



## **Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des organisations productives**

Constance Guers, Christophe Martin, Jean-Luc Wybo

### **► To cite this version:**

Constance Guers, Christophe Martin, Jean-Luc Wybo. Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des organisations productives . Congrès  $\lambda\mu$  19 (Lambda Mu 19) - 19e Congrès de Maîtrise des Risques et Sécurité de Fonctionnement - IMDR, Oct 2014, Dijon, France. 11 p. <hal-01074815>

**HAL Id: hal-01074815**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01074815v1>**

Submitted on 15 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# **Saisir l'impact du recours à la sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des organisations productives**

## **The impact of the use of subcontracting on organizational effectiveness and reliability**

Constance Guers, Christophe Martin & Jean-Luc Wybo

Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC), Mines ParisTech, Sophia Antipolis, France

### Résumé

La sous-traitance s'est considérablement répandue dans les systèmes sociotechniques contemporains. Elle prend des formes diverses et conduit à repenser le management des collectifs de travail. Cet article propose de repenser les frontières de l'organisation à l'aide du concept d'entreprise étendue par sous-traitance et ses implications en termes de culture de sécurité. Nous présenterons dans un premier temps une typologie établie sur la base d'un état de l'art des formes actuelles de sous-traitance répondant aux différents besoins des organisations productives. Puis nous focaliserons notre attention sur quelques-uns des effets de ce mode de management indirect sur l'efficacité et la fiabilité des organisations et plus spécifiquement sur leur collectif de travail. Enfin nous émettrons les principaux points de notre démarche empirique en vue de réaliser une thèse.

### Summary

Subcontracting is nowadays widespread in contemporary socio-technical systems. It takes many forms and leads us to think again about the management of the workforce. This article proposes a new look at organizational boundaries in terms of the concept of businesses that are extended through subcontracting and its implications for safety culture. First we present a typology of the current forms of subcontracting, which have been developed to meet the needs of productive organizations. Then we focus on the effects of this type of indirect management on the effectiveness and reliability of organizations and more specifically, the workforce. Finally we present some of the main points of our empirical approach for a future qualitative sociological study

---

## 1. Introduction

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, nous pouvons observer un changement du mode d'organisation des entreprises. En effet nous sommes passés d'un modèle d'intégration qui fut dominant jusqu'à la fin des années 70 où les entreprises assuraient par elles-mêmes la plus grosse part du processus de fabrication de produit final en intégrant la totalité des fonctions de production à l'organisation étendue en réseau. Depuis le début des années 70, l'entreprise se transforme en grande entreprise réseau (modèle pluricellulaire ou poly cellulaire). A la tête du réseau se situe l'entreprise donneuse d'ordre qui assure une part très limitée de la production/fabrication, entourée de tout un réseau de fournisseurs/partenaires.

Ce nouveau modèle prend une place prépondérante dans un monde économique de plus en plus agité. Il fait aujourd'hui l'objet de nombreuses dénominations : organisation étendue (Benchimol, 1993 ; Capraro & Baglin, 2002 ; Perez, 2007 ; Defélix & Picq, 2013), organisation fragmentée (Hatzfeld, 2000 ; Berger, 2005), en réseaux (Veltz, 2000 ; Roy & Audet, 2002 ; Rorive, 2005 ; Morley, 2005 ; Mazaud, 2006 ; Pesqueux, 2008), partagée (Abdul-Nour, Jacob, Julien & Raymond, 2003), élargie (Moreau, 2003), ou encore agile (Barrand, Gumb, Badot, Benameur, & Blum, et al. 2010). Ces nouvelles formes organisationnelles évoquées font toutes référence à une organisation plus souple et efficace, mais aussi à de nouvelles frontières organisationnelles, une nouvelle manière d'occuper l'espace et de gouverner. Elles se composent d'un espace externe national et international et un espace interne fragmenté par différents acteurs et compétences. L'activité productive y est répartie de façon organisée entre entreprises partenaires.

Ces évolutions du mode de fonctionnement des entreprises transforment en profondeur l'organisation. Ces changements sont susceptibles d'accentuer certains types de risques organisationnels liés au management des collectifs de travail fragmentés en réseau, et étendus à une constellation d'acteurs : sous-traitants, cotraitants ou encore partenaires. Des risques sont liés à ces changements, il est donc important de comprendre ces nouvelles logiques organisationnelles. L'organisation interne d'une entreprise est susceptible d'être une source de menaces. En effet la fiabilité organisationnelle repose sur les relations et stratégies d'acteurs qui façonnent l'activité productive au quotidien en fonction des contraintes auxquelles les acteurs sont soumis. Cet article se propose d'étudier comment les contraintes et les marges d'autonomie de l'organisation étendue par sous-traitance peuvent être source de fiabilité ou de risque. Et plus particulièrement en quoi les liens au travail et stratégies mises en place par les individus façonnent l'efficacité, la fiabilité ou le risque des organisations productives étendues ? Dans une première partie nous définirons la sous-traitance, ses différentes formes et ses stratégies. Dans une seconde partie nous définirons l'organisation étendue, ses spécificités organisationnelles et les risques qui y sont associés. Ensuite nous montrerons l'impact de ce mode d'organisation et de management

ambivalent sur l'efficacité et la fiabilité des collectifs de travail. Enfin nous aborderons des pistes théoriques et méthodologiques dans le but de réaliser une thèse autour d'un objet de recherche complexe et peu connu.

## 2. L'expansion du phénomène de la sous-traitance

La sous-traitance est indéniablement une des caractéristiques essentielle du fonctionnement de ces nouvelles organisations productives et le sous-traitant peut être pensé comme un des acteurs à part entière du système. Si le phénomène de la sous-traitance n'est pas nouveau en revanche ce qui est nouveau c'est sa massification. Ce phénomène veut dire deux choses : D'une part nous pouvons observer sa diffusion et sa banalisation ; le phénomène de sous-traitance en cascade est devenu une pratique répandue, commune à de nombreuses entreprises. D'autre part nous observons des stratégies de sous-traitance sur des aspects de plus en plus nombreux du fonctionnement des entreprises. Dans les années 70 ce phénomène concernait des tâches simples telles que le nettoyage ou la surveillance ; depuis les années 80 ce phénomène s'étend pour certaines entreprises à tout le processus de production (firme creuse). L'organisation interne et les conditions de travail d'une partie des entreprises de nombreux secteurs ont de ce fait complètement changé.

