



L'entreprise « étendue », une réalité sociale émergente

Les enseignements d'Astrees Lab



Note n° 10 – avril 2013

Philippe ARCHIAS

Michel ROUAH

Claude Emmanuel TRIOMPHE

Bertrand VIAL

ASTRES

ASTREES remercie vivement tous ses adhérents
pour avoir suscité et développé cette démarche du Lab sur l'entreprise étendue et sa dimension sociale.

Un merci tout particulier à
Mécaloire
Oddo
RTE
Secafi
CGT
CFDT
UIMM
qui ont beaucoup contribué à nos travaux.

*Nos remerciements vont aussi au Centre Culturel des Irlandais à Paris
dont l'atmosphère a permis convivialité et créativité.*

.....

Metis – Correspondances Européennes du Travail, est partenaire de l'Association ASTREES.
Metis propose des articles qui traitent de l'actualité des conditions du travail, des relations collectives, de
la protection sociale ou des évolutions qui affectent l'emploi et le système productif,
en France et dans les différents pays européens.



www.metiseurope.eu / contact@metiseurope.eu

Mise en page Jacqueline Carlino

Table des matières

L'entreprise «étendue» : ce qu'ASTREES Lab en a vu	2
L'entreprise étendue : une notion, plusieurs configurations.....	2
Une réalité économique ancienne ... qui devient systémique	3
L'entreprise étendue : quelles dimensions sociales ?	3
L'entreprise « étendue » au travers de six pratiques et propositions	5
Oddo : RSE et prise en compte de la sous-traitance au sein de 600 grandes entreprises européennes	5
Mécaloire : une grappe des PME face au défi d'une GPEC partagée	6
Centre commercial Lyon Part-Dieu : la CGT tente un dialogue social de site sur les conditions de travail.....	7
Le chantier EPR de Flamanville et son comité de suivi	8
RTE : dialogue, actions et réflexions sur les prestations externalisées.....	9
Deux propositions de l'UIMM pour faire évoluer la sous-traitance.....	10
La prise en compte du social dans l'entreprise étendue : pourquoi cela commence à bouger	11
Facteurs et acteurs de la mise en mouvement.....	11
Maîtrise et coûts de l'externalisation: le challenge des organisations.....	12
Une flexibilité à double face.....	12
L'enjeu du partage de la valeur ajoutée et des achats.....	12
Extension de l'entreprise : une image et une réputation à défendre.....	13
Emploi, conditions de travail et dialogue : vers une approche plus systémique ?.....	14
L'emploi : petits pas vers une gestion partagée.....	14
La santé/sécurité : vers des responsabilités mieux assumées.....	14
Un dialogue social émergent.....	15
Vers de nouvelles structurations des acteurs économiques et sociaux ?	16
Manager l'entreprise étendue ?	16
Une fonction Achats en quête de reconnaissance et d'évolution	16
Une fonction RH à mobiliser.....	16
DG et RSE : une frilosité en voie de dépassement ?	17
IRP et syndicats : la fin d'un certain enfermement dans l'entreprise ?.....	18
Des collectifs éclatés et concurrents.....	18
Des innovations intéressantes	18
Entreprise étendue cherche patronat adapté	19
Des obstacles surmontables	19
Des regroupements ad hoc	19

Les pouvoirs publics : panoplie variée et stratégies nouvelles	20
La loi de 1975 et ses suites	20
Des dispositifs sociaux de natures diverses	21
Des pouvoirs publics locaux inégalement impliqués	21

Conclusions : l'entreprise étendue, une friche qui ne demande qu'à être cultivée !	23
Une réalité établie et multiforme, mais aussi méconnue et « asociale »	23
Prendre en compte l'entreprise étendue : quelques facteurs-clés	23
Accélérer l'évolution des acteurs	24
Vers des relations interindustrielles socialement responsables ?	25
 Petite bibliographie des travaux d'ASTREES	 26

L'entreprise « étendue »

Introduction

Les raisons d'un choix

Dans les multiples mutations que connaissent le travail et les entreprises, ASTREES a voulu approfondir celles qui font que l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus l'entreprise d'hier, et en particulier celles qui font que ses frontières se diluent et parfois éclatent. Du fait du regroupement sur un nombre limité de métiers, d'un recours massif à l'externalisation et à la sous-traitance (proche ou lointaine) et de l'hyperspécialisation de nombreuses activités, l'entreprise intégrée et intégratrice a vécu pour laisser place massivement à l'entreprise en réseau qui de ce fait redessine les contours de l'entreprise et élargit son périmètre : c'est ce que nous avons appelé « l'entreprise étendue ».

