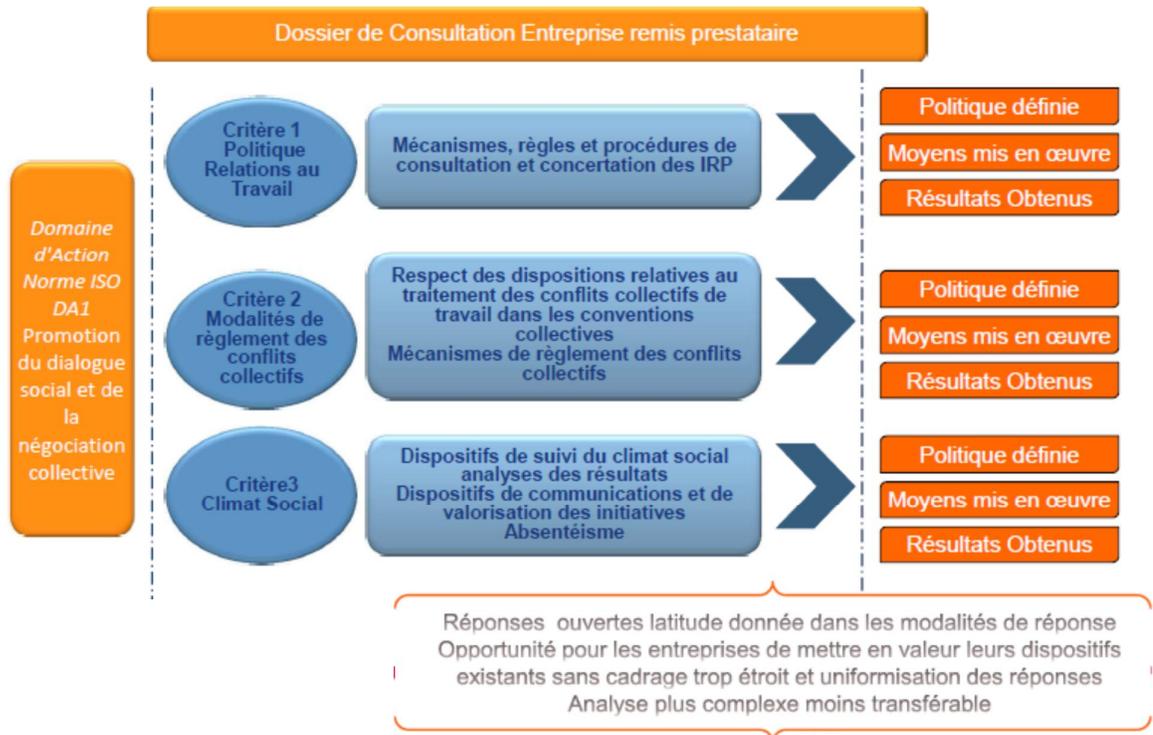


Figure 26 – Dossier de consultation entreprise remis au prestataire¹⁵³

Selon le critère, deux typologies de réponses sont possibles : les pratiques en vigueur dans l’entreprise d’une part, les dispositifs spécifiques à l’offre de l’entreprise B.

Analyse des offres – Plans de progrès prestataires– Tableau de bord RSE

L’entreprise B procède ensuite à l’analyse des éléments de réponse et rédige une évaluation détaillée des offres de chaque prestataire candidat. Les enjeux RH liés aux contextes et aux attentes des prescripteurs sont analysés, les stades d’engagement sont mesurés et gradués.

Une fois les évaluations des prestataires effectuées et sur la base des axes d’amélioration identifiés, l’entreprise B construit des plans de progrès dont la réalisation est suivie en comités des unités opérationnelles et associée à des indicateurs.

¹⁵³ Entreprise B – Responsabilité Sociale d’Entreprise Sous-traitance – 28 juin 2013

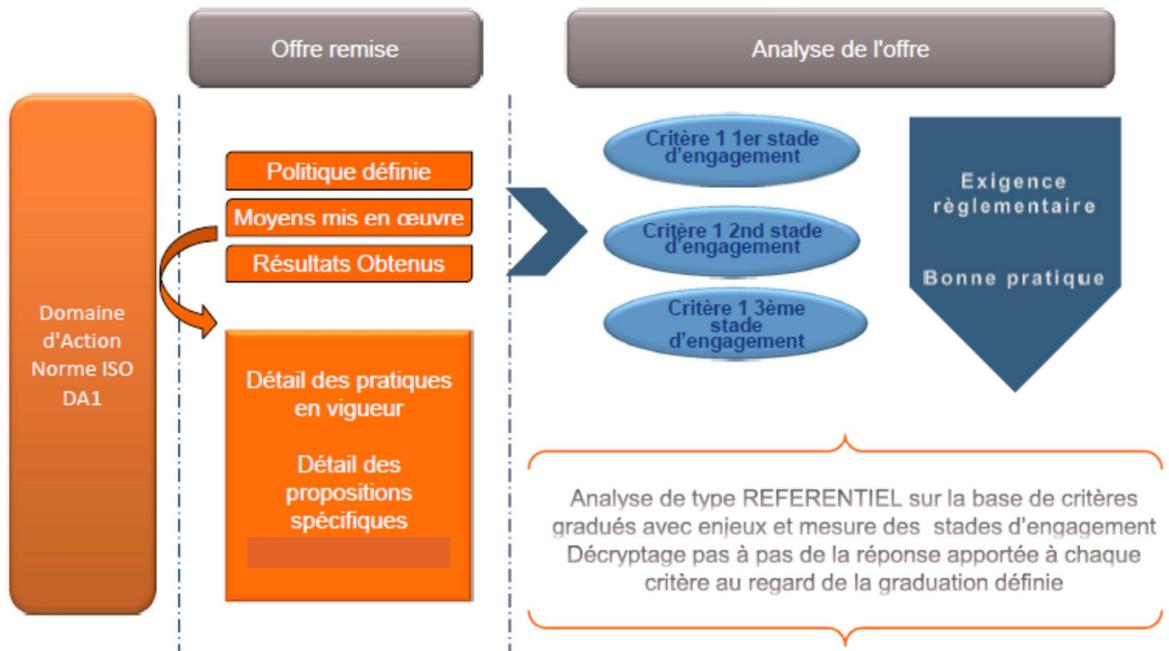


Figure 27 – Analyse des offres ¹⁵⁴

Pour chaque stade d'engagement, l'entreprise B fait correspondre des niveaux définis avec des attendus spécifiés. Par exemple, dans le domaine « Promotion du dialogue social et de la négociation collective » :

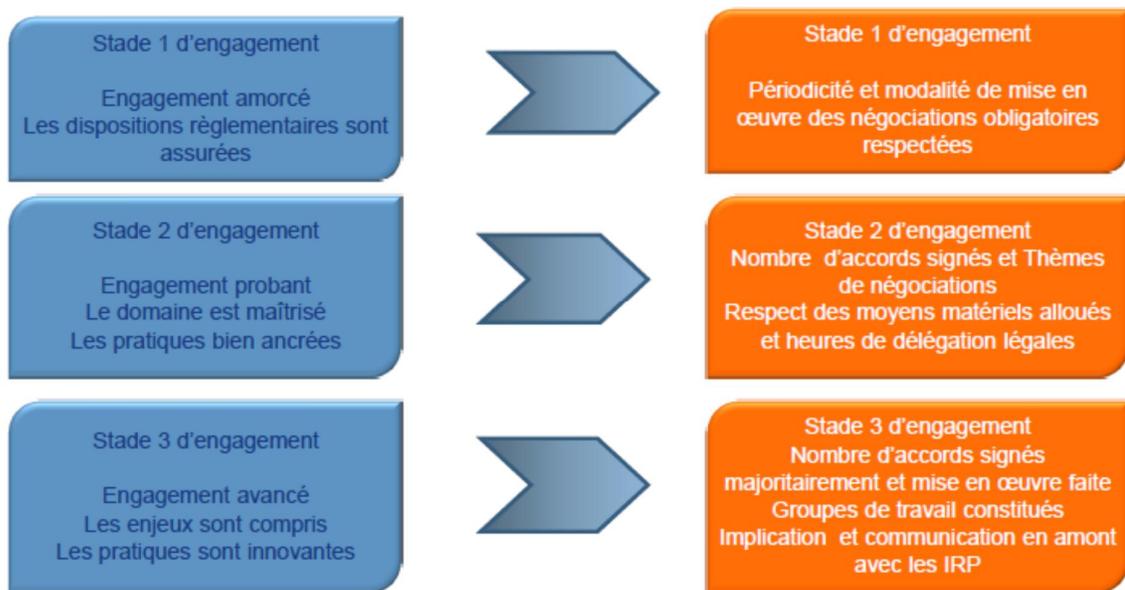


Figure 28 – Les différents stades d'engagement des prestataires

¹⁵⁴ Entreprise B – Responsabilité Sociale d'Entreprise Sous-traitance – 28 juin 2013

Afin d'affiner encore la graduation, l'entreprise B a réalisé une grille d'évaluation des différents stades d'engagement auxquels sont associés un nombre de points:

Stade 1 d'engagement Engagement amorcé Les dispositions réglementaires sont assurées	Non tangible	Démarche Amorcée	Démarche Formalisée
	Domaine non maîtrisé Engagements visibles Absence de Politique formalisée	Politique et Principes définis et explicites	Principes communiqués et partagés avec le personnel
Note	1-	1	1+
Points	1	2	3
Stade 2 d'engagement Engagement probant Le domaine est maîtrisé Les pratiques bien ancrées	Maîtrise Partielle	Maîtrise Significative	Maîtrise Probante
	Déploiement programmé des actions en lien avec les principes définis	Processus et actions de maîtrise des risques mis en œuvre	Processus et actions appliqués et contrôlés dans leur mise en œuvre
Note	2-	2	2+
Points	4	5	6
Stade 3 d'engagement Engagement avancé Les enjeux sont compris Les pratiques sont innovantes	Maîtrise Avancée	Maîtrise Totale	Orientations innovantes
	Risques évalués, Résultats des actions mises en œuvre mesurés par des indicateurs	Risques maîtrisés Actions correctrices mises en œuvre au regard des indicateurs mesurés	Anticipation et Proposition de pratiques innovantes Révision des Politiques
Note	3-	3	3+
Points	7	8	9

Figure 29 – Les différents stades d'engagement des prestataires¹⁵⁵

Il faut préciser qu'en règle générale la note RSE du prestataire compte pour 10% dans la décision du choix de ce dernier contre 50% pour la note technique et 40% pour la note financière.

Audits sociaux chez les prestataires de l'entreprise B

En aval du choix du prestataire, l'audit social du sous-traitant a pour objectif de délivrer, au regard des domaines tels que le management opérationnel des RH, la politique de l'emploi et le management de la santé-sécurité, une vision instantanée (et partielle) de la conformité des pratiques sociales du sous-traitant par rapport à la réglementation et à ses engagements lors de l'appel à candidature.

Pour chaque marché, une grille d'audit est co-construite par l'entreprise B et un spécialiste externe en droit social décrivant le processus de l'audit social qui sera ensuite mené par une organisation auditrice externe chez le sous-traitant.

¹⁵⁵Entreprise B – Responsabilité Sociale d'Entreprise Sous-traitance – 28 juin 2013

Le recours à une organisation auditrice externe présente plusieurs avantages :

- Indépendance de l'évaluateur
- Résultats difficilement contestables par les entreprises auditées
- Maîtrise du risque d'ingérence dans la gestion du sous-traitant

Dans cette grille, sont associés à chaque domaine et chaque critère, des attendus de la part de l'entreprise B et quatre niveaux de résultats obtenus : du niveau 0 au niveau 3. Les preuves à consulter sont listées ainsi que les personnes à interviewer au sein de l'entreprise sous-traitante. La situation constatée est décrite et le nombre d'écarts, de remarques et de points forts sont notés.

Ces référentiels en matière d'audit social, reposent sur les principes de la norme ISO 26000, du Code du travail et des dispositifs issus des conventions collectives.

Après l'audit du sous-traitant, un rapport d'audit est rédigé. Il comprend une note de synthèse, un rapport plus détaillé des points forts, des recommandations, un résumé des écarts et une conclusion.

Dans le cadre des recommandations de la norme ISO 26000 et de la responsabilité sociale d'entreprise, il s'agit pour l'entreprise B de passer d'une logique d'appels d'offres réguliers – avec changement de sous-traitant - à une logique de relation de collaboration à long terme. C'est pourquoi les axes d'amélioration et les points faibles identifiés lors des appels à candidature font l'objet d'un suivi en phase d'exécution.

Entreprise C

a. Présentation de l'entreprise et contexte

L'entreprise C est un acteur majeur sur les marchés des systèmes, des équipements et des services pour la production et la transmission d'électricité, ainsi que dans le transport ferroviaire. L'entreprise C sert des marchés d'infrastructures qui sont essentiels à la croissance économique mondiale et au progrès social. C'est une entreprise globale, leader dans ses trois domaines d'activités, qui s'attache à satisfaire ses clients par une exécution rigoureuse de ses projets.

Présente dans une centaine de pays dans le Monde, l'entreprise C est organisée en quatre secteurs, servant les marchés de la génération d'électricité (Thermal Power et Renewable Power), de la transmission d'électricité (Grid) et du transport ferroviaire (Transport).

Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 19,9 milliards d'euros pour l'exercice 2011-2012. Il se répartit comme suit : Europe 42 %, Amériques 21 %, Asie-Pacifique 22 % et Moyen-Orient-Afrique 15 %.

L'entreprise C emploie 92 600 collaborateurs.

b. Résultats de l'enquête

➤ Définition et logique de la sous-traitance au sein de l'entreprise C

Au sein de l'entreprise C, le « **sous-traitant** désigne une entreprise n'appartenant pas à l'entreprise C qui, dans le cadre d'un contrat, un contrat de sous-traitance ou un bon de commande, est engagée par le donneur d'ordre pour entreprendre des travaux réalisés sur un site. »

L'entreprise C emploie des sous-traitants sur une majorité de chantiers dans le monde, ainsi que pour certains services (tels que RH/IT/Finance).

L'entreprise C a recours aux types de sous-traitance suivants:

- **la sous-traitance de spécialité ou sous-traitance de technologies** : indispensable lorsque l'entreprise ne dispose pas du savoir-faire nécessaire et souhaite accéder à de nouvelles compétences dans les secteurs non maîtrisés.
- **la sous-traitance de capacité** : pour permettre à l'entreprise de faire face à un surcroît de demandes, lorsqu'elle se trouve dans l'impossibilité de répondre à des commandes supplémentaires. Les sous-traitants travaillent sur de grands chantiers à l'international et sur des projets à court et long terme (plusieurs années).

➤ Enjeux RH et rôle(s) de la DRH de l'entreprise C dans sa relation avec ses sous-traitants

Le Groupe associe ses fournisseurs et sous-traitants à sa croissance et à sa politique de développement durable, via une démarche d'achats et de contrats responsable. La fonction RH de l'entreprise C n'y joue pas de rôle défini.