### 2.1 Sous-traitance et externalisation : une frontière floue

La sous-traitance est une des formes que peut prendre l'externalisation. Un rapport du Conseil économique et social, explicite la différence entre la sous-traitance et l'externalisation selon la durée de la relation et le transfert de compétence, la substitution d'une activité : « *On peut ainsi retenir que la sous-traitance, à l'inverse de l'externalisation, porte d'une part sur la réalisation d'une prestation en un temps donné et non obligatoirement sur une durée pluriannuelle et surtout, n'implique pas que l'activité ait auparavant été réalisée en interne. L'externalisation se distingue en outre de la sous-traitance en ce sens qu'elle tend à modifier (en soustraction de l'entreprise d'origine vers une entité économique tierce) durablement les frontières de l'entreprise et la configuration structurelle de ses ressources. On peut parler d'une cession contractualisée et « monétarisée » d'une fonction ou d'une activité antérieurement incluse au sein d'un mode de gouvernance internalisée*<sup>1</sup> ». Le concept de sous-traitance quasi intégrée (Houssiaux, 1957) est effectivement fondé sur un principe de substitution et de transfert de compétence pour un travail défini. Cependant il implique des liens durables et stables. Selon Bathélémy (2007, p.12), la différence entre la sous-traitance et l'externalisation (l'outsourcing) repose sur les obligations fixées au prestataire. L'externalisation repose sur une obligation de résultats, le prestataire assure l'entière gestion de l'activité sous-traitée. Dans le cas de la sous-traitance, le client conserve la gestion de l'activité sous-traitée et le prestataire se contente d'apporter les ressources de production. Néanmoins la sous-traitance est aussi assujettie à une obligation de résultat, et peut consister en l'intervention d'un agent extérieur sur au moins trois niveaux : la définition du travail, les moyens et les procédures mises en place afin d'atteindre un résultat défini. Certains sous-traitants hautement qualifiés peuvent dans certains cas participer à la réalisation du cahier des charges (Chaillou, 1977). La différence entre externalisation et sous-traitance reste cependant ambiguë, car les liens interentreprises sont variés et de nombreux cas dépassent le cadre des définitions officielles me donnant ainsi qu'une idée incomplète des relations de travail à l'œuvre, « *un peu comme le béton masque les armatures qui le soutiennent* » (Jounin, 2006) .

### 2.2. La variété des formes de sous-traitance

D'une manière très générale, nous définirons la sous-traitance<sup>2</sup> comme une opération qui consiste pour une entreprise (A) à déléguer à une entreprise (B) une tâche, une fonction que l'entreprise (A) ne veut pas ou ne peut pas assurer elle-même. Afin d'appréhender les différents formes que peut prendre la sous-traitance au sein des organisations, Chaillou (1977) propose une typologie, où la prise en compte du temps est une caractéristique fondamentale pour comprendre les rapports entre entreprises. Il distingue la sous-traitance de courte durée (qui s'apparente à un dépannage, à une sous-traitance occasionnelle et conjoncturelle) et la sous-traitance de longue durée (permanente, structurelle ou sous-traitance de quasi intégration (Houssiaux in Baudry, 2013) s'apparentant à l'externalisation). C'est le contrat qui cadre la durée de la relation entre sous-traitant et donneur d'ordre. Parallèlement il est fondamental de distinguer les espaces où la sous-traitance se développe : elle peut être sur site, interne ou externe. La sous-traitance externe peut être locale ou s'effectuer à l'étranger (offshore

<sup>1</sup> Conseil économique et social, Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation des activités, *Les éditions des journaux officiels*, 2005, p.92

<sup>2</sup> La loi du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance 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* ».

outsourcing ou externalisation délocalisée (Niang, 2013)), cette pratique comporte un double risque d'externalisation et de délocalisation (Geyer, 2007), de perte de contrôle et de compétence d'une ou plusieurs activités déléguées, c'est donc à l'organisation de décider s'il est avantageux d'étendre ses frontières. Ponnet (2011) distingue également les activités exécutées sur le site du donneur d'ordre et celles exécutées en dehors. Les chantiers de maintenance qu'elle observe dans le cadre de son étude sont quasi-intégrés, et s'effectuent sur les installations productives du donneur d'ordre. Dans les cas où la sous-traitance s'effectue dans le pays de résidence de l'organisation, on parle de sous-traitance classique ou outsourcing nearshore (Quelin 2007). Lorsque le sous-traitant sur site est étranger, que son entreprise sous-traitante est située à l'étranger par rapport au site de l'entreprise utilisatrice, on utilise le terme d'outsourcing onshore (Samaganova, 2008). La sous-traitance in situ comporte aussi des risques, l'exemple des chantiers observés par Jounin (2006) où sur un même lieu de travail coexistent des salariés venant d'entreprises locales différentes mais collaborant aux mêmes objectifs de production illustre une constellation d'acteurs où le développement de nouvelles interactions est capable de modifier en profondeur la fiabilité de l'organisation et de la division du travail ainsi que les modalités du travail en équipe.

Même si d'une organisation à une autre, les pratiques de sous-traitance sont variées, nous pouvons envisager deux principaux cas de figure correspondant à deux types de sous-traitance communément admis afin d'expliquer le recours à des sous-traitants. Premier cas de figure : l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour produire et donc elle délègue certaines fonctions qu'elle ne peut pas réaliser en interne. on parle alors de sous-traitance dite de spécialité, où l'entreprise donneuse d'ordres fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre<sup>3</sup>. Ces sous-traitants de spécialité ou fournisseurs spéciaux (Houssiaux in Baudry, 2013) réalisent des opérations spécifiques selon leurs propres méthodes. Leur activité est complémentaire de l'organisation. Dans cette même logique Barthélémy & Donada (2007), expliquent cette motivation des entreprises par un moyen rapide d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne. C'est un moyen pour l'organisation de se recentrer sur une activité principale (Mazaud & Lagasse, 2009) et déléguer des activités jugées secondaires. La spécialisation est un élément subjectif, elle varie selon les organisations car « *leur référence est leur propre possibilité technique* » (Chaillou 1977). Celui qui sait mieux faire qu'eux ou aussi bien est considéré comme un spécialiste. Pour les autres cas il s'agit de sous-traitance de capacité. Chaillou différencie la sous-traitance de spécialité avec la sous-traitance de fourniture qui réalise « la définition et l'étude des méthodes à utiliser pour exécuter le travail demandé ». Ce type de sous-traitance implique une forte spécialisation qui rend capable de définir des fonctions à partir du cahier des charges permettant de cibler un besoin précis de l'entreprise cliente. Il permet à celle-ci l'optimisation de l'utilisation de ses ressources internes. Deuxième cas de figure, l'entreprise est en mesure de produire mais elle délègue. on parle alors de sous-traitance de capacité, dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise, soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique, soit de manière plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur<sup>4</sup>. Ces sous-traitants de capacité, aussi appelés façonniers (Houssiaux in Baudry, 2013) réalisent des tâches simples selon les indications de l'entreprise donneuse d'ordre ou client, très souvent leurs activités sont concurrentes de l'organisation. Si en théorie plusieurs types de sous-traitance peuvent être dissociés en pratique cela est plus difficile. Selon Jounin (2007), dans le secteur du BTP, la frontière entre sous-traitance de capacité et sous-traitance de spécialité est floue, la sous-traitance de l'activité de ferrailage repose principalement sur des ouvriers et des consommations intermédiaires, « *les armatures dont une partie est d'ailleurs fournie par le donneurs d'ordre, tandis que ses outils principaux sont ceux de l'entreprise générale* » comme par exemple la grue. Dans ce cas Houssiaux parle de sous-traitance « *communautaire* », dont l'activité, la réalisation du travail ou d'un produit fini est collective.