Que devient alors le travail du fait de cet *outsourcing* généralisé ? Quelle dimension sociale revêtent ces réseaux productifs ? Quel impact des politiques de responsabilité sociale en la matière ? Quels espaces pour un dialogue social étendu qui doit couvrir des collectifs de travail le plus souvent dispersés ou éclatés ? Telles sont quelques-unes des interrogations qui ont guidé nos travaux.

Sur certains de ces points, le contexte français commence à bouger. Réforme des délais de paiement, institution d'une médiation et d'une charte des relations interentreprises, préoccupations croissantes sur l'avenir des filières – et les filières d'avenir ! - développement économique des territoires, appui des grands groupes aux PME, prise en compte des sous-traitants dans les restructurations d'entreprises, partage de l'innovation, responsabilisation croissante des maîtres d'ouvrage, incitations à des relations plus collaboratives etc. : études, rapports, initiatives et mesures se multiplient depuis quelques années !

En partant d'expériences récentes, pour la plupart prometteuses, de ses adhérents, ASTREES LAB a planché depuis mars 2012 en articulant présentations, discussions et analyses croisées pour livrer aujourd'hui la synthèse de ses travaux. Vous y découvrirez la nature plurielle de l'entreprise étendue, la difficulté pour elle d'aborder la dimension sociale de ses actions et interactions mais aussi les facteurs qui la poussent - certes encore insuffisamment - à reconsidérer une approche jusque-là très fragmentée de cette question.

C'est parce que saisir ce que sont et ce que font les entreprises en dehors de leurs réseaux et de leurs écosystèmes conduit à des décalages grandissants entre réalités, représentations mais aussi à des erreurs grossières dans les diagnostics ou les remèdes, que nous avons choisi d'identifier dans une approche plus large, celle de l'entreprise étendue. Il en va pour nous d'une nouvelle conception de l'entreprise, plus à même d'affronter la globalité des enjeux et de sa performance.

I. L'entreprise «étendue»: ce qu'ASTREES Lab en a vu

Notre approche de l'entreprise étendue s'est voulue très pragmatique. Elle s'est basée sur quelques études et repérages préliminaires¹, une discussion générale avec nos adhérents et les expériences d'entreprise étendue qu'ils ont trouvées significatives et susceptibles d'être présentées au Lab afin d'être « disséquées », discutées mais aussi relayées.

L'entreprise étendue : une notion, plusieurs configurations

Peu théorisée et documentée, peu connue des catégories économiques, juridiques ou sociologiques, l'entreprise étendue est une notion qui ne coule pas de source. Aucune de ses parties prenantes ne s'y réfère explicitement. Certains parlent d'entreprises complexes, d'autres de sous-traitance ou d'entreprises en réseaux ou encore de chaînes de valeur, de systèmes productifs. De fait, elle renvoie à des configurations très variées que les travaux d'ASTREES LAB n'ont pu toutes appréhender mais qui semblent s'ordonner autour de deux grandes typologies :

- Celle des parties prenantes, internes et externes ou encore celle de l'influence qui amène à questionner un territoire très vaste à la fois économique social, politique, territorial,
- Celle des réseaux productifs qui tend à privilégier la manière dont s'organisent les relations interentreprises, directes et indirectes. C'est ce champ, plus restreint que celui des parties prenantes, qu'ASTREES LAB a privilégié, sans pour autant avoir eu l'ambition et la capacité de le couvrir entièrement.

Lors de nos travaux, les pratiques soumises à discussion nous ont en effet permis d'identifier quatre grands types d'organisations :

- Des relations clients/fournisseurs dans une logique de filière que l'on veut promouvoir comme socialement responsable telle que l'a révélé une enquête menée par Oddo,
- Des relations donneurs d'ordres/sous-traitants dans une logique de projet ou bien encore de chantier, tel que cela existe chez RTE, à l'EPR de Flamanville ou sur les chantiers des lignes à grande vitesse,
- Des regroupements de PME sous formes de grappes ou clusters tels que Mécaloire et ce, dans une double logique sectorielle et territoriale,
- Des regroupements multi-enseignes sur un même site à l'instar des grands centres commerciaux tels celui de la Part-Dieu à Lyon, qui combinent une double approche commerciale et géographique.

¹ Notamment une étude menée pour le double compte de la Commission européenne (en partenariat avec l'ANACT) et la région Rhône Alpes en 2011-2012 sur la dimension sociale de la sous-traitance.