Le Groupe participe à la dynamique économique des pays ou régions où il est implanté avec le développement de réseaux de fournisseurs locaux.

Un exemple est décrit ci-après :

Présente en Alsace depuis les années 1960, l'entreprise C possède un site à Reichshoffen, qui produit du matériel roulant ferroviaire. Cette usine compte environ 800 salariés, dont 60 % d'ingénieurs, cadres et techniciens. Aujourd'hui la production concerne le montage des voitures des TGV Duplex, AGV, des trains régionaux comme Regiolis et des tramways.

En 2013 un sous-traitant Chinois Quingdao Victall Railway, spécialisé dans la production de pièces destinées aux fabricants de trains à grande vitesse et de trains inter-cités, décide d'implanter en Alsace une de ses filiales pour produire des pièces et des sous-ensembles pour les trains, destinés à l'usine de l'entreprise C. Ces pièces et ces sous-ensembles étaient fabriqués jusqu'alors en Chine.

Les contrats décrochés par l'entreprise C permettront de garantir l'activité de ce sous-traitant sur une période de 12 ans. Le sous-traitant a donc décidé d'investir davantage dans la région et de faire appel à d'autres sous-traitants en France. Le Groupe Victall compte aujourd'hui plus de 160 fournisseurs dans la région Alsace.

L'entreprise C accorde une grande importance à ses responsabilités en matière de santé, de sécurité, d'environnement et de bien-être de ses collaborateurs, sous-traitants et autres partenaires. Avec la politique « Zéro Tolérance pour Zéro Accident » lancée en 2012, des directives sont imposées aussi bien à l'ensemble du groupe qu'à ses sous-traitants. Ainsi les directives de sécurité et environnement s'appliquent à tous les divisions du groupe, à tous les ateliers, usines et sites d'essais de l'entreprise C et à tous ses partenaires et sous-traitants.

Le contrat cadre existant entre le sous-traitant et l'entreprise C doit être rédigé conformément aux exigences Environment, Health&Safety et respecter la loi du pays du sous-traitant.

En ce qui concerne la gestion du personnel sous-traitant, le sous-traitant en est lui-même responsable aussi bien pour l'ensemble de ses salariés que pour ceux de ses propres sous-traitants. A lui de garantir la possession des permis de travail, licences et certificats requis par le contrat. Là encore la fonction RH du groupe n'y joue pas de rôle en raison du risque de délit de marchandage.

Le processus d'intégration d'un sous-traitant est souvent lié aux projets menés par le groupe. Par exemple, suite aux contrats récemment gagnés à Riyad aux Emirats arabes unis ou avec la SNCF en France, de nouveaux projets ont vu le jour et se sont accompagnés d'un recours à des sous-traitants qui font déjà partie d'un panel sous-traitants. Les contrats sont gérés par les départements 'Sourcing' ou Achats, et les négociations se font directement avec le sous-traitant.

Selon le contrat cadre au niveau Groupe, chaque sous-traitant de l'entreprise C doit :

- s'engager, en la signant, à respecter la « Charte de développement durable pour les fournisseurs »
- répondre à des évaluations sur leur politique de développement durable.
- travailler dans une approche d'amélioration continue accompagnée d'indicateurs appropriés.

Les équipes de l'entreprise C travaillent souvent sur le même site que les équipes des sous-traitants. Il y a des risques à prévoir et à border. Les rôles des uns et des autres doivent être précisés et ce qui est demandé au sous-traitant doit être clairement défini. Un cadre légal est pour cela indispensable.

Pour assurer la sécurité des salariés du sous-traitant, l'organisation du travail, et faire de la sous-traitance une vraie valeur ajoutée, le groupe cherche à construire des partenariats durables, de qualité, basés sur la fiabilité, une relation de confiance avec un respect de valeurs partagées.

3. Sous-traitance hors site

Entreprise D

a. Présentation de l'entreprise D

L'origine du nom de l'entreprise vient de deux rivières normandes. Auparavant société coopérative agricole fondée par Auguste Grandin en 1945, la coopérative est fondue dans l'Union Laitière Normande (ULN) avant d'être reprise par le groupe Bongrain suite à la faillite de l'ULN en 1973.

Aujourd'hui l'entreprise D est une Société Anonyme avec des filiales indépendantes, fabricant des produits laitiers. Le siège est basé à Condé sur Vire en Normandie et l'entreprise emploie 700 salariés sur deux sites : une usine industrielle de production de lait et un site administratif en région parisienne.

b. Types de sous-traitance au sein de l'entreprise D

L'entreprise D est à la fois donneur d'ordres et sous-traitant.

Dans le rôle du donneur d'ordres, l'entreprise D a recours à différents types de sous-traitance :

- La **sous-traitance de capacité**, d'une part, lorsqu'il arrive à l'entreprise d'être en limite de capacité.
- La **sous-traitance de spécialité** lorsque l'entreprise ne dispose pas d'une technologie particulière ou pour des problématiques de matière - typiquement lorsque le cahier des charges du client comporte une spécification sur l'origine du lait - mais aussi pour des problématiques juridiques – recours à la sous-traitance pour des emballages packs dans les pays limitrophes où les textes figurant sur les packs peuvent être écrits dans une autre langue. Ponctuellement l'entreprise D a recours à la sous-traitance de la maintenance – par exemple pour les machines de fabrication des briques Tetra.

Dans le rôle du sous-traitant, l'entreprise peut par exemple produire une base de chocolat pour un de ses clients fabricant de chocolat.

c. Stratégie de sous-traitance

La stratégie de l'entreprise en matière de sous-traitance est de se diriger vers une « sous-traitance partenaire », éventuellement une joint-venture. L'entreprise D s'engage sur les volumes pendant une durée pouvant aller jusqu'à 3 ans mais s'engage aussi à « soutenir » son sous-traitant en l'invitant notamment à se diversifier. Ce choix est lié à une dimension sociale mais aussi économique. Il est d'autant plus stratégique que le nombre de sous-traitants dans le domaine de l'entreprise est restreint et qu'il convient donc d'entretenir une bonne collaboration et une relation gagnant-gagnant.

d. Rôle de la DRH dans la sous-traitance

Aujourd'hui la personne en charge des relations avec la sous-traitance au sein de l'entreprise D est l'ancien directeur de la qualité. Sa fonction a une dimension achats et son profil comporte une forte aptitude à la négociation.

En dehors des enjeux RSE de recyclage des contenants briques Tetra, la direction des RH au sein de l'entreprise D joue finalement un rôle quasi-inexistant en ce qui concerne la gestion sociale des sous-traitants de l'entreprise et ses salariés qui ne rentrent pas dans son périmètre.

Son rôle se limite à veiller à l'absence de délit de marchandage. Il n'y a pas de gestion sociale des sous-traitants par la DRH.

4. Un Groupe familial indépendant : Atlantic

a. Présentation du Groupe Atlantic

Fondé en France en 1968 par deux ingénieurs, le Groupe Atlantic s'appuie sur une forte culture d'industriels, ainsi que sur un état d'esprit qui place les hommes au cœur de sa stratégie.

Groupe spécialisé dans le confort thermique, il conçoit, fabrique et commercialise des biens d'équipements pour le chauffage, la climatisation, la ventilation et l'eau chaude sanitaire et se place parmi les leaders en France.

En effet, depuis sa création, l'entreprise a fait de régulières acquisitions qui lui permettent aujourd'hui d'avoir une offre produit diversifiée, et s'est organisée en cinq pôles complémentaires qui, en 2012, rassemblaient 4400 collaborateurs.

Une croissance externe qui s'exerce, à chaque fois, avec un mode d'intégration caractéristique¹⁵⁶ :

*« Ici, pas de culture de groupe déployée à marche forcée, ni d'organisation pyramidale. **Priorité** est donnée à la **réactivité** de chacune des filiales. Quarante ans après sa création, Atlantic vient seulement de recruter un directeur achat et un autre de la communication, pour l'ensemble du groupe !(...)Le cobranding entre les marques acquises depuis trente ans et le nom Atlantic commencent tout juste. Le groupe n'hésite pas à **prendre son temps**, avant de mettre les dernières acquisitions au rythme de la maison mère. « Atlantic est une **somme de parties cohabitantes**. Elles fonctionnent comme des "länders", elles vivent et se développent, sourit Jean-Dominique Masseron, le directeur du développement durable. **Quand on intègre une société, on lui laisse du temps. Cela peut prendre plusieurs années.** » Un luxe que le fabricant français est l'un des rares à pouvoir se permettre. »*

Effectivement, son indépendance financière lui permet ce luxe, et cette entreprise présente quelques caractéristiques des exemples cités dans l'ouvrage des Miller, « Réussir dans la durée », auquel nous avons déjà fait référence.

Ainsi, ses principes fondamentaux sont l'Engagement, le Respect et la Considération avec un objectif de la politique RH qui est d'accompagner et de faire évoluer ses salariés pour un **engagement réciproque** qui **fonctionne dans la durée**.

Ses fonctions de gouvernance sont les suivantes :

- un directoire, qui assume les fonctions de direction et de gestion
- un conseil de surveillance, qui prend en charge les fonctions de contrôle
- un actionnariat, familial

Au cœur de ses engagements, le Groupe place :

- Innovation (4% du chiffre d'affaires dédié aux produits nouveaux et futurs et 97 brevets techniques déposés en 6 ans),
- Maîtrise industrielle (200 M€ investis les 5 dernières années pour garantir un outil de production moderne, flexible et pérenne)
- Démarche éco-citoyenne (politique d'achats responsables, éco-conception, ressources préservées...)
- Ressources Humaines (1/3 de postes pourvus en mobilité interne en 2012, 500 recrutements annuels en moyenne depuis 5 ans, 3.4% de la masse salariale brute consacrée à la formation en 2012)

¹⁵⁶ L'Usine Nouvelle n°3139, 19 Mars 2009, « Atlantic déborde d'énergies », <http://www.usinenouvelle.com/article/atlantic-deborde-d-energies.N65428>

b. Entretien avec Mr Arnaud Rollin – DRH du Groupe Atlantic

➤ **Make or Buy ?**

Pour le Groupe Atlantic, *« le recours à la sous-traitance est quasi exclusivement capacitaire. C'est un groupe familial et, dans les gènes du Groupe, ce que l'on peut faire nous-mêmes, nous le faisons. »*

Cette décision se base sur *« un souhait de maîtriser tout ce que nous faisons et d'être les plus réactifs possible pour coller au mieux aux besoins des « clients ».*

(Pour exemple, dans la sphère RH tous les logiciels RH ont été développés en interne et bien que l'entreprise tente de s'ouvrir à l'extérieur, ils ont expérimenté le fait qu'il a fallu 1 à 2 ans à adapter complètement un logiciel marché à leurs souhaits.)

Souplesse et réactivité faisant partie de la culture d'entreprise, ils n'envisagent pas de pouvoir conserver ces qualités au travers de relations de sous-traitance. La réponse est donc claire quant à la question du « faire ou acheter ? », le Groupe Atlantic a décidé de faire. D'autant que sur le plan des coûts, les études internes ont souvent montré un avantage à l'interne.

Vis-à-vis des mouvements de sous-traitance, Monsieur Rollin précise : *« il importe de faire preuve de pragmatisme, de ne pas privilégier l'interne par dogmatisme »* puis poursuit *« Nous avons une gestion du temps un peu différente de certains autres groupes, en poussant à être aussi vigilants au court terme qu'aux moyen et long termes. Il est très important que tout ce que nous faisons permette la pérennité de l'entreprise ».*

Autrement dit, la stratégie n'est pas guidée par des motivations financières, il est certes important d'être financièrement rentable, mais pas à n'importe quel prix. Il n'y a pas eu, comme pour certaines autres entreprises, une rationalisation accélérée des modes de gestion sous formes de restructurations massives, impartition et autres techniques censées réduire le temps de réponse et les coûts d'exploitation de l'organisation sous la pression de l'impératif financier.

Les principes fondamentaux du Groupe Atlantic que sont l'Engagement, le Respect et la Considération ont pu être préservés grâce à un management ayant le souci de la cohésion, et recruté sur ces mêmes bases. En maintenant la possibilité de recourir à des relations informelles et à des accords spontanés entre les salariés, la rigidification et la bureaucratisation de l'organisation ont été évitées.

5. Cas de la filière amont : le regroupement des fournisseurs à l'initiative du client

Cosumar

a. Présentation du groupe

Unique producteur de sucre au Maroc et troisième capacité de production en Afrique, Cosumar emploie 2 000 collaborateurs et dispose d'un outil industriel constitué de 7 sucreries et 1 raffinerie de sucre brut importé. Le groupe couvre 5 régions agricoles et s'approvisionne auprès de 80 000 agriculteurs cultivant 80 000 ha avec $\frac{3}{4}$ en betterave et $\frac{1}{4}$ en canne à sucre. Il a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 4 844 millions DH (440 millions Euro) et un résultat d'exploitation de 850 millions DH (77 millions Euro). En 2013, le groupe industriel Wilmar a acquis 27,5 % du capital de Cosumar. Basé à Singapour et couvrant essentiellement l'Asie et l'Australie, Wilmar opère dans le sucre (6^{ème} producteur mondial) et l'huile de palme.

Cosumar a mis en place un projet d'agrégation de la filière sucrière regroupant les 80000 agriculteurs de betterave et de canne à sucre, dans le cadre d'un partenariat win-win permettant de moderniser et améliorer la productivité de l'amont agricole, et in-fine les revenus des agriculteurs, et assurer un approvisionnement régulier en quantité et qualité des usines de production de sucre. Cette initiative a été primée par la FAO lors de la journée mondiale de l'alimentation, en octobre 2009

b. Histoire du groupe¹⁵⁷

- **1929** : Naissance de COSUMAR. Création du site historique de la raffinerie de Casablanca par La Société Nouvelle des Raffineries de Sucre de SAINT LOUIS de MARSEILLE; elle produit 100 tonnes de sucre par jour, exclusivement sous forme de pains de sucre.
- **1967** : L'Etat marocain acquiert 50% du capital de la société.
- **1985** : Le groupe ONA, 1^{er} groupe privé marocain, prend le contrôle du capital de Cosumar, désormais coté à la Bourse des Valeurs de Casablanca
- **1993** : Cosumar absorbe les sucreries des Doukkala (Zemamra et Sidi Bennour), dont il détenait déjà une part significative.
- **2005** : Acquisition des 4 sociétés sucrières publiques, Suta, Surac, Sunabel et Sucrafor
- **2006** : Début du processus de modernisation et de mise à niveau avec le projet d'extension de la capacité de traitement de betteraves à 15 000 t betteraves/jour de la sucrerie de Sidi Bennour.
- **2013** : Wilmar, groupe sucrier basé à Singapour, entre dans le capital de Cosumar avec l'acquisition de 27,5%.