Variable	Pondération		
Durée de l'activité du sous-traitant	Courte	Modérée	Longue
Lieux d'exécution du sous-traitant	Externe	Intermédiaire	Interne
Part de l'activité dans l'organisation	Petite	Moyenne	Grande
Nature de l'activité sous-traitante	Simple et substituable	Moyenne	Complexe, non substituable
Place du sous-traitant dans le processus de production	Fourniture – Production Intermédiaire – Production finale		

**Table 1.** Variété des formes de sous-traitance

<sup>3</sup> Définition de l'INSEE : Depuis la mise en application de la nomenclature NAF rev2 au 1er janvier 2008, ne sont comptabilisés dans les statistiques de l'industrie manufacturière comme donneurs d'ordre stricto sensu que ceux qui fournissent la matière première. Inversement ne sont comptabilisés comme sous-traitants stricto sensu que ceux qui reçoivent la matière première

<sup>4</sup> Définition selon l'INSEE. Op Cit

### 2.3. Stratégies liées au recours à la sous-traitance

Nous venons de mettre en évidence différentes formes de sous-traitance, celles-ci correspondent à différents besoins et stratégies des organisations. Pour Houssiaux (in Baudry, 2013) la sous-traitance de capacité s'explique principalement par des raisons de diminution ou limitation des coûts liés à la production et par le fait qu'ils ont une activité variable et donc pas la nécessité d'une main d'œuvre permanente. Les entrepreneurs peuvent mettre en concurrence différents prestataires afin d'obtenir des tarifs plus intéressants. Cette conception n'est pas récente, puisque Williamson (1975) s'interroge sur la collaboration des entreprises via les relations de marché d'un point de vue économique. La théorie des coûts de transaction (Ghertman, 2003), explique que l'organisation choisit entre le faire ou le faire faire, en fonction du coût d'acquisition d'un produit ou d'un service sur le marché, par rapport au coût de production interne. Barthélémy & Donada constatent que le recours à la sous-traitance permet à l'organisation d'être davantage flexible en transformant des coûts fixes (salaires du personnel permanent) en coûts variables (facture du sous-traitant), et donc faire plus facilement face aux aléas du marché. Selon Quélin & Duhamel (2002) le facteur économique est étroitement lié au facteur de compétence, une entreprise peut déléguer pour des raisons de qualité, d'efficacité et en même temps pour des raisons de coûts. Pour certaines entreprises dans certains cas, la sous-traitance s'explique essentiellement pour des questions de performance dans le travail. Enfin l'utilisation de la sous-traitance est aussi un moyen de transférer différents types de risques et de responsabilités liés à l'activité. Les statistiques (Algava & Amiras, 2011) font apparaître plus d'accidents de travail du côté des salariés sous-traitants par rapport aux salariés des donneurs d'ordres, mais il faut garder à l'esprit que certaines entreprises sous-traitent leurs activités les plus risquées, notamment dans le secteur industriel (Thébaud-Mony, 2000). D'autres organisations transfèrent des risques sociaux à travers la sous-traitance (Puech, 2004 ; Barthelemy, 2007, p.67). C'est un moyen d'éviter des coûts sociaux trop forts, en effet l'imposition aux salariés de nouvelles contraintes, de perte d'avantages salariaux, de baisse de salaire et de moyens peut se traduire par un désengagement vis-à-vis de l'organisation. La sous-traitance peut permettre à l'entreprise en cas de baisse de conjoncture, de prendre des mesures à incidence négative pour le sous-traitant sans avoir à en gérer les conséquences. Ce n'est pas un processus intentionnel mais un mécanisme d'ajustement aux fluctuations du marché. A ces avantages quantitatifs, qualitatifs et sociaux de l'usage de la sous-traitance, nous pouvons ajouter une autre motivation que nous qualifierons de stratégique et opportuniste. En effet lorsque dans certains cas une organisation possède de nombreuses incertitudes concernant le marché ou des prestations, elle peut tester une entreprise ou son personnel avant de l'intégrer, ou de la racheter, afin de réinternaliser certaines fonctions. En effet même si l'organisation étendue par externalisation constitue une tendance dominante, certaines organisations s'engagent dans la voie inverse, et renforcent leur « *centralisation hiérarchique et pyramidale* » classique avec des politiques d'internalisation (Veltz, 2000). Cela pose la question du rachat de certains sous-traitants. Les motivations du recours à la sous-traitance ne sont pas toujours rationnelles, et sont susceptibles de faire l'objet de mauvais choix stratégiques. La sous-traitance est de nature ambivalente car si elle offre différents types d'avantages aux organisations dont celui de s'étendre de manière stratégique, cette extension peut parfois constituer un désavantage, et présenter des risques pour l'activité productive.

### 3. Vers un modèle organisationnel étendu par réseau de sous-traitants

Rorive (2005) établit une typologie de six types d'entreprises réseaux dont cinq ont une dynamique de création liée au recours de partenaires, fournisseurs, cotraitants, sous-traitants ou encore distributeurs. Nous pouvons donc affirmer qu'une grande partie des organisations s'étend en ayant recours à l'externalisation et plus spécifiquement la sous-traitance. Pour Veltz (2000, pp.174-175) le terme d'entreprise réseau est trop polysémique et restrictif. Il définit cette nouvelle forme d'organisation comme un « *modèle cellulaire en réseau* » composé « *d'un noyau central relativement compact et traditionnel entouré d'une périphérie de fournisseurs et de distributeurs structurés en couches successives* ». Trois éléments caractérisent ce type d'organisation et marquent une rupture avec le modèle de l'organisation intégrée : la décentralisation orientée vers le marché, la forme contractuelle et la plurifonctionnalité.

#### 3.1 Décentralisation orientée vers le marché

La « *décentralisation orientée vers le marché* », consiste à répartir les activités en unités relativement autonomes. Ces sous-ensembles sont gérés par de fortes contraintes d'objectifs couplées d'évaluations systématiques de leurs résultats plutôt que par une définition précise des modes opératoires. Selon Veltz (2000) ce mode de gestion est une conséquence de la crise du contrôle taylorien ou les objectifs tendent à devenir plus importants que les moyens : « *la spécialisation par les buts et par les produits l'emporte sur la spécialisation* ».

par les procédés, les moyens et les savoirs techniques », ce phénomène observable dans de nombreuses organisations s'est répandu dans de nombreux secteurs d'activité. Cette décentralisation orientée vers le marché peut présenter un risque pour les organisations, si ses buts sont trop généraux et imprécis, il est nécessaire de les décomposer en sous-objectifs opérationnels et individualisables (Simon, 1983), sinon les individus pourraient prendre de mauvaises décisions pour l'organisation et il deviendrait difficile d'en contrôler les conséquences. Simon (1983) souligne que les buts et objectifs d'une organisation peuvent être perçus différemment selon les membres de l'organisation, ces différentes perceptions étant susceptibles de nuire à la cohérence d'ensemble de ces nouvelles formes d'organisations.