Ces configurations renvoient également à des rapports de pouvoir différents : si la prééminence des grands groupes et les relations de dépendance qui en découlent concernent les deux premières, il n'en va pas de même pour les deux autres. Logiques de production communes pour les unes et logiques commerciales pour les autres. Unité de direction pour certaines mais éclatement pour d'autres. La dynamique de ces ensembles diffère considérablement mais ils ont tous en commun deux aspects que nous avons voulu mettre au centre des travaux de notre Lab : celui d'une organisation productive imbriquée d'une part, celui d'un rapport au social fragmenté et fragmentaire d'autre part.

Une réalité économique ancienne ... qui devient systémique

Depuis plus de 30 ans, les logiques de diminution des coûts et d'externalisation des risques ont transformé en profondeur le paysage productif. En conséquence, « acheter » - qui est souvent un « faire faire » - a pris le pas sur « faire » ou « produire » : il n'est donc pas étonnant que les achats représentent en moyenne plus de 50 % du chiffre d'affaire des entreprises, pour atteindre dans certains cas (de moins en moins isolés) la barre des 80 %. Cette part des achats illustre à elle seule l'importance stratégique qu'a aujourd'hui pour les entreprises la relation client-fournisseurs. Elle traduit aussi combien les entreprises sont devenues interdépendantes. D'autres indicateurs confirment cette réalité économique :

- L'essor du BtoB², des secteurs de fournitures de biens et services interentreprises,
- La montée en puissance des groupes, y compris de petites tailles,
- Le développement des réseaux de franchises, des centrales d'achats, des services communs etc.

Ces transformations induisent à leur tour toute une série de conséquences sur les organisations en matière de flux de biens, de services et de personnels, de partage de la valeur ajoutée, de nécessité accrue de coordination ou encore de nouvelles relations de dépendance et d'interdépendance. L'entreprise « étendue » est pour nous une manière de représenter ces multiples imbrications.

L'entreprise étendue : quelles dimensions sociales ?

Comme nous le pressentions en lançant nos travaux, la dimension sociale de l'entreprise étendue, toutes configurations confondues, est à ce jour très embryonnaire. Historiquement, le social ne s'est pas construit sur la relation inter-entreprises mais a été le fait des entreprises elles-mêmes, des branches, parfois des territoires, sans parler du niveau national voire européen.

² L'expression « *business to business* » désigne l'ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises

La difficulté de l'entreprise en réseau réside, sur ce sujet comme sur bien d'autres, dans la multiplicité des centres de décision autonomes et des dynamiques économiques, mais aussi dans la diversité des hommes et des femmes employés, du point de vue de leurs métiers, de leurs statuts, de leurs temps passé à des activités communes, de leurs capacités à être représentés collectivement etc...

Là encore nous avons choisi de procéder de manière pragmatique en identifiant dans les expériences travaillées au sein du Lab la nature des aspects sociaux qu'elles incorporaient. La diversité qui en ressort, l'accent mis selon les situations mais aussi les acteurs concernés, nous ont permis de distinguer 5 grands domaines à savoir :

- Celui de la santé/sécurité et des conditions de travail, très présent dans les expériences du Centre Commercial de la Part Dieu, de RTE ou encore de la construction de l'EPR à Flamanville,
- Celui de la formation, de l'emploi et de leur gestion prévisionnelle dans le cadre de la grappe Mécaloire ou des initiatives de l'UIMM,
- Celui du dialogue et de la concertation sociale à la Part-Dieu ou sur le chantier de l'EPR,
- Celui aussi des conditions de logement, notamment de tous les prestataires déplacés sur l'EPR,
- Celui enfin, plus large, de l'environnement dans l'enquête menée par Oddo sur les relations clients fournisseurs tels que perçus par les grands groupes.

Certaines de ces expériences combinent plusieurs domaines, mais aucune, à notre connaissance, ne les embrasse tous. Par ailleurs, les facteurs et leviers de déclenchement de cette dimension sociale, souvent absente ou négligée au départ, sont divers : ont joué, selon les cas, volontarisme de certains acteurs, pression sociale, enjeux de réputation, risques ou décisions judiciaires etc... Aussi cette dimension sociale émergente apparaît dotée d'une géométrie variable et appuyée sur des dynamiques inégales comme les expériences travaillées au sein du Lab l'ont révélée.