¹⁵⁷www.cosumar.co.ma

c. Chiffres clés¹⁵⁸

Amont agricole :

- *60 000 ha* de betterave à sucre et *20 000 ha* de canne à sucre.
- *80 000* agriculteurs, dont 80% de petits agriculteurs cultivant des superficies entre 0,5 et 5 ha, représentant 35 % de la superficie globale
- Production de *3 millions de tonnes* de betterave et *1 million de tonnes* de canne à sucre

Dispositif industriel :

- *7* sucreries avec une capacité annuelle de traitement de *4 millions de tonnes*
- *1* raffinerie de sucre brut importé avec une capacité de *3 000 t/jour*
- Capacité de production annuelle de *1,65 millions de tonnes*, pour un besoin actuel de *1,25 millions de tonnes*.

d. Le plan Maroc Vert

Le secteur agricole contribue à hauteur de 19% au PIB marocain, dont 15% dans l'agriculture et 4% en agro-industrie, et emploie plus de 4 millions de ruraux et crée environ 100 000 postes d'emploi dans le domaine de l'agro-alimentaire. Le secteur joue un rôle déterminant dans les équilibres macro-économiques du pays. Il supporte une charge sociale importante, étant donné que les revenus de 80% des 14 millions de ruraux dépendent de l'agriculture¹⁵⁹.

Lancé en 2008, le Plan Maroc Vert vise la mise en valeur de l'ensemble du potentiel agricole territorial et la rupture avec l'image simpliste d'une agriculture duale opposant un secteur moderne à un secteur traditionnel et vivrier. Pour cela, le Plan Maroc Vert s'articule autour de deux piliers¹⁶⁰:

- Développement accéléré d'une agriculture moderne, compétitive, à haute valeur ajoutée et adaptée aux règles du marché ;
- Mise à niveau des acteurs fragiles et lutte contre la pauvreté rurale à travers l'amélioration du revenu agricole.

Le Plan Maroc Vert a adopté l'agrégation en vue de favoriser l'organisation des agriculteurs leur permettant par la suite la facilité d'accès aux nouvelles technologies et au financement de leurs projets. D'un autre côté, elle permet aux agro-industriels d'assurer un approvisionnement régulier tant sur le plan quantitatif et qualitatif. Dans ce cadre, des subventions plus avantageuses sont accordées par l'état pour les agriculteurs agrégés.

¹⁵⁸ Rapport annuel 2012

¹⁵⁹ Agence pour le Développement Agricole

¹⁶⁰ Office Régional de Mise en Valeur Agricole

e. L'agrégation dans l'agriculture

L'agrégation est un partenariat volontaire entre différentes parties pour la réalisation d'un objectif commun. Ce système repose sur le fait d'intégrer un certain nombre d'agriculteurs (agrégés) autour d'un acteur (agrégateur) disposant d'une forte capacité managériale, financière et technique lui permettant d'optimiser le processus de production¹⁶¹. Ses principaux bénéfices sont les suivants¹⁶² :

- *Accès a la terre sans investissement* d'acquisition libérant ainsi des fonds pour l'investissement productif
- *Lien optimisé entre le marché et l'amont productif*, avec l'apport par l'agrégateur de sa connaissance et de sa compréhension du marché, ainsi que le lien logistique à coût compétitif entre la production et le marché facilité par l'agrégateur, évitant ainsi le recours à une multitude d'intermédiaires et une érosion excessive des marges.
- *Généralisation des bonnes techniques*, avec le transfert de compétences et de technologies aux agriculteurs et la dissémination des bonnes pratiques.
- *Accès au financement*, soit par un système d'avances octroyées par l'agrégateur aux agrégés, ou financement sur base de contrat d'agrégation permettant de garantir les prêts auprès des banques.
- *Risques mieux répartis*, par les formules d'agrégations et de sécurisation des contrats (fidélité, qualité, engagement mutuel d'approvisionnement), ainsi que des mécanismes d'assurance pour se prémunir contre les aléas.

f. Organisation de la filière sucrière

Cosumar et ses agrégés se sont organisés au sein d'une fédération interprofessionnelle marocaine de sucre (Fimasucre) avec pour mission de développer la capacité du secteur sucrier marocain, de produire et de commercialiser des produits de qualité, à des prix compétitifs et accessibles aux consommateurs.

Sur le plan organisationnel, la Fimasucre, créée en juin 2007, regroupe les industriels à travers l'Association professionnelle Sucrière (APS) représentant les cinq sociétés sucrières, et les agriculteurs à travers l'Union Nationale des Associations des Producteurs des Plantes Sucrières du Maroc (UNAPPSM) qui représente les associations régionales des producteurs au niveau des périmètres sucriers.

La Fimasucre a signé un contrat programme avec l'état pour la période 2008-2013, puis ensuite pour la période 2013-2020. Cosumar intervient comme partie prenante du contrat programme et aussi comme agrégateur. Cette forme d'organisation a permis de négocier et de se faire accorder par l'état des augmentations de prix de vente.

¹⁶¹ Agence pour le Développement Agricole

¹⁶² Agrimaroc – Les raisons du choix de l'agrégation comme levier important de la stratégie agricole

g. Le rôle de Cosumar dans l'agrégation

Les principales missions qu'assure le Groupe Cosumar dans le cadre de l'agrégation se présentent comme suit :

- Etablissement des contrats de cultures individuels au démarrage de chaque campagne agricole, suivant des contrats-types établis avec l'implication des différentes parties prenantes, fixant les prix et les conditions de qualité
- Préfinancement, approvisionnement et distribution des intrants, pour un montant d'environ 400 millions de DH/an (36 millions d'Euros)
- Accompagnement et encadrement des agriculteurs au niveau de l'ensemble des étapes de production des cultures sucrières
- Gestion de l'opération de la récolte et le transport de la production
- Organisation de visites et missions pour les agriculteurs sur le plan national et international
- Réalisation des études et programmes R&D

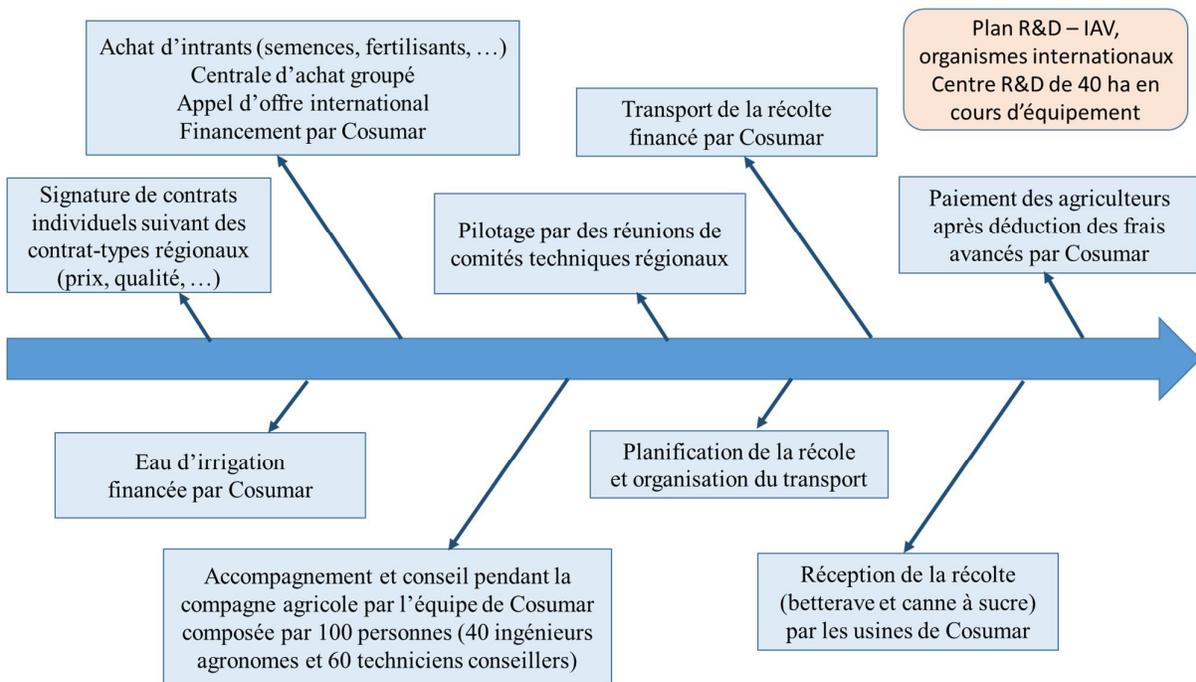


Figure 30 – Schéma d'agrégation de la filière sucrière

h. Les bénéfices pour les agriculteurs

Ce programme a permis aux agriculteurs d'avoir une assurance en termes de commercialisation de leur production ainsi qu'une amélioration de leurs revenus et rendements. L'augmentation du pouvoir de négociation avec une centrale d'achat et des appels d'offres internationaux leur a permis de disposer des meilleures conditions de prix pour les semences et engrais. Ils ont pu bénéficier de subventions supplémentaires de la part de l'Etat, qui a également autorisé à la filière des augmentations de prix de vente du produit final (prix du sucre réglementé par l'Etat au Maroc). Les agriculteurs ont pu également avoir des conditions de préfinancement des intrants, eau d'irrigation et transport de la récolte. L'amélioration des compétences, l'encadrement et le conseil durant toute la campagne d'agriculture a permis l'amélioration du rendement à l'hectare qui est passé de 7,8 en 2006 à 9,5 en 2012 (soit +22%). La conjugaison de l'ensemble de ces éléments a permis l'amélioration des revenus des agriculteurs de 17 500 dhs/ha à 25 000 dh/ha durant la même période (soit + 42%)¹⁶³.

i. Enjeux RH de cette coopération

➤ **Organisation**

Dans le pilotage de l'agrégation, Cosumar dispose d'une organisation dédiée avec une direction de l'amont agricole, et une équipe de 100 personnes composée de 40 ingénieurs agronomes et 60 conseillers techniques, formée à l'Institut Technique de la Betterave, de l'Interprofession Française. Cosumar a également favorisé la mise en place d'une centrale d'achat des intrants (semences, engrais, ...) et de sociétés de prestations de services agricoles pour la distribution de ces intrants et l'entretien des équipements. Sur un autre plan, Cosumar a mis en place pour le développement de la filière, un programme de Recherche et Développement en partenariat avec l'Institut Agronome et Vétérinaire (IAV) et des organismes internationaux. Dans ce cadre, un centre de recherche de 40 ha est en cours d'équipement.

➤ **Gouvernance et animation**

Des comités techniques sont constitués par région regroupant l'usine de production, l'association des agriculteurs, l'office régional de mise en valeur, la chambre d'agriculture, l'office national de santé et sécurité des aliments. Ils se réunissent régulièrement sous la supervision des autorités locales pour faire le point sur l'avancement de la campagne agricole. Pendant longtemps, le président de l'union des agriculteurs était présent dans le conseil d'administration de Cosumar. Par la suite, la Fimasucre a été constituée pour défendre les intérêts de la filière.

¹⁶³Cosumar – Rapport annuel 2012

➤ **Formation et transfert de compétences**

Les 40 ingénieurs agronomes et 60 conseillers techniques accompagnent et conseillent les agriculteurs tout au long de la campagne, organisent des sessions de formations, encadrent le programme de culture, participent au choix des intrants, favorisent le transfert de bonnes pratiques, conseillent au sujet de l'irrigation et la planification de la récolte. Des missions, visites et journées sont organisées pour les agriculteurs.

➤ **Amélioration des conditions de travail**

Ce programme favorise la modernisation de l'agriculture et sa mécanisation, ce qui permet d'améliorer les conditions de travail. La mécanisation des semis a atteint plus de 77%. La mécanisation de la récolte quant à elle a atteint 21% pour la betterave et 55% pour la canne¹⁶⁴. Il permet également une assurance dans la durée et une limitation des risques encourus par les agriculteurs, avec comme conséquence la baisse de la précarité et la stabilisation de l'emploi.

➤ **Amélioration des revenus**

L'amélioration de la productivité, l'optimisation des prix des intrants par la consultation et l'achat groupé, ainsi que les augmentations du prix de vente autorisées par l'Etat, ont permis aux agriculteurs d'améliorer de manière importante leurs revenus.

j. Synthèse

Ce programme est un cas exemplaire de coopération entre le donneur d'ordre industriel, et ses fournisseurs en amont. La consolidation du partenariat avec les agriculteurs a permis d'améliorer la performance globale de la filière sucrière. Outre l'engagement politique et financier, il a nécessité un investissement humain important (ressources dédiées, instances de gouvernance et d'animation, formation et transfert des compétences) qui a généré des bénéfices conséquents sur les agriculteurs du point de vue RH et social : stabilisation de l'emploi, amélioration des conditions de travail, amélioration des compétences et augmentation des revenus. Le programme a été reconnu à plusieurs occasions :

- **2009** : médaille FAO.
- **2011 et 2012** : label RSE CGEM (Medef Marocain) pour Cosumar et ses filiales
- **2012** : pionniers de la RSE et l'économie verte en Afrique ; prix Vigéo « Top Performer RSE »

¹⁶⁴Cosumar – Rapport annuel 2012

6. Enquête auprès des entreprises prestataires

Veritas¹⁶⁵

a. Présentation de l'entreprise

Créé en 1828, Bureau Veritas est un leader mondial des tests, de l'inspection et de la certification (TIC). Le Groupe a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 3.9 milliards d'euros et totalise un effectif de 59 000 collaborateurs répartis sur 1 330 bureaux et laboratoires dans 140 pays. Il est organisé autour de 8 divisions :

- *Marine & Offshore* : classification & certification, navires – plates-formes offshore
- *Industrie* : processus d'assurance qualité d'infrastructures et équipements industriels, Pétrole & Gaz – Energie - Industries manufacturières et de process
- *Inspection & vérification en service* : Inspection d'installations & équipements, Installations électriques - ascenseurs – systèmes de sécurité incendie
- *Construction* : Evaluation de conformité des bâtiments et des infrastructures, Bâtiments industriels, résidentiels et commerciaux – Etablissements et infrastructures publics
- *Certification* : Certification de systèmes de management et audits seconde partie dans le domaine QHSE, Systèmes de management – développement durable – schémas sectoriels
- *Matières premières* : Inspections et tests de matières premières, Produits pétroliers et pétrochimiques - métaux et minéraux – produits agricoles
- *Biens de consommation* : Tests, inspections et certifications de biens de consommation, Textiles et vêtements – Jouets et biens durables – Produits électriques et électroniques – Produits alimentaires
- *Services aux gouvernements & commerce international* : Facilitation des échanges commerciaux pour les gouvernements et les importateurs/exportateurs, Marchandises importées – Produits agro-alimentaires –Automobile – Chaînes logistiques

Une forte croissance organique et plus de 100 acquisitions au cours des 20 dernières années ont positionné Bureau Veritas comme leader sur son marché. Le groupe qui est exclusivement prestataire de service, se définit comme mission d'apporter une plus-value économique à ses 400 000 clients en les accompagnant dans le management QHSE de leurs actifs, projets, produits et systèmes, leur permettant d'exercer leur activité, de maîtriser leurs risques et d'améliorer leurs performances.