### 3.2. Forme contractuelle

La montée de la forme contractuelle est un élément fondamental des relations entre les différentes unités de l'organisation cellulaire en réseau. Pour Veltz (2000) la forme contractuelle débouche sur des formes « *très diversifiées de relations, de formes juridiques, de styles et de contraintes* ». Il souligne que « *'hiérarchie' et 'forme contractuelle' ne sont en rien antinomiques* » en s'appuyant sur l'exemple des chaînes de fournisseurs au Japon, où la capacité à mobiliser les réseaux relationnels est fondée sur une hiérarchie prescrite forte qui fait fonctionner l'organisation (Magaud & Sugita, 1993). Une extension de la fonction commerciale s'opère au sein des nouvelles organisations par le biais de contrats afin de mobiliser à distance des ressources. Ce type d'organisation a pour caractéristique d'étendre son rayon d'action tout en réduisant sa taille juridique. De nombreux économistes ont souligné une tendance à la « *désintégration verticale* » (autrement dit une réduction des unités de production directe (au sens juridique) qui sont propres à l'entreprise) permettant d'étendre et partager sa production de manière indirecte en mobilisant un réseau d'acteurs et compétences. Cette désintégration verticale par le marché implique le plus souvent une diminution des effectifs salariaux, et des activités annexes ou non stratégiques pour l'entreprise pivot (tel que des activités facilement transférables ; l'administratif, le nettoyage ou la sécurité). Demmou (2011), observe une baisse significative des emplois industriels depuis les années 80, l'externalisation d'une partie des activités industrielles vers le secteur des services explique 20% à 25% de cette diminution des effectifs salariaux<sup>5</sup>. D'un autre côté l'orientation vers le marché et le recours à la forme contractuelle tendent à la création de « *mini-entreprises complexes plutôt qu'à des démembrements opérés sur la base des divisions fonctionnelles traditionnelles* » des organisations (Veltz 2000, p.178). Les relations contractuelles deviennent une des clés de l'extension de l'organisation. Coase (1937) l'avait mis en évidence puisqu'il écrit en d'autres termes : « *Une entreprise grandit quand des transactions supplémentaires sont organisées par l'entrepreneur et elle diminue lorsque celui-ci abandonne la réalisation de telles transactions* ». Le contrat qu'il soit entre deux individus ou deux entreprises permet à l'organisation de s'étendre tant au niveau spatial qu'au niveau des compétences. Cependant il ne saurait à lui seul organiser l'action collective contrairement à ce que l'approche transactionnelle appelée aussi théorie de l'agence avance<sup>6</sup>. Il existe une pluralité de mécanismes permettant de coordonner l'activité productive, le contrat n'est pas le seul mécanisme incitatif (Baudry 1992). La mobilisation à distance de ressources productives peut poser des problèmes de contrôle et de gestion au sein d'organisation étendue.

### 3.3. Plurifonctionnalité

L'organisation répartit des fonctions bien distinctes à son réseau de partenaires, fournisseurs, co-traitants, sous-traitants ou encore distributeurs. C'est l'exemple d'Airbus Toulouse, où s'opère une division des tâches entre Airbus et son réseau de fournisseurs, les sites internes de l'avionneur se répartissent le processus de production. Airbus, caractérisée, de « *firme en tête de réseau* » délègue des sous-fonctions de son activité considérées comme peu stratégiques afin de se recentrer sur son cœur de compétence. Cependant la firme a aussi recours à des sous-traitants pivots, possédant des compétences stratégiques et jouant un rôle d'intégrateur puisque eux aussi ont recours à leurs propres sous-traitants. Mazaud & Lagasse (2009) observent « *une véritable segmentation* » des fournisseurs d'Airbus. Une division du travail entre l'entreprise en tête de réseau et son réseau de fournisseur apparaît. Peu d'auteurs ont précisé ses modalités. Grâce à ce caractère plurifonctionnel l'organisation peut assurer simultanément plusieurs d'activités, être plus performante et réactive afin de répondre aux besoins de clients finaux. Par exemple Airbus applique un modèle de coordination avec ses fournisseurs qui lui permet d'assumer le développement de plusieurs programmes d'avions en même temps sur différents sites. En revanche si cette plurifonctionnalité permet aux organisations de se recentrer sur leur spécialité, elle peut dans certains cas favoriser la perte de compétence et de contrôle de l'activité productive globale (Nogatchewsky & Donada, 2005 ; Barthelemy, 2007 p.65). En effet si le recours systématique aux sous-traitants permet la

<sup>5</sup> Cf. Sauvy A., 1980. La machine et le chômage, DUNOD, la théorie du déversement indiquant que des progrès techniques améliorant la productivité engendrent un transfert (déversement) des emplois d'un secteur d'activité vers un autre.

<sup>6</sup> Le contrat est pensé comme un acte de pur consentement qui évacue l'autorité et les liens de dépendance

plurifonctionnalité, il est susceptible affaiblir le pouvoir de maîtrise technique et de gestion de l'entreprise donneuse d'ordre.

Ces trois caractéristiques nous permettent de mieux caractériser et comprendre l'ambivalence des organisations étendues par sous-traitance. Celles-ci s'étendent autour d'une cellule de base ou d'un centre de décision autonome, et donnent du sens à l'activité et à son déploiement, en assurant une cohérence d'ensemble de sa périphérie. Cette cellule de base se trouve à l'origine de la coopération directe et indirecte d'une constellation de partenaires mobilisés de manière fonctionnelle dans la réalisation d'un but ultime. Selon Capraro & Baglin (2002), l'entreprise étendue « *doit entraîner l'ensemble des partenaires vers l'excellence en matière de conception et de production et doit faire converger tous les efforts des nombreux partenaires pour le succès commun de l'entreprise étendue* ». L'organisation étendue doit donc développer des capacités pour s'auto-concevoir, et se recomposer rapidement en fonction de son environnement et de ces nouveaux liens.

Selon nous une des caractéristiques de l'organisation étendue est que chaque centre d'action ou mini entreprise qui intègre le réseau a la possibilité d'étendre davantage les frontières de l'organisation donneuse d'ordre initiale, et donc d'être à l'origine d'une nouvelle coopération. Son extension en termes de compétences mais aussi en termes géographiques est illimitée et peut présenter des risques au niveau du management et du contrôle de l'activité. Le caractère stratégique de la sous-traitance en cascade (partage des responsabilités par la multiplication des sous-traitants et des donneurs d'ordre) ou de la supply chain (chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur ou logistique globale qui regroupe l'ensemble des acteurs et activités qui permettent la réalisation d'un produit final (Sofiane, 2009) est justement de donner une ampleur spatiale et une souplesse organisationnelle que le modèle intégré ne pouvait pas offrir. Finalement Une organisation devient étendue selon au moins deux processus : premièrement en opérant une réduction de ses unités de production directe, pour cela elle opère une décentralisation opérée par le marché. Deuxièmement, car elle peut créer de nouveau liens commerciaux, contractuels et gérer ses ressources à travers un réseau de partenaires.