¹⁶⁵www.bureauveritas.fr

b. Résultats de l'enquête

➤ **Quels sont les atouts de l'entreprise et qu'est ce qui fait que les clients font appel à elle ?**

Les atouts de Bureau Veritas sont :

- garantie de sérieux,
- fiabilité,
- compétence technique,
- réseau mondial,
- indépendance:

Les clients font appel à Veritas pour ses compétences techniques et son réseau mondial qui permet d'avoir la proximité géographique avec le lieu de la réalisation de la prestation, et donc éviter les frais de voyage de spécialistes internes (donc réduction de coût). Exemple concret : une société italienne qui gère des bateaux avec des équipages philippins, envoyait aux Philippines un spécialiste interne pour réaliser des audits annuels pour se conformer à une obligation réglementaire dans ce domaine d'activité. L'armateur a contacté Bureau Veritas pour réaliser pour son compte ces audits.

➤ **Quels sont les enjeux RH de l'entreprise, ainsi que ceux qu'elle partage avec ses clients ?**

Les principaux enjeux RH de l'entreprise sont :

- Le recrutement : l'entreprise a des besoins importants parce qu'elle est en forte croissance (10 à 15% par an), et aussi pour combler les départs à la retraite ou vers d'autres entreprises. L'enjeu est donc de trouver le bon niveau de qualification technique.
- La fidélisation (turnover non alarmant néanmoins). Un programme a été développé en interne pour la formation et la motivation du middle management.
- La formation :
 - Besoins de formation initiale ou de maintien des connaissances
 - Et également besoins de former à de nouvelles technologies ou services, pour réaliser de nouvelles prestations, liées à de nouveaux contrats ou marchés.
 - Difficulté : réunir des collaborateurs répartis dans différentes régions pour mettre en place les formations.

Avec les clients, les équipes de Bureau Veritas maintiennent des contacts fréquents avant la signature du contrat, pendant la réalisation de la prestation, et aussi après la fin de la mission. Dans le cas de gros projets qui peuvent avoir une longue durée, l'entreprise peut mettre en place une organisation spécifique pour coordonner sa relation avec le client, comme par exemple sur le site nucléaire de Cadarache où les équipes de Bureau Veritas travaillent sur le site du client et participent à des réunions hebdomadaires, ainsi que des mises au point régulières avec les équipes du client.

➤ **Quelle est la part RH de l'évaluation de la qualité de votre prestation faite par vos clients ?**

L'évaluation par le client de la qualité de prestation de Bureau Veritas peut se faire spontanément sous forme de remarques ou de feedback, ou dans le cadre d'ISO 9001 et l'évaluation de la clientèle. Egalement, Bureau Veritas sollicite ses clients sous forme de questionnaires ou de « debriefs » après la réalisation de prestations. L'aspect RH n'est pas traité de manière explicite dans ces évaluations. C'est une fonction support qui permet à l'ensemble de bien fonctionner. Bureau Veritas vend du service, qui est fait par des Hommes. Le recrutement, la formation et la compétence sont la clé pour satisfaire le client.

➤ **Quels sont les facteurs clés de succès pour avoir une relation durable et performante avec vos clients ?**

Les relations personnelles et un climat de confiance sont les facteurs clés de succès pour avoir une relation durable et performante avec les clients. Relation personnelle de patron à patron, mais il faut également cultiver les liens et relations techniques entre managers. Souvent, il faut reconstruire la relation quand le patron change. Les liens techniques entre managers permettent de ne pas repartir complètement à zéro. Il est arrivé à l'entreprise de perdre un client parce que le patron a changé.

➤ **Pouvez-vous évoquer, d'un point de vue RH, un cas exemplaire ou une bonne pratique de coopération avec un client ?**

Il arrive que l'entreprise mette à la disposition de clients importants et sur une longue durée, un collaborateur de Bureau Veritas spécialiste dans un domaine donné. Exemple de la soudure, où Bureau Veritas dispose de personnel qualifié pour l'inspection de la soudure. Il s'agit dans ce cas et suite à une demande client, de mise à disposition de personnel dans le cas de projets où le client ne dispose pas de compétences internes.

a. Présentation de l'entreprise

Stars Service a été créée en 1987 et a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 100 millions d'Euro. Elle opère en France dans le secteur du transport de proximité, ou « dernier kilomètre », dans les 3 activités suivantes :

- livraison à domicile de courses alimentaires
- livraison de plateaux repas en entreprises
- transport régional de produits sanguins labiles

Stars Service dispose d'un effectif de 2 100 collaborateurs, près de 2 000 véhicules ainsi que 10 000 m² de plateformes logistiques.

L'entreprise prend en charge pour le compte de ses clients, toute l'externalisation du service qui va de la préparation à la livraison. Elle est organisée en 5 directions régionales qui couvrent le territoire français.

b. Résultats de l'enquête

➤ **Quels sont les atouts de l'entreprise et qu'est-ce qui fait que les clients font appel à elle ?**

Stars Service a des process performants et une qualité de prestation optimale. Les 3 métiers de l'entreprise sont des métiers de process : exploitation et RH. Pour être performant, les process exploitation et RH doivent être bien imbriqués, et il faut maintenir un niveau de collaborateurs élevé. Cela passe par une capacité à recruter en permanence, à sanctionner, maîtriser son turnover (métiers à faible valeur ajoutée, faiblement diplômés, et durs physiquement), former les collaborateurs et les accompagner à évoluer (tout le middle management vient du terrain). Une phrase qui revient souvent de la part des clients : quand Stars Service s'occupe de la livraison à domicile, le directeur de magasin du client n'entend plus parler de la livraison à domicile.

➤ **Quels sont les enjeux RH de l'entreprise, ainsi que ceux qu'elle partage avec ses clients ?**

La fonction RH de Stars Service est très opérationnelle : recrutements, sanctions, formations, actions de reprise de personnel, ou de sortie de personnel en cas de perte de marché, mise en œuvre des accords, ... Les décisions au niveau RH ont une incidence sur la prestation vendue au client. Le prix de vente peut être optimisé en ayant un raisonnement adapté à l'organisation d'entreprise. Il arrive aussi souvent que le collaborateur de Stars Service soit la seule représentation physique et donc vitrine de

¹⁶⁶www.stars-service.com

l'entreprise vis-à-vis du client (ie chauffeur-livreur pour l'activité internet), d'où l'importance d'avoir un certain niveau de formation, une qualité d'accueil, ...

➤ **Quelle est la part RH de l'évaluation de la qualité de votre prestation faite par vos clients ?**

La partie RH représente plus de 50% de l'évaluation par les clients de la qualité de prestation de Stars Service. Dans ce domaine d'activité, l'aspect comportemental, et donc humain, est clé dans la qualité de service.

➤ **Quel impact RH et comment réagit l'entreprise quand elle gagne un nouveau marché ou perd un contrat ?**

Dans le cas d'un nouveau contrat avec reprise de personnel, l'enjeu est d'avoir le meilleur cadre de reprise pour notre client avec le coût le plus optimisé possible. La fonction RH travaille dans l'optimisation du coût de reprise du personnel pour que le client ait un prix de prestation le plus optimal possible. Dans le cas d'un nouveau client sans reprise de personnel, l'enjeu est d'accompagner l'exploitation dans la meilleure optimisation possible : planification, coût de travail et production de manière générale. A titre d'illustration, l'entreprise vient de démarrer un nouveau métier dans le monde médical avec la gestion des déchets de l'activité de santé à risque infectieux. La DRH a été partie prenante du début à la fin de la mise en place de cette nouvelle activité : recrutement, formation, aspect juridique, respect des règles à tous les niveaux pour ne pas mettre l'entreprise en danger avec la nouvelle activité.

En cas de perte de contrat, la fonction RH prend le lead : organisation, planning, retro-planning, rencontres avec les salariés, reclassement de salariés, passerelles entre les différents métiers du groupe, ... en partenariat avec l'exploitation, qui devient support à ce moment-là. L'enjeu dans ce cas est d'être en permanence dans l'anticipation sur les contrats qui risquent de s'arrêter pour diminuer le plus possible l'effectif à problématique difficile à gérer en bout de course : ne plus recruter de CDI, reconduire des CDD, mobilité interne, ...

➤ **Quelle implication, stratégique ou opérationnelle, a la DRH dans la gestion des relations que l'entreprise a avec ses clients ?**

Dans le cas de reprise de personnel, la DRH travaille en partenariat avec le futur client sur l'impact que l'externalisation peut avoir chez lui en interne, construire un projet d'externalisation qui lui est personnel (comment l'externalisation peut se faire, quels employés elle peut concerner, ...). Dans le cas de l'arrivée d'une nouvelle activité : la DRH collabore dès le départ pour avoir une vision globale du coût d'un chauffeur en matière de recrutement, formation, équipements de protection individuelle, mutualisation, ... Calculer ce coût permet au commercial de faire la proposition financière. Dans un schéma d'arrêt d'une activité, l'anticipation de la mobilité interne ou externe est clé pour minorer les effectifs qui seront pris en compte pour le départ ou la séparation.

➤ **Quels sont les facteurs clés de succès pour avoir une relation durable et performante avec vos clients ?**

Process, qualité et RH sont les facteurs clés de succès. Les process exploitation et process RH doivent être bien imbriqués.

➤ **Pouvez-vous évoquer, d'un point de vue RH, un cas exemplaire ou une bonne pratique de coopération avec un client ?**

Lors de l'étude d'externalisation de l'activité avec un futur client, Stars Service a procuré au client un rôle de conseil RH au-delà de la mission initiale : vision qu'il a de ses effectifs, relations sociales, ... Il s'est alors agi d'étudier avec le client la problématique de reprise, mettre en évidence les difficultés éventuelles non vues initialement, pour lui éviter peut-être une problématique sociale interne future. La négociation commerciale s'est vue facilitée par un conseil RH au client, non compris initialement dans la mission.

Entreprise E

a. Présentation de l'entreprise

L'entreprise E travaille dans le secteur automobile, et opère en tant qu'équipementier de rang 1, ce qui signifie que ses clients sont les constructeurs tels que PSA, Renault-Nissan, Fiat, Opel, Volkswagen, ... Elle a été créée en France en 1968, et possède actuellement des sites de production en France, Espagne, Chine, Roumanie et Mexique. L'entreprise s'est spécialisée dans 4 familles de produits : les systèmes de toit, les bais flushes, l'occultation et le maintien de charge.

b. Résultats de l'enquête

➤ **Quels sont les atouts de l'entreprise et qu'est-ce qui fait que les clients font appel à elle ?**

L'entreprise E a une forte activité engineering. Elle conçoit des produits innovants à forte valeur ajoutée. Elle est reconnue pour son expertise et sa capacité d'innovation. Par ailleurs, elle a démontré à travers son histoire sa capacité à délivrer des niveaux de qualité produits performants, ce qui dans l'automobile, est un critère important, même si la compétitivité est un sujet omniprésent, surtout sur les marchés les plus matures où la concurrence peut être rude.

Dans l'automobile, la sous-traitance de certaines fonctions du véhicule à des fournisseurs experts fait partie intégrante du business model des constructeurs. Certes, ces derniers ont pu avoir tendance ces dernières années à réintégrer des éléments notamment de carrosserie, mais de nombreuses fonctions restent externalisées. Le développement de ces fonctions, qui sont de plus en plus sophistiquées, nécessitent des

expertises pointues qui coûtent chers. Dans une logique de variabilisation des coûts de développement mais aussi, indirectement, de mutualisation des expertises entre constructeurs (ces fournisseurs experts livrent des fonctions similaires à tous les constructeurs), cela permet de générer des économies ou d'offrir des fonctions à plus forte valeur ajoutée pour le client final au meilleur prix.

➤ **Quels sont les enjeux RH de l'entreprise, ainsi que ceux qu'elle partage avec ses clients ?**

De manière conjoncturelle, l'entreprise E fait face à un ralentissement du marché européen, ce qui entraîne des réductions d'effectifs actuellement, après près d'un an de mise en activité partielle de certains secteurs. De façon plus durable et dans la perspective de la sous-traitance, les compétences sont au cœur des enjeux RH puisque l'entreprise vend avant tout et en tant que fournisseur expert « de la matière grise » à ses clients. L'entreprise vend des Heures Etudes avant de pouvoir commercialiser ses produits.

Les clients sont vigilants sur la gestion des compétences. L'entreprise est soumise à des référentiels qualité qui exigent une gestion des compétences et notamment dans les domaines relatifs à la qualité (ISO TS 16949). Pour certains, il existe aussi des exigences en termes d'environnement (ISO 14001) et de santé/sécurité au travail (OHSAS 18001). Ces référentiels exigent que l'entreprise mesure aussi l'efficacité de la formation. A titre d'exemple, l'entreprise E doit démontrer qu'il existe une formation des opérateurs sur les lignes de production, qu'ils connaissent les exigences qualité du produit, qu'il connaissent les mesures de prévention des défauts et les mesures de contrôles prévues à la conception.

➤ **Quelle est la part RH de l'évaluation de la qualité de votre prestation faite par vos clients ?**

C'est à travers les audits que les constructeurs vérifient la « maîtrise » du processus de gestion des ressources humaines, et ce à travers les organismes d'audit du type AFQ, UTAC et autres ... En fonction des résultats, l'entreprise E met en œuvre des plans d'action pour corriger les écarts et prévenir d'autres non-conformités. Si une non-conformité majeure est détectée lors d'un audit de certification, le certificat n'est pas renouvelé. Le fait de ne pas être certifié peut entraîner un statut « Business Hold » ce qui signifie que les acheteurs du constructeur ne peuvent plus affecter le fournisseur sur un nouveau marché. Cette non-conformité majeure peut par exemple découler d'une situation où un ouvrier se montre incapable de démontrer qu'il connaît les exigences qualité applicable à un produit et que des pièces non-conformes ont été trouvées par l'auditeur dans un container prêt à être expédié.

Par ailleurs les constructeurs imposent des formations, souvent payantes car sous-traitée à des organismes de formation indépendants. Ces formations portent généralement sur l'utilisation des systèmes qualité et systèmes d'information associés qui permettent de

travailler avec les constructeurs (Portail Web pour le traitement des réclamations qualité par exemple).

➤ **Quel impact RH et comment réagit l'entreprise quand elle gagne un nouveau marché ou perd un contrat ?**

L'entreprise E a connu il y 3 ans une petite révolution car elle a internalisé la conception de fonctions électroniques. Il a fallu recruter de nouvelles compétences (électroniques, validations, systèmes) et former certains collaborateurs qui n'étaient pas familiers de ce domaine.

Il arrive aussi que l'entreprise perde des contrats. Dans ce cas, l'enjeu est de redéployer les personnes sur de nouveaux projets et/ou lignes de production. Dans les cas plus difficiles, il faut s'adapter avec du chômage ou des réductions d'effectifs. Il est clair que la prudence incite beaucoup au recours aux prestataires en engineering et à la main d'œuvre intérimaire, surtout ces dernières années où le marché a connu d'importantes crises générant des baisses brutales et durables de l'activité.