#### 4. Ambivalence de l'impact de ce mode d'organisation étendue par sous-traitance sur l'efficacité et la fiabilité des collectifs de travail

D'une organisation à une autre, les motivations des entrepreneurs, les formes de sous-traitance et les relations entre prestataires et donneurs d'ordre sont variées. Afin de mieux les appréhender, Il est intéressant de penser la relation de sous-traitance comme une forme de relation d'emploi. Selon Baudry (1992), la nature de la relation de sous-traitance et de la relation d'emploi sont comparables. Dans les deux cas nous sommes confrontés à une « *économie de la qualité* » c'est-à-dire qu'il existe une incertitude sur la réalisation du travail du sous-traitant comme de l'employé, en terme de productivité, de résultat et de sécurité. Cette incertitude trouve ses origines dans les marges d'autonomie que les individus possèdent dans la réalisation de leur travail. L'auteur montre bien qu'il y a une pluralité de mécanismes qui régissent les relations inter-firmes, l'effort productif repose à la fois sur le contrat, l'autorité mais aussi et surtout sur une forme de confiance. Cependant à la différence de la relation salariale, la sous-traitance c'est être en situation de travail de manière différée, intermédiée. Etre en situation de travail (activité rémunérée) c'est très souvent être dans une situation de subordination. Etre en situation de subordination, ne veut pas nécessairement dire oppression ou servitude, c'est être en situation où l'on va devoir mettre ces capacités de travail à la disposition d'un tiers ou d'une entreprise donneuse d'ordre. La spécificité de la sous-traitance fait que l'entreprise ne s'engage plus dans une relation de travail directe comme dans la relation employeur-employé mais dans une relation de travail indirecte (Tinel et al., 2007). En effet le contrat commercial se substitue au contrat de travail. L'entreprise continue de mobiliser l'effort productif à distance en ayant recours à des entreprises sous-traitantes liées plus ou moins fortement à l'entreprise en tête de réseau.

##### 4.1 La structure relationnelle et le management des équipes de travail évolue

Avec le recours à la sous-traitance, on assiste à une multiplication des liens tripartites aussi appelés statuts d'emploi à deux sources (CEE, 2008, pp57-68 et p.60 Tableau 1 & p.61 Tableau 2) dans les années 80 la part des entreprises qui recourent au CDD est de 63% et celle qui recourent à la sous-traitance de 59.8%, en 2000 : 70% des entreprises recourent au CDD et 85.3% recourent à la sous-traitance. Les situations de subordination triangulaire remodelent spatialement et temporellement les organisations notamment par la diffusion de contrats de travail temporaires, de temps de travail flexibles, et de postes polyvalent-polycompétent (Askenazy, 2004). Si ces modes de management permettent aux organisations de gagner en souplesse et en réactivité ils sont aussi susceptibles d'induire des risques de perte de contrôle du personnel et de l'activité productive. La sous-traitance peut réduire la capacité du donneur d'ordre à gérer le processus de production dans son ensemble.

La sous-traitance affecte les liens au travail et modifie les collectifs de travail. De fait avec la normalisation du recours à la sous-traitance, le collectif de travail se restructure entre des travailleurs directement mobilisés et d'autres indirectement mobilisés. Jounin (2007) mesure l'importance de la sous-traitance dans le secteur du bâtiment en donnant l'exemple d'un chantier. Sur 120 ouvriers travaillant en gros œuvre, 80 dépendaient de trois entreprises de sous-traitance dont des intérimaires et parmi les 40 ouvriers qui dépendaient de l'entreprise pivot, seulement 15 étaient embauchés directement. Dès lors les organisations se doivent de produire et de coopérer avec un collectif de travail fragmenté par différents statuts, différentes horaires, et fonctions, uni par un même objectif. Les équipes de travail continuent à coopérer mais le font autrement : en organisant une dialectique interne/externe plus forte. Les salariés sont confrontés à une forte hétérogénéité avec laquelle ils doivent composer. Une partie du travail collectif devient alors de construire du sens commun et des compromis provisoires ou durables avec des personnes ayant différents statuts et différents intérêts.

#### 4.2. Evolutions des conditions de travail et quelques-uns de ces effets sur l'efficacité et la fiabilité

Parallèlement à ces évolutions des liens au travail et des modes de gestion du personnel, le pouvoir et l'exercice de l'autorité se transforment. Les exigences de résultats et les contraintes de rythme, de flexibilité et d'objectifs ainsi que les évaluations dans le travail sont davantage présents au sein de la relation de sous-traitance. Selon l'enquête changement organisationnel et informatisation de 2006-2007 (Algava et Amira, 2011), les salariés sous-traitants ont en moyenne davantage de contraintes d'horaires, de rythme, de flexibilité et d'objectif que les salariés des entreprises donneuses d'ordres. Les conditions de travail seraient plus difficiles chez les sous-traitants. D'un autre côté les salariés sous-traitants possèdent plus de marge d'autonomie en ce qui concerne le contrôle du travail de leurs collègues ou lors des prises d'initiative pour améliorer leur poste de travail. L'enquête montre que les sous-traitants de dernier rang (exclusivement sous-traitants) ont plus de prescriptions mais moins d'objectifs précis à atteindre concernant leur tâche à accomplir par rapport aux sous-traitants intermédiaires (donneur d'ordre et sous-traitant) et aux salariés de donneur d'ordre uniquement. Cette forte formalisation du travail ne semble pas pour autant réduire les marges d'autonomie des salariés sous-traitants.

Très souvent nous pouvons entendre de la part des managers : « *'Voici les contraintes, je veux tel résultat, débrouillez-vous, en respectant bien sur les normes et les procédures' [...] De plus en plus, la tendance est de définir le travail subordonné, quel qu'il soit, comme une prestation à accomplir et un résultat à obtenir, et non plus comme un programme à suivre* » (Veltz, 2000). Dans cet extrait, nous comprenons l'impératif de résultat au travail mais aussi la montée des marges d'autonomie au travail : la contrainte du travail sous objectif vise la satisfaction, la maîtrise et la performance mais s'accompagne d'un déni du travail et des risques qui lui sont liés. Le travail est rendu plus autonome sur certains aspects, si l'on considère l'ensemble de la population salariale, en 1991, 65 % toutes CSP confondues était autorisé à gérer des incidents en général ou dans certains cas ; en 2005 c'est 71% de la population (Paugam, 2000, pp.387-397).

Cette montée du travail sous contrainte et l'évolution des marges d'autonomie a eu au moins deux conséquences : Premièrement, la diffusion d'une pratique de management dans laquelle les individus sont soumis à un contrôle fort dans leur travail. Le personnel se mobilise car il sait que ses résultats sont évalués régulièrement. Deuxièmement le personnel sait qu'en cas de résultat insuffisant, il y aura des conséquences négatives (un donneur d'ordre peut ne plus renouveler de contrat avec un de ses sous-traitants, cette décision aura une conséquence négative pour une partie des salariés sous-traitants). Travailler sous contraintes d'objectifs c'est être soumis à une contrainte forte : la hiérarchie exige en plus de la conscience professionnelle, d'atteindre un niveau ou de s'en approcher. C'est le fait de recevoir ou d'avoir reçu de sa hiérarchie des objectifs à atteindre impérativement. Le travail sous contrainte de résultat peut s'avérer bénéfique du point de vue de l'efficacité mais aussi du point de vue de la fiabilité d'organisations à risques tel que le nucléaire. En effet les travaux de Bourrier (1999, pp. 205-251) mettent en évidence les bienfaits du recours à la sous-traitance dans le secteur du nucléaire. Si avec l'introduction de la sous-traitance on s'attend à une augmentation des pratiques de dissimulation et une augmentation des incidents, l'auteur observe au contraire une transparence totale sur les activités sous-traitées au sein de la centrale nucléaire de Nogent. Les sous-traitants déclarent à l'avance le moindre écart lié à la production de façon à se couvrir de certains incidents. L'auteur explique ces comportements par les fortes contraintes économiques et qualitatives auxquelles les sous-traitants sont soumis. Ceux-ci cherchent donc à se prémunir de tous les incidents qui pourraient avoir lieu sur le site de leur client ; ils cherchent à montrer leur efficacité afin de renouveler leur contrat. Néanmoins si ces contraintes d'objectif et de rythme au travail peuvent assurer plus d'efficacité aux organisations, elles sont aussi susceptibles d'augmenter les risques d'accidents. Une analyse de la Dares (Hamont-Cholet & Sandret 2007) confirme que les salariés qui déclarent « toujours devoir se dépêcher » augmentent leur risque d'accident de 26%. En effet de trop fortes contraintes de rythme au travail peuvent aussi restreindre l'efficacité du travail lui-même et sa qualité. Selon Vaughan (2009) l'accident de la navette Challenger s'est produit suite à un enchaînement de comportements

déviant à l'égard des procédures techniques afin de respecter des délais assignés. La culture technique de l'aéronautique est très sensible aux questions de sécurité ; selon l'auteur une culture bureaucratique soumise à la pression politique associée à une culture de coût et délais est rentrée en conflit avec la culture technique. Dans ce cas les contraintes économiques et le libre arbitre des salariés ont contribué à la non-conformité. On constate qu'au sein des organisations les individus sont soumis à des contraintes fortes dans leur travail, mais ces contraintes ne sont pas absolues et laissent toujours place à l'autonomie. C'est entre ces contraintes et ces marges d'incertitudes que la fiabilité comme le risque trouvent leurs origines.

## 5. Saisir l'empirique : théories et méthodes d'enquête

### 5.1. L'analyse stratégique

On voit bien qu'au sein d'une entreprise les individus disposent toujours d'une marge d'autonomie et poursuivent leurs propres objectifs, lesquels ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation d'autant plus lorsqu'elle est fragmentée par une constellation de partenaires (Vaughan, 2009). Aussi contraignante soit-elle, celle-ci ne parvient jamais à réduire totalement la marge de manœuvre des prestataires. L'analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) nous permet de se focaliser sur ce que les acteurs font de cette autonomie relative. Parallèlement il faut garder à l'esprit que cette autonomie n'est pas absolue. Nous avons démontré qu'elle est soumise à des incertitudes et des contraintes. Les acteurs règlent leur coopération en construisant des moyens, des liens et régulations informelles (principes, lois, réglementations, hiérarchisation, etc.) qui structurent le champ de l'action et rendent possible son efficacité et sa fiabilité ou pas. L'analyse stratégique s'interroge sur les mécanismes à travers lesquels cette structuration opère.

La dépendance relationnelle entre donneur d'ordres et sous-traitant revêt une dimension objective, c'est-à-dire un état dans lequel se trouve une entreprise quand elle dispose de ressources matérielles (machine, matériaux) et immatérielles (compétences, organisation). L'autonomie est une catégorie beaucoup plus subjective, elle renvoie à l'idée que les individus se donnent à eux-mêmes leurs propres règles, et développent des moyens leur permettant d'élaborer leur propre monde. L'autonomie peut être analysée comme une catégorie de l'identité (Terssac, 1992) mais aussi comme du pouvoir impliquant la négociation des places et des statuts. Voici deux définitions de l'autonomie :

Selon Alain (1993) l'autonomie résulte de la capacité qui donne la raison de pouvoir vivre et agir par soi. Le propre de l'humain est en effet de pouvoir décider par lui-même à partir de représentations et de normes émanant de sa réflexion critique qu'il est apte à traduire en stratégie et en acte.

Selon Durkheim (1902, 1903) l'autonomie est la capacité (de voir ce qui est bon pour soi) de l'individu de se reconnaître lui-même dans ses projets, de coopérer au pilotage de son propre développement, de découvrir en celui-ci une exigence de sa propre réalisation.

Nous proposons donc de penser la construction de l'autonomie des acteurs et des collectifs de travail à travers deux dimensions importantes :

D'une part les négociations pensées comme un rapport de force, un échange entre partenaires par la parole et l'appropriation de l'espace et l'élaboration de compromis qui participent à l'évolution de la relation. Les négociations sont un facteur d'innovation et de changement ; elles font évoluer la relation vers un partenariat. Le conflit est une forme de négociation. Dans la négociation sous-traitants et organisation donneuse d'ordres prennent conscience de ce qui les différencie. Sous cet aspect la négociation est une forme de socialisation. Elle inclut des mécanismes de rééquilibrage qui viennent consolider les relations au travers de compromis et on assiste à l'élaboration de nouvelles règles. Les négociations grignotent la réalité commune et modifient le consensus existant en faisant reculer les règles prescrites.

D'autre part les expérimentations pensées comme un rapport de soi à soi dans lequel on teste des idéaux en les confrontant au réel (forme de négociation avec soi-même dans laquelle il faut faire preuve de réflexivité et de capacité à maîtriser dans une certaine mesure son expérimentation au monde). Les expérimentations relèvent de la confrontation des idéaux au réel, c'est une méthode de vérification et d'apprentissage.

Avec la négociation et l'expérimentation le sous-traitant a la capacité de transformer une partie de l'organisation donneuse d'ordres et participe à un processus de distanciation progressive entre sa réalité et celle du donneur d'ordres. Les négociations et les expérimentations renvoient à la dimension de dépendance et d'autonomie, nous chercherons à les retrouver dans trois critères objectifs avec des pondérations différentes :

Premièrement le marquage quotidien de l'espace professionnel par des stratégies de séparation et d'appropriation qui permettent de marquer l'espace. Espace dans lequel chacun des partenaires s'affirme ou non. Par exemple les stratégies peuvent viser à distinguer le domaine du sous-traitant du domaine de l'organisation donneuse d'ordres. Chacun possède un espace de libre rapport à lui-même dans lequel il peut s'affirmer par négociation et expérimentation. Trois catégories plus subjectives en découlent :

- Coopération confirmée : reconnaissance du territoire, des espaces de travail de chacun des partenaires (partenaire, cotraitant...)
- Coopération accommodée : forte occupation de l'espace d'un des partenaires, peu de négociation
- Coopération subie : peu de territoire pour l'un des partenaires, dimension de la convivialité inexistante, l'un des partenaires reste défini par l'autre (le sous-traitant de...)