➤ **Quelle implication, stratégique ou opérationnelle, a la DRH dans la gestion des relations que l'entreprise a avec ses clients ?**

L'implication stratégique de la DRH se fait avant tout à travers la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison RH qui est de toute façon directement liée aux clients (ex des réductions d'effectif en ce moment). D'un point de vue opérationnel, la DRH répond aux besoins de formation des managers qui doivent adapter en permanence leurs équipes aux exigences des clients qui évoluent sans cesse.

La très bonne connaissance par la DRH des métiers, du contexte, des difficultés que rencontrent les équipes, est cruciale. Les leviers dont dispose l'entreprise sont minces vis-à-vis des constructeurs, qui ont un pouvoir de négociation très fort. Il faut donc coller le plus possible à leurs attentes et comprendre pour répondre au mieux. Cependant, les échanges avec les clients sont très techniques et les aspects interpersonnels, d'un côté comme de l'autre, sont à développer pour renforcer le lien commercial qui lie l'entreprise E à ses clients.

➤ **Quels sont les facteurs clés de succès pour avoir une relation durable et performante avec vos clients ?**

Dans les métiers de l'automobile, il s'agit de tisser un réseau de relations large à tous les niveaux de l'organisation avec les constructeurs. Au niveau des décideurs pour les sujets stratégiques, les équipes commerciales, les équipes projets, les équipes production. On peut parler d'organisation miroir dans la mesure où il faut un interlocuteur métier pour chaque interlocuteur client (d'ingénieur électronique à ingénieur électronique, de technicien qualité à technicien qualité, d'ingénieur mécanique à ingénieur mécanique, d'ingénieur logiciel à ingénieur logiciel etc ...)

Ce sont des organisations matricielles (projets et métiers) qui coopèrent pendant toute la vie d'un programme (avant-projet, projet, production, pièces de rechanges)

➤ **Pouvez-vous évoquer, d'un point de vue RH, un cas exemplaire ou une bonne pratique de coopération avec un client ?**

D'un point de vue RH, la coopération avec les clients dépend avant tout des compétences relationnelles des clients qui, comme dit auparavant, ont un pouvoir de négociation très fort. Lorsque des difficultés importantes se présentent en phase projet, les constructeurs dédient des équipes d'expert qui viennent aider afin de résoudre au plus vite les difficultés qui pourraient entraîner un décalage du lancement en production du véhicule. C'est très efficace, car les équipes, même si elles ont beaucoup de pression, travaillent réellement ensemble dans ces moments. Les enjeux auxquels elles doivent faire face pendant un temps court sont les mêmes et cela fédère les équipes.

PARTIE V : ENSEIGNEMENTS DU TERRAIN ET RECOMMANDATIONS

« Malgré l'ampleur des défis qui se posent à elle, la fonction RH semble généralement en retrait, au mieux en réaction. Dans leur grande majorité, les responsables RH des entreprises axent intégralement leurs politiques et leurs efforts sur leurs propres salariés. Quant au dialogue social interentreprises, il n'apparaît qu'en creux des préoccupations managériales qui n'en perçoivent souvent ni le sens, ni l'objet, ni les acteurs. Or ces mêmes fonctions ont pour rôle de prévenir et assurer santé et sécurité de tous les travailleurs, d'assurer un vivier et un niveau de compétences satisfaisant pour leurs organisations mais aussi auprès de leurs partenaires stratégiques. »¹⁶⁷

1. Les enseignements du terrain : comment renforcer le rôle de la fonction RH dans la relation DO-ST ?

Etant donné que nous avons pu interviewer des spécialistes de la fonction RH à la fois chez des donneurs d'ordres et des preneurs d'ordres, nous distinguons les deux cas dans nos enseignements du terrain pour renforcer le rôle de la fonction RH :

a. Cas de la fonction RH du donneur d'ordres

➤ **créer du lien social entre les salariés internes et externes**

Dans le cas de sous-traitance en cohabitation avec les salariés du donneur d'ordres, la fonction RH de ce dernier peut contribuer à créer du lien social afin de favoriser la coopération et le transfert de compétences entre les deux entreprises. Pour cela, les acteurs de l'entreprise doivent se sentir intégrés. Or si l'environnement de travail ne fournit pas le « soutien social » suffisant, alors l'individu n'aura d'autre choix que de se « détacher ».

Alter¹⁶⁸ propose, sur ce sujet, trois principes d'action pour produire l'efficacité collective :

- « **faire preuve de gratitude**, quelles que soient les formes de cette preuve, signifie que le management reconnaît ce que les salariés donnent plus que ce qu'indique le contrat de travail;
- mais reconnaître suppose préalablement de **connaître la réalité du travail fourni et des relations de coopération**; une partie du temps consacré à la prescription des tâches et des procédures de coordination, réinvestie dans l'observation et la valorisation des ressources réellement disponibles, devient alors une décision logique et peu coûteuse ;

¹⁶⁷ASTREES LAB – L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente – Les enseignements d'AstreesLab – Avril 2013

¹⁶⁸Alter Norbert, « Don, ingratitude et management » Suicide et désengagement au travail, *Revue française de gestion*, 2011/2 n° 211, p. 47-61.

- la dissociation croissante entre le management en aval et le management en amont, qui empêche les directions des entreprises de connaître la valeur réelle des ressources humaines, qui favorise la mise en œuvre de décisions «dogmatiques » et qui détermine le « détachement », doit être réduite par l'appel à la capacité critique, la capacité à **faire la clarté sur la réalité de ce qu'engagent les différents acteurs au travail.** »

D'autres actions plus concrètes visant à créer du lien, peuvent se traduire par l'accès pour les salariés du sous-traitant aux mêmes avantages en nature (tels que par exemple : l'accès à une salle de sport réservée aux salariés internes, alignement du montant des tickets restaurants, invitation à des pots de départ...).

On peut ainsi noter l'accès aux services de la conciergerie pour l'une des entreprises interrogées, ainsi que la bonne pratique de mise en place d'un numéro vert pour les sous-traitants, géré par la fonction RH du donneur d'ordre, qui donne une autre possibilité d'expression de la parole, ainsi que l'existence de comités inter-entreprises sur le site du donneur d'ordre.

Cependant créer du lien social ne doit pas revenir pour le donneur d'ordres à porter les responsabilités du sous-traitant ni à le freiner dans l'exercice de son rôle de gestion et de contrôle des prestations rendues. De plus la fonction RH du donneur d'ordres doit veiller à l'écueil juridique de l'ingérence!

➤ **considérer la sous-traitance dans son périmètre de gestion**

Nous avons vu, lors de notre enquête terrain, qu'il est important pour la fonction RH du donneur d'ordres de considérer la sous-traitance dans son périmètre de gestion, notamment:

- dans le domaine légal, en prenant en compte le volet juridique associé à la sous-traitance.
- dans le domaine RSE, en co-construisant avec les parties prenantes internes et externes à l'entreprise une démarche RSE en amont et en aval du choix du prestataire qui permette de prévenir les difficultés sociales chez les prestataires et celles économiques pour le donneur d'ordres qui en découlent.

Deux des entreprises interrogées ont intégré à leur organisation des fonctions dédiées – et internes à la DRH dans l'une d'elles -aux relations avec les prestataires. Ces fonctions permettent d'adresser certains des enjeux inhérents au recours à la sous-traitance.

La fonction RH peut aussi être force de proposition dans la détection et la sélection des profils aptes à assumer de telles fonctions, ainsi que dans les formations complémentaires à leur offrir.

La réalité du travail étant complexe, les personnes qui ont la charge des relations interentreprises ont besoin, pour les appréhender au mieux, d'une approche à caractère pluridisciplinaire avec des préoccupations liées à la régulation sociale. Ce n'est pas uniquement une affaire d'experts techniques.

➤ **gérer les compétences des interfaces**

Les interfaces avec les salariés des preneurs d'ordres sont des personnes clés. Il est important que la fonction RH s'assure de la formation, voire du coaching de ces « hommes – orchestres » afin de favoriser la bonne coopération avec le preneur d'ordres.

Nous avons vu également que, dans le cas de sous-traitance dans des pays de cultures différentes, il est essentiel que ces interfaces aient des compétences interculturelles afin de faciliter la mise en place de la démarche RSE et le transfert de compétences chez les sous-traitants.

➤ **s'assurer de la formation du personnel sous-traitant**

En effet, si l'entreprise donneuse d'ordres veut se prémunir des accidents du travail du personnel sous-traitant - avec toutes les conséquences que cela peut engendrer : conséquences humaines, sur la réputation du DO, conflits sociaux....-, mais aussi se prémunir des problèmes liés à la qualité, la fonction RH doit s'assurer que les sous-traitants suivent bien les formations requises, et éventuellement mettre à disposition une partie de son personnel à ce dessein, voire ses équipements de formation, et peut également contribuer à un dispositif de formation par alternance en partenariat avec son sous-traitant.

➤ **agir en tant que partenaire stratégique du dirigeant**

La fonction RH, en tant que « Business Partner » selon la matrice de Dave Ulrich, doit participer à la stratégie de « socialisation »¹⁶⁹ (Wathne et Heide, 2000) qui vise à lutter contre l'opportunisme du preneur d'ordres en promouvant des objectifs convergents entre les différentes parties et en évitant de se mettre en relation avec un prestataire qui n'a pas la même conception de l'action. Il est important que la fonction RH soit en mesure de communiquer auprès de son dirigeant – selon son niveau de maturité RH - mais aussi auprès des opérationnels sur les conséquences sociales possibles du choix de tel prestataire, et soit bien sûr entendue !

b. Cas de la fonction RH du preneur d'ordres

Certains des enseignements que nous avons retirés pour que la fonction RH joue un rôle plus important dans la gestion de la relation DO-ST sont symétriques, ou en liaison, avec ceux de la fonction RH du preneur d'ordres :

¹⁶⁹BOISSINOT Aline, « Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ? », 2008, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

➤ **contribuer à l'établissement d'un climat de confiance**

En liaison avec notre premier enseignement pour la fonction RH du donneur d'ordres, il s'agit pour le preneur d'ordres de renforcer le lien commercial avec le donneur d'ordres via le développement de relations interpersonnelles (on revient à la création de lien social précédemment développée) et l'instauration d'un climat de confiance qui favorisera la collaboration à tous les niveaux de fonctions. Ceci est également valable au niveau de la fonction RH qui peut être amenée à collaborer avec la fonction RH du donneur d'ordres en la conseillant par exemple sur l'impact d'une externalisation, comme nous l'avons vu au cours de l'enquête terrain.

➤ **gérer les compétences pour satisfaire les exigences du client**

Symétrique du troisième enseignement du paragraphe précédent, il s'agit pour la fonction RH du preneur d'ordres de recruter les compétences nécessaires et s'assurer que ses salariés sont correctement et suffisamment formés afin de satisfaire aux exigences du client en matière de qualité, d'environnement mais aussi de santé et de sécurité au travail.

➤ **agir en tant que partenaire stratégique du dirigeant**

Symétrique du cinquième enseignement du paragraphe précédent, la DRH du preneur d'ordres doit anticiper l'acquisition de nouveaux marchés ou la perte de certains contrats clients en collaborant d'une part avec le donneur d'ordres et en s'impliquant dans la stratégie de son entreprise pour ensuite la décliner en enjeux RH tels que le recrutement ou le redéploiement de personnel selon les situations.

2. Nos recommandations pour une relation DO-ST durable et performante

➤ **Des contrats durables avec partage des risques et incitation à l'innovation**

Pour une relation durable et performante, les contrats doivent s'inscrire dans la durée avec des conditions financières permettant de prendre en compte l'évolution des coûts et des volumes, l'incitation à l'innovation et la performance, et la répartition équitable des risques et des gains¹⁷⁰. Ils doivent également être les plus détaillés et les plus complets possibles afin de permettre une meilleure compréhension des objectifs de performance et de servir de recours en cas de difficulté¹⁷¹. La durabilité des contrats pour prendre en compte les actifs spécifiques et phénomènes d'apprentissage nécessaires à la relation interentreprises, favorise les relations de confiance qui sont sources d'innovation et de collaboration¹⁷². Claude Altersohn propose également la mise en place de contrats-types

¹⁷⁰ Partenariat et Sous-traitance – Une Approche par la Théorie des Incitations – Bernard Baudry – Revue d'Economie Industrielle, n°66, 4ème trimestre 1993, p54

¹⁷¹ The seven deadly sins of outsourcing – Jerome Barthelemy – Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2

¹⁷² Anact – Conférence européenne sur la relation donneurs d'ordre / sous-traitants – Intervention Bernard Baudry – 8 février 2012

et de guides contractuels¹⁷³. Outre les acheteurs, juristes et exploitants, les départements de ressources humaines des entreprises doivent être impliqués dans la rédaction des contrats-types de sous-traitance afin de mieux prendre en compte les enjeux sociaux et RH dans la relation.

➤ **Engagement politique et opérationnel des entreprises à travers les politiques de RSE**

Les grandes entreprises donneuses d'ordre s'engagent progressivement dans la prise en compte des enjeux sociaux dans leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants à travers la signature de chartes, conventions ou dans le cadre de leurs démarches RSE. Même si ces documents ne relèvent pas directement de la régulation juridique et n'ont pas de caractère contractuel, ils permettent de réguler les activités de travail et viennent compléter le droit du travail dans certains cas¹⁷⁴. Dans la partie « Respect » de son triptyque « Protect – Respect – Remedy », John Ruggie recommande que les entreprises, afin de s'acquitter de leur responsabilité en matière de respect des droits de l'Homme, s'engagent politiquement et mettent en place de manière opérationnelle cet engagement afin d'identifier et prévenir leurs incidences sur les droits de l'Homme tout au long de la chaîne de valeur¹⁷⁵. L'étude européenne sur la relation donneurs d'ordres sous-traitants va dans ce sens et recommande également l'implication des différentes parties prenantes dans la formalisation, le suivi et l'évaluation des politiques RSE le long des chaînes de valeur¹⁷⁶.

➤ **Une GRH et régulation sociale qui couvrent le périmètre de « l'entreprise étendue »**

Comme nous l'avons vu dans les enseignements du terrain, la gestion des ressources humaines et le dialogue social doivent s'étendre sur des sphères d'influence dépassant les limites des frontières de l'entreprise¹⁷⁷ pour couvrir le périmètre de « l'entreprise étendue » afin de disposer au niveau de l'ensemble du système productif des bonnes compétences et de personnel motivé et engagé. Pour cela, il est nécessaire que plusieurs acteurs décident ensemble, malgré des intérêts souvent divergents, de s'engager dans la résolution de problèmes communs¹⁷⁸, ainsi que l'obtention de l'adhésion de toutes les catégories professionnelles au sein de leurs entreprises¹⁷⁹. Cela passe par la mise en place d'outils ou de processus qui permettent d'étudier et d'identifier des actions en termes de formation, amélioration de conditions de travail, anticipation des effets des restructurations, avec l'implication de la DRH de l'entreprise donneuse d'ordre. Cela peut passer également par la promotion de l'implication organisationnelle et la mise en place d'équipes et ressources dédiées pour la gestion de la relation avec les sous-traitants.

¹⁷³ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – P98

¹⁷⁴ Etude européenne pour améliorer la relation donneurs d'ordre / sous-traitants – Anact – 8 février 2012

¹⁷⁵ Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises – John Ruggie – 21 mars 2011 – P17.

¹⁷⁶ Etude européenne pour améliorer la relation donneurs d'ordre / sous-traitants – Anact – 8 février 2012

¹⁷⁷ Etude européenne pour améliorer la relation donneurs d'ordre / sous-traitants – Anact – 8 février 2012

¹⁷⁸ L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente – Les enseignements d'AstreesLab – Note n° 10 – avril 2013

¹⁷⁹ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – Pxx

➤ Filières, alliances ou groupements de sous-traitants pour plus de synergies et de performance

Une économie moderne doit reposer sur un triptyque innovation-production-services organisé autour de filières multipartenaires qui se mettent au service de projets communs¹⁸⁰. Ces filières, alliances ou groupements de sous-traitants (avec ou sans le(s) donneur(s) d'ordre), peuvent avoir comme objectifs d'organiser une recherche collective de débouchés, l'échange d'expériences dans des différents domaines d'intérêt commun, d'assurer la réalisation de fabrications effectuées en cotraitance, ainsi que de disposer de savoir-faire diversifiés et complémentaires¹⁸¹ qui permettent aux entreprises de sous-traitance de proposer un ensemble de solutions (produit + services)¹⁸². Ce type d'organisation peut permettre aussi de mutualiser les ressources humaines, de mieux utiliser les synergies en termes d'achat et moyens financiers, et dans certains cas d'éviter de dépendre d'un client unique.

➤ Des instances d'animation et de régulation

La mise en place de régulations par les pouvoirs publics est nécessaire selon Claude Altersohn¹⁸³. L'étude européenne sur la relation donneurs d'ordre / sous-traitants recommande de combiner des mesures politiques incitatives et des dispositions réglementaires complémentaires afin de responsabiliser les entreprises dans la gestion de la chaîne de valeur et de créer des mécanismes de marché qui incitent à une conduite « soutenable »¹⁸⁴. Pour John Ruggie, les États devraient énoncer clairement qu'ils attendent de toutes les entreprises domiciliées sur leur territoire et/ou sous leur juridiction qu'elles respectent les droits de l'Homme dans toutes leurs activités, sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Protect), et prendre des mesures appropriées pour assurer, par le biais de moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, que lorsque des atteintes se produisent sur leur territoire et/ou sous leur juridiction, les parties touchées ont accès à un recours effectif (Remedy)¹⁸⁵.

En parallèle avec l'aspect législatif, il est important d'avoir des instances d'animation qui permettent de favoriser le développement et le partage de bonnes pratiques. A titre d'exemple, nous citerons les associations sociales ou professionnelles, les centres techniques industriels, les salons de rencontre et d'exposition de savoir-faire, ou la médiation des relations interentreprises qui permet la résolution de conflit tout en préservant la relation contractuelle¹⁸⁶.

¹⁸⁰ Rapport Volot sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi – 30 juillet 2010 – P31

¹⁸¹ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – P232

¹⁸² Les marchés de la sous-traitance, Les secteurs de la sous-traitance industrielle – Jean-Marc Cholet, Christian Calzada et Franck Hovaguimian, 30 / 10 / 2012 - DGCIS

¹⁸³ De la sous-traitance au partenariat industriel – Claude Altersohn – Pxx

¹⁸⁴ Etude européenne pour améliorer la relation donneurs d'ordre / sous-traitants – Anact – 8 février 2012

¹⁸⁵ Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises – John Ruggie – 21 mars 2011 – P8 et P26.

¹⁸⁶ Rapport Volot sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi – 30 juillet 2010 – P34

CONCLUSION

L'objectif de notre mémoire était d'identifier d'une part, les enjeux et les rôles de la fonction RH dans la relation qui lie le donneur d'ordres et ses sous-traitants, et d'autre part, des bonnes pratiques pour un partenariat durable et performant.

A l'issue de notre étude, nous avons constaté que la fonction RH reste à mobiliser sur le sujet des relations interentreprises. En effet, dans trois des cas étudiés, la direction des ressources humaines du donneur d'ordres se limite à la gestion des salariés internes et se met en retrait par manque de temps ou par peur d'être accusée d'ingérence.

Or nous avons vu que l'entreprise d'hier ne correspond plus à « l'entreprise étendue »¹⁸⁷ d'aujourd'hui. Celle-ci nécessite une prise en compte de la gestion sociale des sous-traitants devenus « cotraitants » et véritables partenaires stratégiques de l'entreprise selon la nature de l'activité externalisée.

La prise de conscience de certaines directions des ressources humaines en matière d'entreprise étendue progresse cependant, même si les actions restent timides : dispositifs de gestion des compétences, alternance inter-entreprises font l'objet de quelques réalisations expérimentales. Certaines entreprises se mobilisent face aux enjeux de santé/sécurité soulevés par l'externalisation. Et de nombreuses initiatives – telles que les pôles de compétitivité, clusters, constitution de filières – sont susceptibles aujourd'hui d'accélérer le mouvement.

Nos recherches documentaires et nos entretiens nous ont montré que la fonction RH a un vrai rôle à jouer en s'engageant notamment dans une démarche RSE co-construite avec toutes les parties prenantes - internes et externes à l'entreprise - le long de la chaîne de valeur. Plutôt que de gérer directement les conflits sociaux chez ses sous-traitants - ce qui relèverait effectivement de l'ingérence - , nous avons vu qu'une telle démarche permet de prévenir ces conflits et les conséquences économiques qui en découlent pour les deux partenaires.

Nous avons vu également qu'instaurer du lien social et un climat de confiance en cas de sous-traitance en cohabitation favorise le transfert des compétences et la coopération. Par la promotion de l'implication organisationnelle, le recrutement « d'homme-orchestre » en interface avec les sous-traitants mais aussi le développement des compétences collectives, la fonction RH trouve une vraie valeur ajoutée dans la relation de partenariat qu'est devenue la relation donneur d'ordres-sous-traitants.

Si la fonction RH n'est pas directement en charge des contrats avec les sous-traitants, notre enquête terrain a mis en évidence l'intérêt de sa participation à l'élaboration de contrats durables avec partage des risques autorisant une relation gagnant-gagnant avec le sous-traitant et une incitation à l'innovation.

¹⁸⁷ L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente – Les enseignements d'AstreesLab – Note n° 10 – avril 2013

Enfin nous avons vu que la mise en place de groupements de sous-traitants et d'instances d'animation permet de favoriser le développement et le partage de bonnes pratiques.

Dans le "Spécial 100 ans" du Magazine Science et Vie¹⁸⁸, une idée neuve est mise en avant sur l'évolution, il s'agit de **penser coopération plutôt que compétition**.

La lutte pour la survie, fait établi depuis Darwin, n'est en effet pas le seul ressort de l'évolution du vivant, alors que toute la biologie du XXème siècle, mais aussi de nos économies, s'est construite sur cette idée fondatrice de la compétition entre « espèces ». Elle est aujourd'hui remise en question par de nouvelles techniques d'investigation du vivant qui ne cessent de mettre en évidence une nouvelle « loi de la jungle » : les êtres vivants survivent bien mieux s'ils tissent entre eux des relations de coopération et de mutualisme.

Ne peut-on pas s'en inspirer pour repenser l'évolution des entreprises sans verser dans un communisme qui n'a pas survécu? Sur de nombreux passages de cet article, nous pouvons faire des parallèles avec la vie des entreprises et commencer à réfléchir à une économie du bien commun.

Dans la conclusion de son « Plaidoyer pour une anthropologie générale », Jean-François Chanlat¹⁸⁹ appelle ainsi l'intellectuel à jouer un triple rôle dans la société de gestionnaires dans laquelle nous vivons : critique, lucide et porteur d'espoir. Une posture qui paraît indispensable pour pouvoir rêver à un monde meilleur, qui soit une démocratie sachant conjuguer l'autonomie individuelle et collective et le bien commun.

Des relations interentreprises durables et performantes ne semblent donc pouvoir être construites que dans la conscience et la compréhension de l'interdépendance des êtres humains, dans le respect de l'individu comme du collectif, et l'une des missions essentielles des RH est bien la création de lien social.

"Quand vous avez un objectif dans la vie, vous avez envie de vous concentrer dessus, pas de vous lancer dans un affrontement avec vos ennemis. Vous avez envie de créer une atmosphère qui rassemble tout le monde autour de l'objectif que vous vous êtes assigné, avec le collectif auquel vous appartenez."

Nelson Mandela¹⁹⁰

¹⁸⁸ Science et Vie, Avril 2013, N°1147

¹⁸⁹Chanlat J-F., 1998, « Sciences sociales et management – Plaidoyer pour une anthropologie générale », Les Presses de l'Université de Laval, Editions Eska

¹⁹⁰"Pensées pour moi-même, le livre autorisé de citations", Nelson Mandela, 2011, Editions de la Martinière

BIBLIOGRAPHIE ET SOURCE DOCUMENTAIRE

1. Ouvrages et articles

ABDUL-NOUR G., Jacob R., Julien P.-A. et L. Raymond (2003) (eds.), « L'entreprise-réseau, dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs », Presses de l'université du Québec.

ABITTAN Yoni et ASSENS Christophe, « Le rôle stratégique des hommes-orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2011/2 N° 188, p. 22-37. DOI : 10.3917/vse.188.0022

AGUILERA Anne et LETHIAIS Virginie, « Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face à face », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2011/2 avril, p. 269-293. DOI : 10.3917/eru.112.0269

AKERLOF G. (1970), « The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly journal of economics*, Vol. 84, n°3, pp. 488-500.

ALTER N. (1989), Logique de l'entreprise informationnelle, *Revue Française de Gestion*, juin-juil-août

ALTER N. (2009), "Donner et Prendre – La Coopération en Entreprise", Editions La Découverte

ALTER N. (2012), « Sociologie du monde du travail », P.U.F.

ALTERSOHN, C. (1992), « De la sous-traitance au partenariat industriel. » L'Harmattan

AMADIEU, J.F., 1999, « La responsabilité sociale de l'entreprise », in Le Duff (Dir.)

AMIT R. et P.-J.-H. Schomaker (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.

ANSETT S. (2005), "Boundary spanner: the gatekeeper of innovation in Partnerships", *Accountability Forum Green leaf Publishing*, Issue 6.

ARCHIAS P., ROUAH M., TRIOMPHE C.E., VIAL B., "L'entreprise "étendue", une réalité sociale émergente" Les enseignements d'AstreesLab, Note n°10 – avril 2013

ARROW K. J. [1974], *The Limits of Organization*. New York: W.W. Norton.

AWAZU Y. (2004), "Informal network players, knowledge integration and competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, vol.8, n° 3, pp. 62-70.

BARTHELEMY J. – The seven deadly sins of outsourcing – – Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 2

BATAILLE F. 1999. « Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen.

BAUDRY B., *Revue d'économie Industrielle*, N° 137, 2012, « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme réseau Multinationale »

BAUDRY B. [1992], « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous- traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ». *Revue Economique*, vol. 43(5), 871-894.

BAUDRY B. – Partenariat et Sous-traitance – Une Approche par la Théorie des Incitations – *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4ème trimestre 1993, p51-68

BAUDRY Bernard et CHASSAGNON Virgile, « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme réseau multinationale : une analyse économique », *Revue d'économie industrielle*, 1er trim. 2012.

BECK E., CHAMAK A, DUPUY A. & FROMAGE C. – Guide Pratique d'Audit Social de conformité

BECKER H.S. (1960), “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, n°66, p. 32-42

BEL M. (2007), « Formation et territoire : des approches renouvelées », *Formation Emploi*, n°97, p.67-80.

BELLON B. et J. Niosi (2000), « Une évaluation des théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques », dans Voisin C., Plunket A. et B. Bellon (eds.) « La coopération industrielle », *Economica*, pp. 55-68.

BEN TEMELLIST Asma, « Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : Les spécificités socioculturelles », AIMS, XXII conférence internationale de management stratégique, 10 juin 2013

BERGER-DOUCE S., «Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME: premiers résultats d'une étude française», *Management et Avenir*, n° 15, février 2008.

BILLAUDOT B. et P.-A. Julien (2003), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise-réseau », dans Julien P.-A., Jacob R., Raymond L. et G. Abdul-Nour (éds.) « L'entreprise- réseau, dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs », Presses de l'université du Québec, pp. 47-71.

BOIRAL O. (2008), « Les pays du Sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable ? », *Management international*, vol.2, n°2, pp. 49-63

BOISSINOT Aline, « Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ? », 2008, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

BOULANGER P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Editions Nathan

BOYD E., SPEKMAN R., KAMAUFF J. et WERHANE P. (2007), "Corporate social responsibility in global supply chains: a procedural justice perspective", *Long Range Planning*, vol.40, n°3, pp. 341-356.

BRILMAN J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris, Editions d'Organisation

BROUSSEAU E., « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises », *Coopération entre les entreprises et les organisations industrielles*, J-L. Ravix (éd.) CNRS Editions, Paris, 1996, p. 23-51

BROVELLI L., X. Drago, E. MOLINIE. *Responsabilité et Performance des Organisations*, Juin 2013

BYRNE (1993), "The virtual coporation", *Business Week*, n°3303

CADIN L. (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières » ? In P. Besson (Ed.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, p.65-95. Paris: Vuibert.

CALLON M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36.

Cohendet P. et P. Llerena (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 88, 2ème trimestre, numéro spécial.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. et TURCOTTE M.-F. (2011), *ISO 26000 : « une norme « hors norme » ? vers une conception mondiale de la responsabilité sociale »*, Paris : Economica

CHAILLOU B. – Définition et typologie de la sous-traitance – *Revue économique*. Volume 28, n°2, 1977

CHOLET J.M, CALZADA C. & HOVAGUIMIAN F. – Les marchés de la sous-traitance, Les secteurs de la sous-traitance industrielle – DGIS – 30 / 10 / 2012

COASE R. – *L'entreprise, le marché et le droit* – Traduit par Boualem Aliouat – Editions d'Organisation – Groupe Eyrolles

COHEN, W. et D., LEVINTHAL (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

COHENE., S. Taylor, M. Muller-Carmen; "HR's role in Corporate Social Responsibility and Sustainability" SHRM Foundation.2011

COLLETIS G. et J.-L. Levet (1997), « Quelles politiques pour l'industrie française ? Dynamiques du système productif : analyse, débats, propositions », Commissariat général du Plan, La Documentation française, Paris.

COULON Robert Cahier du FARGO n° 1060902 LEG – FARGO (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) UMR CNRS 5118, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines, Corporate Social Responsibility And Human Resource Management Practices.

CULIE J.-D., Defélix C., Retour D. (2009), «Vers une gestion territoriale des parcours? Émergence des dispositifs, évolution des représentations », *Education Permanente*, n°181.