Deuxièmement les règles de la coopération comme dimension hiérarchique sont primordiales. L'enjeu est de « grignoter » les règles du partenaire dominant par négociation et expérimentation. Il y a toujours une dimension asymétrique des relations c'est-à-dire qu'un des partenaires impose à l'autre une dimension de lui-même. Et là les places ne se confondent pas et ne se confrontent pas.

Troisièmement, la convivialité ou la relation de partenariat s'établit à partir d'un territoire commun négocié. Les relations sont durables et prennent la forme d'une coopération ; c'est une dimension dans laquelle le sous-traitant dépasse l'inconditionnalité de l'organisation donneuse d'ordres pour la transformer en organisation étendue confirmée.

Nous faisons l'hypothèse que ces critères permettent de mieux délimiter les marges d'autonomie des individus au sein d'une organisation étendue par sous-traitance. Seule une étude qualitative permettra, par l'analyse sociologique, de comprendre les mécanismes de structuration relationnelle, de comprendre pourquoi les acteurs pensent ceci ou cela, pourquoi ils s'autorisent ou non telle ou telle pratique, comment ils comprennent leur environnement et quelles sont les stratégies qu'ils mettent en place selon les contraintes et les marges d'autonomie auxquelles ils sont exposés. Plusieurs outils d'analyse peuvent permettre d'appréhender ces éléments.

## 5.2. L'analyse documentaire pour comprendre les modes contrôle

Afin de décrire les liens entre sous-traitants et donneurs d'ordre tels qu'ils s'imposent dans la réalité, l'analyse de leur contrat commercial permet de cerner les dimensions officielles de leur relation de travail. Son analyse donne directement accès aux missions officielles et à la manière dont les acteurs établissent des compromis ; elle fait apparaître les contours officiels de l'activité de coopération : du niveau de la loi, le plus abstrait et éloigné des travailleurs (lois et décrets), jusqu'au niveau de l'organisation industrielle (règlement intérieur, cahier des charges, emplois du temps).

Ce type de documents, produits par les institutions, formalisent les règles, les droits et les devoirs auxquels donneurs d'ordres et sous-traitants doivent se conformer. Les documents permettant de cerner les dimensions objectives du travail sont nombreux et spécifiques aux situations, il serait impossible d'en faire une liste exhaustive mais voici les plus récurrents: rapport de production, documents budgétaire, fiche d'emploi du temps, fiche de poste, règlement intérieur, note de service, notices d'information, contrat de travail, conventions collectives... Ces documents constituent une bonne base pour étudier la dimension officielle d'une activité basée sur la coopération de partenaires. Cependant il ne faut pas présupposer que ce qui est écrit correspond exactement à ce qui se pratique. Il est donc nécessaire de savoir si ces documents officiels sont connus et utilisés par les acteurs et surtout quelles significations leurs sont attribuées et jusqu'à quel point ces significations définissent l'activité quotidienne (Lomba, 2008). De cette manière il est possible de comprendre les contraintes qui s'imposent aux acteurs insérés dans l'institution (contraintes de délais, d'objectifs, de normes (Dujarier, 2006))

Ce type d'approche permet d'étudier le poids des prescriptions sur les acteurs engagés, de faire le lien entre prescription et mode de contrôle. Pour cela nous serons particulièrement attentifs à la place des clients et des managers dans la définition de l'activité des sous-traitants. Ils constituent à la fois une ressource et une contrainte pour les travailleurs et peuvent impacter l'efficacité et la fiabilité du travail. Lorsque ces contraintes sont acceptées et défendues par leurs utilisateurs, elles deviennent une force de pression intériorisée par les acteurs qui favorise leur application par autocontrôle. A l'inverse si elles ne sont pas acceptées, d'autres prescriptions et pratiques informelles s'y substituent.

L'observation directe des pratiques au travail est une méthode couramment utilisée en sociologie afin de saisir les écarts avec la définition officielle d'une activité. Le but est de décrire les lieux d'action et les individus qui les investissent afin de cerner leurs comportements en situation, leurs marges d'autonomie et leurs contraintes au travail. La réalisation de comptages d'actions, d'actes de langage, permet d'identifier avec précision certains aspects des relations entre différents acteurs et leurs activités (Roy, 2006, p.111). La mesure du temps passé par les sous-traitants dans l'organisation donneuse d'ordres, le temps de rédaction du cahier des charges, de rapports d'activité, d'organisation, de réalisation du travail, le plan de prévention qui définit les risques et les mesures à appliquer par le sous-traitant pour exécuter son travail. Compter est un outil qui s'impose d'autant plus que les acteurs font des calculs implicites en permanence (productivité journalière, nombre d'heures, disponibilité, temps de pause...). Aussi la réalisation de schémas qui retracent les déplacements des travailleurs, leurs modes de regroupement dans l'espace à différents moments de l'activité constitue un support approprié pour révéler les relations informelles au travail (Peneff, 1995), qu'il s'agisse de relations hiérarchiques qui ne correspondent pas à l'organigramme officiel ou de relations de sociabilité ou d'entraide entre les acteurs qui ne sont pas prévues par la hiérarchie.

Si l'observation reste une des pratiques privilégiées pour saisir des pratiques informelles, l'analyse doit également se fonder sur des entretiens. « *Les matériaux contenus dans la parole peuvent comporter une précision, une richesse, une densité, qui exige qu'on les prenne au sérieux* » (Schwartz, 1993, p. 283). Les entretiens semi-directifs sont essentiels et très utiles afin de compléter les observations directes, en effet ils permettent d'accéder à des dimensions difficiles, voire impossibles à observer, telles que des propos récurrents, des sentiments, des perceptions face à certaines contraintes ou certains aspects des relations de travail. Ils permettent de saisir des pratiques ou des relations informelles au sein d'organisations étendues dans toute leur richesse et leur complexité.

## 6. Conclusion

Ce travail est une première étape de mise en perspective d'une recherche intervention (David, 2001) en cours. L'étude des différentes formes de sous-traitance nous permettent de nous interroger sur l'impact de ce mode de gouvernance de plus en plus répandu qui n'est pas sans effet sur les collectifs de travail. La diversité des statuts présents au sein des organisations productives tend à modifier l'organisation du travail. Le recours à la sous-traitance crée à la fois des tensions et des restructurations au sein des collectifs de travail. Mieux comprendre ces collectifs, leurs marges d'autonomie et leurs contraintes, leurs compositions et leurs réactions sur un même espace c'est pouvoir anticiper et préserver les organisations productives de l'industrie de certains risques liés à l'organisation et au management du personnel. Les méthodes d'enquête qualitative en sociologie sont susceptibles de mieux en comprendre le sens et d'évaluer les risques organisationnels qui lui sont liés.

## Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement TOTAL, GDF-SUEZ, SNCF et AFNOR, partenaires de la Chaire Mines Paris Tech « ingénierie de la résilience » qui sponsorisent cette recherche et participent à la création de connaissance en matière de risques industriels.

## Références

- Abdul-Nour G., Jacob R., Julien P.-A. & L. Raymond, 2003. L'entreprise-réseau, dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs, Presses de l'université du Québec.
- Alain L. 1993, Histoire de l'individualisme, Collection Que sais-je ?
- Algava E., & Amira S., 2011. Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres, Dares Analyses n°011.
- Askenazy P. 2004. Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme, Seuil.
- Barthelemy J. Donada C. 2007. Décision et gestion de l'externalisation : une approche intégrée. Revue Française de Gestion, vol. 33, n°77, pp.101-111.
- Barthelemy J., 2007. Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en oeuvre l'externalisation d'activités stratégiques, Collection: Stratégies et Management, Dunod-3ème édition - 216 pages
- Barrand J., Gumb B., Badot O., Benameur K., & Blum V., et al. 2010. L'entreprise agile: Agir pour une performance durable, Collection: Stratégies et Management, Dunod - 256 pages
- Baudry B., 1992. Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? In: Revue économique. Volume 43, n°5, pp. 871-894

- Baudry B., 2013. Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux, *Revue de l'économie industrielle*, N°142.
- Benchimol G., 1993. *L'entreprise étendue*, Hermès, Coll. Systèmes d'information, 119 pages
- Berger S., 2005. *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make It in the Global Economy*. New York: Doubleday
- Bourrier, M., 1999. *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*. Presses universitaires de France.
- Capraro M., & Baglin G., 2002. *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs*. Presses Universitaires Lyon. P.19
- CEE (Centre d'études de l'emploi), 2008. *Le contrat de travail*, Paris, La Découverte « Repères », 128 pages.
- Chaillou B., 1977. Définition et typologie de la sous-traitance. In: *Revue économique*. Volume 28, n°2,
- Coase, R.H., 1937. The nature of firm. *Revue Economica*. Vol 16, Page 23
- Crozier & Freidberg, 1977, *L'acteur et le système*
- David, A. (2001), « La recherche-intervention, généralisation des méthodes de recherche en management ? », in David, A., Hatchuel. A et Laufer, C, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, mars (seconde édition : 2008 ; troisième édition : 2012)
- Defelix C. & Picq T., 2013. De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, @GRH, Vol. 2 n° 7, p. 41-66
- Demmou L., 2011. Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007 - Ampleur et principaux déterminants : un état des lieux. *Economie et statistique*, n° 438-440
- Dujarier M.A. (2006). *L'idéal au travail*, Éditions Le Monde, Puf, Collection « Partage des savoirs ».
- Durkheim E., 1902 - 1903 - *L'Éducation morale*, cours dispensé à la faculté des lettres de l'université de Paris
- Geyer D., 2007. L'externalisation offshore de système d'information, *Revue française de gestion*, n°177, p. 129-139.
- Ghertman M., 2003. Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, N° 142, p. 43-63.
- Hamont-Cholet S. & Sandret N., 2007. Accidents et conditions de travail in *Premières synthèses informations*, Dares Analyses, N°31.2
- Hatzfeld, N., 2000. *Organiser, produire, éprouver: histoire et présent de l'usine de carrosserie de Peugeot à Sochaux, 1948-1996*. Thèse de doctorat. EHESS.
- Houssiaux J., 1957. Le concept de « quasi-intégration » et le rôle des sous-traitants dans l'industrie. In: *Revue économique*. Volume 8, n°2, pp. 221-247.
- Jounin N., 2007. L'illégalité sous-traitée ? Les conséquences du recours à des employeurs intermédiaires dans le secteur du bâtiment. *Droit social*, n° 1, pp. 38-45
- Jounin, N., 2006. *Loyautés incertaines, les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*. Thèse de doctorat en sociologie, université Paris VII-Urmis, sous la direction d'Alain Morice. P.47
- Lomba C., 2008, « 1 : Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprises », in Anne-Marie Arborio et al., *Observer le travail*, La Découverte « Recherches », p. 29-44.
- Magaud J. & Sugita K., 1993. Le retour des réseaux une comparaison Franco-Japonnaise, *Annale des mines gérer et comprendre*.
- Mazaud, F., 2006. De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : une mutation de l'organisation du système productif Airbus, *Revue d'Economie Industrielle*, N°113, 1er Trimestre, pp. 45-60.
- Mazaud F. & Lagasse M., 2009. « 7. Externalisation et coordination stratégique des relations de sous-traitance : le cas d'Airbus », in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*
- Moreau F., 2003. *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting Ed. Moreau Defarges P., 2003. *La gouvernance*, PUF, Que sais-je ? 127 pages
- Morley, C., 2005. *Processus métiers et SI*. Dunod.
- Niang N., 2013. Internationalisation des services et normes internationales Une perspective d'économie politique postcoloniale, in Jean-Christophe Graz et Nafi Niang, *Services sans frontières*, Presses de Sciences Po Académique, p. 337-380.
- Nogatchewsky G. & Donada C., 2005. Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? *Management International Review* 10, 1 pp.63-74
- Paugam, S., (2000). « Le salarié de la précarité », paris PUF,
- Peneff J. (1995), *Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain. L'exemple des professions de service*, Société contemporaine n°21, pp, 119-138
- Perez, Y. A., 2007. Conseil, innovation et dynamiques organisationnelles de "l'entreprise étendue" in n°281, *Humanisme et Entreprise*
- Pesqueux Y., 2008. *L'organisation en réseau comme forme « indéterminée »*, Université virtuels et collaboration, Evry
- Ponnet M., 2011. *Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, Thèse sous la direction de Benoît Journé et de Charles Suaud. Université de Nantes
- Puech I., 2004. Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre, *Revue Sociologie du travail*, vol. 46, no 2,
- Quelin B., 2007. L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, *Revue française de gestion*, n° 177, p. 113-128
- Quelin B. & Duhamel F., 2002. Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées, *Enquête du Groupe HEC*
- Rorive B., 2005. L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation, *Revue Gérer et comprendre*, n°79, p.63-75
- Roy D. (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, la découverte, Grand repères/Classiques
- Roy M. & Audet M., 2002. La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence, *Gestion* (Vol. 27), p. 43-49.
- Samaganova A. 2008. L'efficacité collective du cluster du logiciel de Saint-Petersbourg, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol.2, p. 225-235
- Scharwtz O., 1993, *L'empirisme irréductible*, Postface à N. Anderson. Le Hobo. Sociologie du sans-abri, Paris, Nathan, p.265-305
- Simon, H. A., & Greffé, X., 1983. *Administration et processus de décision*. Economica.
- Sofiane A., 2009. Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain » : l'entreprise étendue, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°236, p. 85-93.
- Terssac, G. De, 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Thébaud-Mony A., 2000. *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*. Inserm, Coll. Questions en santé publique.
- Tinel B. et al., 2007. La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail, *Actuel Marx*, n° 41, p. 153-164.
- Vaughan, D., 2009. *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Veltz P., 2000. *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.