DALLOZ, Encyclopédie de la gestion et du management, pp 1080-1083

DEFELIX, C., Mazzilli, I. (2009), « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », In D. Retour, T. Picq, C. Defélix (Ed.), *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*. Paris: Vuibert.

DENNING S. – Whydid IBM survive – Forbes – 7 octobre 2011

DYER J.H. & SINGH H. – The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage – University of Pennsylvania – Academy of Management Review – 1998, Vol. 23, No 4

EVERAERE C. (2000), “La competence, un compromise multidimensionnel fragile”, *Gestion 2000*, juillet-août 2000, pp. 53-71

FENNETEAU H., NARO G. (2005). « Confiance et contrôle dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, n° 156, pp. 203-219.

FRERY F. (1997), "La chaîne et le réseau", in *Dedans , dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert collection Entreprendre

FRIEDMAN, M, 1970, “The Social Responsibility of Business is to increase the Profit”, *New York Times Magazine*, 13 Sept, pp 32-33; p 122-126

GADILLE Martine (2008), « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », *Humanisme et Entreprise*, n° 289, p. 61-79.

GILLEY K.M. & RASHHED A. – Making more by doing less: an analysis of Outsourcing and its effects on firm performance – *Journal of Management* 2000

GIROD M. 1995. « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre- octobre, pp. 30 - 42.

GOLDSTEIN B. CATHERINE K. & FARMWORKER JUSTICE FUND INC – How 19th century reformers attacked the Sweating System

GHOSHAL S. et MORAN P. (1996), « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 21,p. 13-47.

GRANOVETTER M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.

GRUSENMEYER.C. « Sous-Traitance et les accidents », Janvier 2007 EPICEA

GUILHON A. et G. Trépo. 2000. « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », Actes de la 9ème conférence de l'AIMS.

HAMEL G., (1991), “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic management journal*, vol.12, Global strategy, 83-103

HEMPHILL T.-A. (2004), “Monitoring global corporate citizenship: industry self-regulation at a crossroads”, *Journal of corporate citizenship*, vol. 14, pp. 81-95

HOBDAY, M., (1993), *Strategies of East Asian NICs in New Technologies :Catching up in Electronics*, SPRU, Mimeo, March.

IGALENS J. & PERETTI J.M. – *Audit social – Meilleures pratiques, méthodes, outils – Eyrolles*

JEFFERYS S – *Manufacturing Subcontracting and Outsourcing in Five EU Member States: Definitions, Trends and Employment Consequences – Feb 2012*

JENSEN M.-C. et MECKLING W.-H. (1976), “Theory of the firm : managerial behavior, Agency costs and ownership structure”, *Journal of financial economics*.

JOFFRE P. (1998), "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, de l'entreprise aux réseaux marchands", *Les cahiers français*, n°287

KAKABADZE, N.K Rozuel and Lee-Davies (2005) *Corporate social responsibility and stakeholder approach : a conceptual review* ». *Int.J Business Governance and Ethics*. Vol. 1, No 4

KALIKA M. (1999), *La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé*", *Crepa - Université de Paris IX Dauphine*, Fédération Française de la Franchise.

KLEIN, B., CRAWFORD, R., et ALCHIAN, A. (1978), « Vertical integration appropriable rents and the competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, n°2, pp. 297-326.

KLEIN H.J., Molloy J.C., Brinsfield C.T. (2012), "Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds", *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, p. 130-151

KOENIG G. (1993), *Les théories de la firme*, Economica Gestion Poche, Paris.

LARSON, A., 1992, "Network dyads in entrepreneurial settings : a study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly* 37/1, pp. 76-104.

LE BOULAIRE M., Leclair P. (2003), « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines: entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », *Encyclopédie des ressources humaines*, p.1284-1296, Paris: Vuibert.

LECA B., Gond J-P., Déjean F., Hualt I. (2006), "Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: A Comparative Study in an Emerging Activity", *XVème Conférence de l'AIMS, Annecy / Genève*, 40 p.

LECLERC. 1999 *Comprendre et construire les groupes*, Les Presses de l'Université de Laval, Chronique Sociale.

LENOBLE Jacques et Marc MAESSCHALCK (2010), *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate.

LORENZ E. H. [1988], « Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry », in GAMBETTA [1988].

LUNDEVALL B-Å. (1985), *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg University Press, Aalborg

LUNDEVALL B-Å. (1988), *Innovation as an interactive process: from user producer interaction to the national system of innovation*, in Dosis et alii., *Technological change and Economic Theory*. Printer Publisher (pp 349-367)

LUNDEVALL, B.A. and JOHNSON, B., 1994, "The Learning Economy", *Industry and Innovation*, vol. 1, n°2, pp. 23-42.

MACMILLAN & Co – *An essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 2è éd, Londres, 1935

MAKHIIJA, M. V., & GANESH, U. 1997. *The relationship between control and partner learning-related joint ventures*. *Organization Science*, 8: 508-527.

MARIOTTI F., Reverdy, T. et D. Segrestin (2001), « Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau », rapport final, Commissariat général du Plan, 2001.

MARTIN D. (1998), "Globalisation et périmètre pertinent de GRH : l'incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération", in *La GRH éclatée, 9^{ème} congrès de l'AGRH*, novembre

MARTINE et Reynaud 2001 : - Martinet, A.C., Reynaud, E., 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 136, pp 12-25

MAXWELL J., ROTHENBERG S., BRISCOE F. et MARCUS A. (1997), "Green schemes: corporate environmental strategies and their implementation", *California Management Review*, vol. 39, n°3, pp. 118-134.

MAZAUD F. (2007), « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus. » Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales – Toulouse I, juillet 2007

MAZZILLI I. (2010), « GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », XXIème congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH »

MEIGNANT A. & FAIR LABOR ASSOCIATION – Human Resource Management – Meeting strategic & Functional Objectives of Business – FLA Toolbox

MICHAUX V. 2003. « Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.

MILES R.R. et SNOW C.C. (1992a), "Causes of failures in Networks Organizations", *California Management Review*, Summer

MONTMORILLON, (de) B. (1989) : « La croissance contractuelle », *Revue française de gestion*, n°77, janvier-février, pp. 97-106

MORCOS J.L. – Sous-traitance internationale ou délocalisation ? – Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel – 2004 – P

MOUSSERON, J.M., 1988, « Technique contractuelle », Editions Francis Lefebvre, Paris.

MOWDAY R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press

MEYER J.P., Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, n°1, p. 61-89

MEYER J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace – Theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage Publications

MULLER T. – Ernst & Young, 24 juin 2009

NABET G. (2007), « Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES », *Gérer et Comprendre*, n°87, p.4-11.

NICOLAS Eline, « Travail des enfants et pression des parties prenantes : vers un nouveau modèle d'organisation de la sous-traitance ? », *Management & Avenir*, 2011/5

NISTICO R. – Make or Buy Theories – Where Do We Stand? – Universitadella Calabria, Italie, 4 novembre 2008

NOGATCHEWSKY G., « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue française de gestion*, 2003/6 n°147, p.173-183

OURLY J.M. – Economie politique de la vigilance – Ed Clamann Levy – 1983

ORLEAN A. [1994], « Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, n°4, 2ème semestre.

PACHE G., PARAPONARIS C., 2006, « L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles », Les éditions de l'ADREG, ISBN : 2-9518007-9-7

PARADAS A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, p.147-155.

PEMARTIN D. (2005), « La compétence au cœur de la GRH », Editions EMS

PERRAUDIN C., THEVENOT N. & VELENTIN J. – Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 – Novembre 2006 - CEE

PICHAULT, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, col. « Manager RH »

PORTER L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°5, p. 603-609

PRAHALAD C.K. and G. Hamel « The Core Competence of the Corporation » — *Harvard Business Review* – May June 1990 – P90

PREVOT, F. et al. (2010), Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.

QUÉLIN, B. (1997). Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances. In Sanchez, R. et H. Heene (dir) *Strategic Learning and Knowledge Management*. London:John Wiley and Sons Ltd.

QUELIN B. & BARTHELEMY J. – L'externalisation stratégique – lesechos.fr

QUENTIER Anne et Anna Coudray « Union des Entreprises de Sécurité Privée »

RING, P.S., VAN DE VEN, A.H., 1994, “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”, *Academy of Management Review* 19/1, pp. 90-118.

RADOSEVIC. S., (1999), *International technology transfer and catch-up ineconomic development*, Edward Elgar.

RAO P. et HOLT D. (2005), « Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? », *International journal of operations and production management*, vol.25, n°9, pp. 898-916

REJEB, N. (2004). *L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance dessous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie*. 13^e conférence de l'AIMS. Vallée de Seine.

ROBE J.-P. (2000), *L'entreprise et le droit*, coll. Que sais-je?, Paris, PUF

RORIVE B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et comprendre*, n°79, p. 63-75.

RUGGIE J. – *Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises* – 21 mars 2011

RUSBULT C.E., Farrell D. (1981), “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments”, *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 27, p. 78-95

RUSBULT C.E., Farrell D. (1983), “A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n°3, p. 429-438

SABEL C. F. [1992], « Elaborer la confiance : de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile », in D. FORAY & C. FREEMAN (Eds.), *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris.

SAID Karim, « Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question » *Le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/4 n°220-221, p. 183-188.

SEGRESTIN B., HATCHUEL A., « *Refonder l'entreprise* », 2012, éditions du Seuil

SHARMA S., Sharma J. and Devi A. - *Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management*

SIMON, E., 2009, « Confiance ou contrat ? Des liens complexes... », *Gestion* 2000, pp.39-56

SRIVASTAVA S., THOMPSON T., 2012, « Contract performance in offshore systems development : role of control mechanisms », *Journal of Management Informations Systems*, Vol. 29, N°1, pp.115-158

TEITELBAUM Alejandro: Dialoguer avec Ruggie ? Changer pour que rien ne change. Une valorisation des Rapports de 2009 et 2010 de John Ruggie. La Alianza Global Jus Semper, Bréviaire thématique LISDINYS, Septembre 2010.

TINELB., C. Perraudin. N. Thévenot. J. Valentin. *Actuel Marx* 41 (2007) 153 – 164
« La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail »

TIXIER J. (2009), « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus », *Actes du 20ème Congrès de l'AGRH*, septembre, Toulouse.

TROUSSIER J.F. 1990. « Évolution des collectifs du travail et qualification collective », in *les Analyses du travail*, CEREQ, pp. 115-124.

ULRICH D., “Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results” 1996, p. 24

UZZI B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks », *Administrative Science Quarterly*, n°42, pp. 35-67.

VOLOT J.C. – Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance – Ministère de l’Economie, de l’Industrie et de l’Emploi – 30 juillet 2010

WATHNE, K., et HEIDE J. (2000), « Opportunism in interfirmrelationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.

WERNERFELT B. – A resource based view of the firm – *Strategic Management Journal* – 1984

WILLIAMSON O.E. (1967), « Hierarchical control and optimum firm size », *Journal of political economy*, vol. 75, n°2, pp. 123-138

WILLIAMSON O.E. – Markets and Hierarchies – Some Elementary Considerations – 1973

WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).

WILLIAMSON O.E. (1991), « Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative », Administrative Science Quarterly, vol. 36, n°2, pp. 269-296

WILLIAMSON O.E. (2002), « The lens of contract: private ordering », American economic review, vol. 92, n°2, pp. 438-443

WIENER Y. (1982), “Commitment in organizations: a normative view”, Academy of Management Review, vol. 7, n°3, p. 418-428

WINTER, S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In Teece, D.J. (dir) The competitive challenge. Cambridge: Ballinger Mass, 159-84.

XHAUFLAIR Virginie et Pichault François, « Du Tiers à la Tercésisation : modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », Négociations, 2012/2 n° 18, p. 43-59. DOI : 10.3917/neg.018.0043

ZAND, D.E., 1972, “Trust and managerial problem solving”, Administrative Science Quarterly 17/2, pp. 229-239.

ZARIFIAN P. (1999), « Objectif compétence », Editions Liaisons

ZOOK C. – Finding your next core business – Harvard Business Review – Avril 2007

2. Institutions

ADA – Agence pour le Développement Agricole

AFP – Le pionnier de l'informatique IBM souligne son 100e anniversaire – 16 juin 2011

AGRIMAROC – Les raisons du choix de l'agrégation comme levier important de la stratégie agricole

ANACT – Etude européenne sur la relation donneurs d'ordres sous-traitants – Février 2012

APPLE – Rapport 2012 de la Responsabilité des Fournisseurs

AREVA « Rapport sur la sous-traitance du groupe en France » – 30 juin 2013 – P5 et 6

ASTREES LAB – L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente – Les enseignements d'AstreesLab – Avril 2013

CARREFOUR – Rapport Expert Développement Durable 2011

CODE du Travail Loi N°75-1134 du 31 décembre 1975 (article 1er)

COSUMAR – Rapport annuel 2012

CEE – Communication de la Commission du 18 décembre 1978 concernant l'appréciation des contrats de sous-traitance au regard des dispositions de l'article 85 paragraphe 1 du traité instituant la Communauté économique européenne

DARES – Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres – Février 2011

ERNST & YOUNG – Outsourcing: the rise of fragmentation – Ernst & Young's 2008 European outsourcing survey

ERNST & YOUNG – Ernst & Young's 2008 European outsourcing survey

ESADE BUSINESS SCHOOL – Curana BVBA – Managing open innovation for growth in SMEs – 2010

FÉDÉRATION Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie
Recommandations de la Conférence sur les accords-cadres internationaux (ACI)

IAS – Institut International de l'Audit Social

INRS : « Sous-traitance : Risques professionnels accrus » - novembre 2011 – www.inrs.fr

JUS SEMPER GLOBAL ALLIANCE, Alvaro de Regil, 2008

L'USINE NOUVELLE, « Repenser les contrats de sous-traitance : un autre levier de compétitivité », Frédéric Parisot, 2 novembre 2012

MINISTÈRE du Travail, de l'Emploi et la Santé, Sept 2011

MUTECOS & CCI France – Sous-traitance : une excellence en devenir – Cahier no 3 – 15 & 16 novembre 2012

ONU, Distr. générale 2 juillet 2012 Français “ Contribution du système des Nations Unies dans son ensemble à l'avancement du débat relatif la question des entreprises et des droits de l'homme et à la diffusion et l'application des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme”

ORMVA – Office Régional de Mise en Valeur Agricole

ORSE-Ecovadis « Etude Achats Responsables », 2010.09

OUEST FRANCE, « Conflits sociaux autour de la sous-traitance », Eric Martin, décembre 2003.

REVUE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE – Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction – Vol 56 – 2eme trimestre 1991

REVUE DU TRAVAIL, 1993, numéro 28

SECAFI Rapport « Sous-traitance : guide pratique pour les IRP »

SYNDICAT NATIONAL DU SECOND ŒUVRE SNSO, « Sous-traitance mode d'emploi », juillet 2012

TRAVAIL & CHANGEMENT – Revue de la qualité de travail – Les conditions de travail dans la sous-traitance – No 343 Mai/Juin 2012 – P2

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS “New Guiding Principles on Business and Human Rights endorsed by the UN Human Rights Council”; www.ohchr.org

3. Interviews et entretiens

a. Professionnels des organisations :

Renaud AMORY, Directeur Général Stars Service

Abdelhamid CHAFAI EL ALAOUI, Directeur Chargé de la Coordination Amont Agricole, Technique et de la Communication de Cosumar

Emmanuel DANION, Country Chief Executive, Bureau Veritas Philippines

Séverine FAUCHEUX, Juriste Droit Social, ALSTOM Management

Mohammed FIKRAT, Président Directeur Général de Cosumar, Président de la Fédération Interprofessionnelle Marocaine du Sucre (Fimasucre)

Clarisse G., Directrice des Ressources Humaines, Entreprise E...

Jean-Georges GUIBAL, HR & People Development Director, ALSTOM

Loiazani HADDADI, Directeur Général de l'Union Nationale des Associations des Producteurs des Plantes Sucrières du Maroc

Philippe JACQUESSON, Directeur des Politiques Sociales du Groupe Lafarge

Mina L., Chef de Projet RSE sous-traitance, Entreprise A...

Corinne POUZET, DRH du Groupe Stars Service

Jean-Baptiste Q., Directeur des Ressources Humaines, Entreprise A...

Arnaud ROLLIN, Directeur des Ressources Humaines Groupe, Groupe Atlantic

Pierre V., Directeur Adjoint Délégation RH Management, Entreprise E...

b. Experts

Mireille BRIENS, Dirigeante Eurythmie Consulting, Conseil en management

Alain MEIGNANT – Directeur du Cabinet Alain Meignant – Conseil en Management des Ressources Humaines

Julien PELLETIER, Responsable International chez Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT

Jacques PERANI, Consultant Expert RH – Groupe Hay

Patrice ROUSSEL, Directeur du CRM, CNRS – Responsable du Master MRH, IHRM – IAE Université Toulouse 1 Capitole

Sylvia VICO, Dirigeant créateur de peRHequazione, Conseil en Management des Ressources Humaines

4. Conférences

- Réussir dans la durée, D. Miller
- Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail, ANACT, Conférence européenne – Lyon – 8 février 2012

ANNEXES

- 1. Guide d'entretien pour le donneur d'ordres**
- 2. Guide d'entretien pour le preneur d'ordres**
- 3. Charte des relations inter-entreprises (médiation inter-entreprises)**

Guide d'entretien donneur d'ordres

IDENTITE	Date de l'entretien : Prénom ou initiales : Age : Entreprise : Fonction : Nombre total d'années d'expérience : Niveau de confidentialité de l'entretien :
QUESTIONNAIRE DRH / RRH / RH DONNEUR D'ORDRE	
Quelle est votre définition de la sous-traitance au sein de votre entreprise?	
Quelles sont les principales activités sous-traitées ?	
Sur quels critères décidez-vous de sous-traiter ?	
Ces critères sont-ils périodiquement revus ? Pourquoi ?	
Comment voyez-vous évoluer la relation au sous-traitant dans les années à venir ?	
Quels sont les profils et compétences de votre personnel gérant la relation avec le sous-traitant ?	
Quelles sont les orientations majeures de la RH pour les 3 années à venir ?	
Quels enjeux RH partagez-vous avec vos sous-traitants ?	
Pour chacun de ces enjeux, comment y répondez-vous ?	
Quelles sont les réalisations majeures de la RH vis-à-vis des sous-traitants sur les 5 dernières années ?	
Quel rôle jouez-vous dans le domaine de la	

contractualisation avec le sous-traitant ?	
Quel est le degré de formalisation des contrats ?	
Le droit freine t'il certaines initiatives ? Si oui, lesquelles ?	
Sur quoi portent les clauses sociales de vos sous-traitants ? Grandes lignes ? Points importants pour votre entreprise dans ces clauses ?	
Sur quels critères est évalué le sous - traitant ? Quelle part prend la fonction RH dans cette évaluation ?	
Dans quelle mesure le recours à la sous-traitance est intégré à votre démarche compétence ?	
Quel rôle joue la fonction RH dans la mise en place de dispositifs visant à réduire les risques (social, qualité, sécurité...)	
Pouvez-vous nous évoquer, d'un point de vue RH, un cas exemplaire de coopération avec un sous-traitant ?	
Comment vous assurez-vous du maintien de la mémoire du travail réel, de l'existence d'un lien social entre les acteurs du collectif de travail ?	

Guide d'entretien preneur d'ordres

IDENTITE	Date de l'entretien : Prénom ou initiales : Age : Entreprise : Fonction : Nombre total d'années d'expérience : Niveau de confidentialité de l'entretien :
QUESTIONNAIRE PRENEUR D'ORDRE	
Quelles sont vos principaux domaines d'activités ?	
Quelle est votre définition de la sous-traitance?	
Quelles sont les principales activités sous-traitées ?	
Qu'est-ce qui fait que vous maintenez votre leadership dans la durée dans vos domaines d'activités ?	
Qu'est ce qui fait que vos clients font appel à vous, au lieu de faire par eux-mêmes ?	
Quels sont les facteurs clés de succès pour avoir une relation durable et performante avec vos clients ?	
Quels enjeux RH associez-vous à l'utilisation de la sous-traitance ?	
Quels enjeux RH partagez-vous avec vos clients ?	
Vos clients évaluent-ils la qualité de votre prestation ? Si oui, quel part prend la partie RH dans cette évaluation ?	
Vous est-il arrive de gagner un nouveau et important	

<p>contrat ? Si Oui, quels étaient les enjeux au niveau RH, et comment vous-y êtes-vous pris au niveau RH ?</p>	
<p>A contrario, vous est-il arrive de perdre un gros client ? Si Oui, quels ont été les conséquences au niveau RH et comment vous y êtes-vous pris ?</p>	
<p>En tant que DRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • quelle forme d'implication avez-vous, stratégique ou opérationnelle, dans la gestion des relations que l'entreprise a avec ses clients ? • et quel est votre apport pour que cette relation soit performante et durable ? 	
<p>Pouvez-vous nous évoquer, d'un point de vue RH, un cas exemplaire ou une bonne pratique de coopération avec un client ?</p>	



Charte

RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES

PREAMBULE

L'étude des dossiers soumis à la Médiation du crédit depuis sa création en novembre 2008 a révélé un certain nombre de difficultés dans la relation des PME avec leurs grands clients, donneurs d'ordres.

Afin de remédier à ces difficultés, la présente Charte a été élaborée conjointement par la Médiation du crédit et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) afin d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Les donneurs d'ordres signataires manifestent leur volonté d'appliquer les bonnes pratiques décrites ci-après et d'exercer leur responsabilité dans un cadre de confiance réciproque avec les fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Il est clairement établi pour tous les signataires :

- que l'ensemble des engagements pris dans cette Charte, ainsi que leur mise en œuvre, s'inscrivent dans le cadre de la législation en vigueur régulant l'économie de marché, du respect des dispositions européennes et nationales régissant les relations inter entreprises (Code du Commerce) ainsi que, pour les entreprises et entités concernées, des textes encadrant les marchés publics ;
- que certains des signataires appliquent d'ores et déjà tout ou partie des principes de la charte ;
- qu'enfin elle vise d'une manière générale :
 - les entreprises ou entités ayant un gros volume d'achats ;
 - les achats qui sont significatifs à la fois pour l'acheteur et pour le vendeur (le terme « fournisseurs stratégiques » désignant à l'article 2 les fournisseurs vendant un ou plusieurs produits ou services dont la place est importante dans l'un des métiers de l'acheteur).

CHARTRE DES « 10 ENGAGEMENTS POUR DES ACHATS RESPONSABLES »

1. Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs

L'attitude responsable du grand donneur d'ordres consiste à payer conformément à la loi LME, en appliquant ses dispositions de façon stricte et sincère. Les signataires s'engagent à ne pas déformer l'esprit de la loi et à s'abstenir, vis-à-vis des entreprises petites et moyennes, de pratiques telles que :

- imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement de la loi LME ;
- application unilatérale d'une retenue déraisonnable pour litige au moment du règlement sauf dispositions contractuelles ;
- défaut d'information du fournisseur en cas de litige ;
- retard volontaire dans le traitement du litige.

2. Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques

Les grands donneurs d'ordres souhaitent engager une collaboration avec leurs fournisseurs stratégiques, qui consiste par exemple à :

- partager les coûts de qualification, homologation finale ;
- aider les PME qui sont au cœur de leur panel stratégique à la performance de leur entreprise (production, achats....) ;
- aider la PME à utiliser de façon optimale les dispositifs existants ;

En veillant à respecter le management des entreprises concernées.

Cette démarche sera engagée de bonne foi par le client et le fournisseur, le cas échéant par convention, en excluant toute pratique assimilable à de la gestion de fait et en ne visant qu'à instaurer une relation partenariale.

3. Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs

Le poids trop élevé d'un donneur d'ordres dans l'activité d'une PME peut être un facteur de risque en cas d'évolution brutale des volumes de commandes. De ce fait, toutes les actions qui peuvent être engagées par les PME (diversification, internationalisation, amélioration des savoir-faire) seront autant d'initiatives positives pour les donneurs d'ordre.

Le désengagement d'un grand donneur d'ordres sera anticipé et progressif afin de tenir compte de l'ancienneté des relations avec l'entreprise et le cas échéant du degré de dépendance, de ses possibilités de se diversifier ou de s'adapter.

Un fournisseur qui acquiert un monopole technique de fait peut mettre en risque les approvisionnements d'un donneur d'ordres. Ce dernier souhaitera alors logiquement une seconde source d'approvisionnement, qui pourra s'exprimer dans le cadre de la négociation par exemple sous forme de cession de licence normalement rémunérée.

4. Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière

Dans sa relation bilatérale avec les fournisseurs dans sa filière, le grand donneur d'ordres s'engage à rechercher :

- une relation de confiance avec le management de l'entreprise, et en particulier le chef d'entreprise, qui sera invité dans cette logique à donner à son client la visibilité nécessaire sur son activité ;
- le développement d'une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité moyen et long terme et favoriser ainsi l'adaptation des capacités ;
- la protection de la filière en évitant, dans la mesure du possible, de réintégrer brutalement des opérations en période de crise, et être attentif au maintien des capacités et des savoir-faire de sous-traitance qui seront nécessaires au moment de la reprise et du développement.

Les grands acheteurs seront attentifs à la consolidation des filières de production, surtout en cas d'avance technologique et favoriseront leur déploiement international.

5. Apprécier le coût total de l'achat

Pour apprécier la compétitivité entre des offres de différentes provenances, les grands donneurs d'ordres s'attacheront autant que faire se peut à :

- **prendre en compte l'ensemble des composantes du coût** (ne pas seulement comparer le prix du bien ou du service, mais intégrer l'ensemble des coûts complémentaires) comme :
 - les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage,...),
 - la durée de mise au point technique avec les allers et retours,
 - le temps de formation et d'acquisition des compétences,
 - les coûts en après-vente à services rendus équivalents,
 - les coûts des audits qualité et RSE.
- **intégrer, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation de ces coûts totaux, tels que :**
 - ruptures des approvisionnements,
 - conformité des produits et des services,
 - risques liés au traitement des litiges,
 - fluctuations de monnaies,
 - risques sociaux et politiques, non couverts par des assurances,
 - la fiabilité du service après-vente,avec les conséquences possibles en termes de pertes d'exploitation et d'impact sur l'image de l'entreprise.

6. Intégrer la problématique environnementale

Le grand client doit anticiper les enjeux du développement durable et, notamment, les impacts environnementaux de sa politique d'achat, de ses sources d'approvisionnement et de son cahier des charges produits/services afin de se préparer à une vraisemblable augmentation des obligations réglementaires en la matière, aux hausses futures des combustibles fossiles ou à la taxation vraisemblable des émissions :

- recyclage en fin de vie,
- traitement des déchets, pollution consommation d'énergie,
- bilan carbone.

Le grand donneur d'ordres a également un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité au titre des problématiques de développement durable. Il intègre dans ses critères de choix les performances des fournisseurs en la matière.

7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise

Il relève de la responsabilité de toute entreprise de :

- créer un tissu de relations qui contribue à son développement en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les clients et les fournisseurs implantés sur le même territoire ;
- rechercher, sur le territoire sur lequel elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique.

8. Les Achats : une fonction et un processus

Le respect, au quotidien par une entreprise, de l'ensemble des principes énoncés repose sur le professionnalisme de ses acheteurs qui doivent être :

- formés aux techniques du métier Achat ;
- personnellement engagés à respecter l'éthique, faisant preuve d'impartialité et d'objectivité et évitant toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts ;
- chargés d'assurer une mise en concurrence ouverte, libre et loyale, gage d'efficacité sur la base des règles suivantes : libre accès aux appels d'offres, égalité de traitement des candidats, transparence et traçabilité des procédures, prise en compte du coût total tel que défini au point 5.

Les mêmes principes s'appliquent aux achats qui seraient faits par délégation à des tiers.

9. Une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs

Chez un grand donneur d'ordres, les acteurs de la fonction Achat ne sont pas exclusivement les acheteurs, mais aussi notamment les prescripteurs et utilisateurs, qui peuvent être en contact quotidien avec les fournisseurs. La qualité de la relation avec les fournisseurs est le résultat d'un travail d'équipe, où la contribution de chacun est déterminante. Il s'agit d'une mission collective.

La fonction Achat pilote ou coordonne l'ensemble de la relation commerciale, financière et comptable vis-à-vis des fournisseurs en :

- animant une relation client – fournisseur, fondée sur le respect mutuel,
- mettant en place les moyens pertinents pour assurer un suivi des fournisseurs,
- communiquant sur sa politique d'achat avec le plus de transparence possible,
- privilégiant la négociation pour résoudre les litiges commerciaux.

La fonction Achat pilote ou coordonne les plans d'activité appropriés à la mise en œuvre de cette Charte, le suivi des indicateurs associés et des actions correctrices qui s'imposeraient.

Les donneurs d'ordres désigneront un ou plusieurs « correspondant PME » pouvant être saisi par les fournisseurs, à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local, de façon à privilégier la médiation.

10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

La fixation des objectifs d'un acheteur – qu'il soit interne au donneur d'ordres ou délégué - voire l'architecture de la part variable de sa rémunération, intègre notamment l'ensemble de ces principes d'achat responsable sur les plans économique, financier, environnemental et territorial figurant dans cette Charte.

MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE

La CDAF, la Médiation Inter-entreprises et la Médiation des Marchés publics coopéreront pour diffuser cette charte et promouvoir sa bonne application en coordination avec les signataires.

Notamment, la CDAF encouragera la signature de la présente charte par tous les acheteurs adhérant à la Compagnie.

A cette fin, elles créent un Comité de pilotage qu'elles co-présideront et réuniront régulièrement à un rythme d'au moins deux séances par an.

Ces réunions permettront, le cas échéant, de faire évoluer cette Charte.