II. L'entreprise « étendue » au travers de six pratiques et propositions

Oddo : RSE et prise en compte de la sous-traitance au sein de 600 grandes entreprises européennes

Début 2012, en s'appuyant sur la base de données extra-financières ASSET4 (Datastream/Thomson Reuters), Oddo a passé en revue la communication des entreprises constituant l'indice boursier européen Stoxx 600 concernant leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants. Ces 600 principales entreprises européennes cotées en bourse sont par définition censées être plus transparentes que le reste de l'économie européenne car faisant appel à l'épargne publique. Environ 15 % de ces entreprises sont françaises et on y retrouve l'ensemble des groupes du CAC 40.

Les entreprises communiquent sur leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants en priorité dans les codes de conduite, les rapports de développement durable et de RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) ou via la communication des services achats

- Dans 8 % des cas, il existe un engagement public de la direction générale ou du conseil d'administration de traiter les fournisseurs et sous-traitants en tant que partenaires clés. Les communications sur ces relations sont le plus souvent présentées sous forme de principes généraux.
- Concernant les intentions et déclarations, une majorité d'entreprises se disent prêtes à mettre fin à des relations commerciales avec un partenaire ne respectant pas des critères relatifs aux droits de l'homme (leur nombre est encore plus important lorsqu'il s'agit de critères environnementaux).

Concernant les moyens mis en place, 43 % des entreprises décrivent, revendiquent ou mentionnent les processus en place pour améliorer leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants et 31 % disposent d'outils de communication appropriés (boîte à suggestion, « hotline », médiateur, site web, « whistle blower ») afin d'améliorer ces relations. Le suivi d'objectifs et de résultats est pour l'instant plus limité. Ainsi :

- 6,5 % des entreprises donnent des objectifs à atteindre en matière d'hygiène et de sécurité,
- 3,7 % communiquent au travers de sondages ou d'études quantitatives des résultats en matière d'hygiène et de sécurité,
- 1,5 % communiquent précisément le nombre de jours d'arrêts de travail (accidents) chez leurs sous-traitants.

Enfin, la définition du périmètre de l'entreprise étendue reste problématique du point de des instruments de reporting mais aussi des politiques de communication sur les relations clients/fournisseurs qui diffèrent selon les pays et surtout selon les secteurs : les plus en pointe sont à ce jour les secteurs les plus exposés aux risques réputationnels, comme ceux de la grande consommation par exemple.

Mécaloire : une grappe des PME face au défi d'une GPEC partagée

Mécaloire, initialement développée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Etienne, s'est constituée en association loi 1901 en 2010 et a été labellisée « grappe d'entreprises » par l'Etat. Elle se présente comme un « incubateur d'affaires et d'alliances » dont le but est de fédérer les entreprises de la mécanique du territoire stéphanois et de « faire du business ». L'association compte à ce jour près de 140 adhérents (près de 10 % de la filière mécanique), principalement constitués de TPE et PME, pour la plupart sous-traitantes, directement ou indirectement, de grands groupes. Ces entreprises représentent 600 millions d'euros de chiffre d'affaires et 3500 salariés.

L'objectif de Mécaloire étant avant tout de développer le « business » de ses adhérents, les outils initialement mis en place par l'association ne permettaient pas d'agir sur le manque de personnel qualifié, réalité dénoncée par les adhérents. Elle a donc initié une action expérimentale autour d'un programme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) commun. Et ce, afin d'aider les entreprises à répondre à leurs besoins en terme d'acquisition, de conservation et de développement de leurs compétences, de compenser les pertes de compétences éventuelles liées à la crise et de s'adapter aux nouveaux marchés. En septembre 2011, un premier groupe expérimental constitué de 9 membres de Mécaloire a été lancé. Cette action GPEC comporte trois phases :

- phase 1 : diagnostic individuel,
- phase 2 : cartographie collective,
- phase 3 : recommandations et plans d'actions collectives.

Outre l'impact positif attendu du programme sur les compétences des salariés des entreprises engagées, l'action initiée sert de « lien » entre les différents membres de l'action et permet ainsi à Mécaloire d'objectiver la valeur « partage » prônée dans ses statuts. Le programme GPEC a également pour vertu d'introduire les « ressources humaines » au sein de petites entreprises qui ne s'en préoccupaient souvent que peu. Financeurs du programme, les pouvoirs publics (Etat et Région) ont souhaité que le comité de pilotage de l'action puisse intégrer les organisations syndicales locales. Bien que leur participation soit timide, elle ouvre la possibilité d'un début de dialogue social dans des entreprises qui en sont généralement totalement dépourvues.

Après une année d'existence, le programme GPEC connaît des limites mais aussi certains succès. Les limites identifiées sont au nombre de trois :

- Celle d'une pénétration plus lente que prévue : là où il a été adopté, le passage du diagnostic et des recommandations à l'action n'est pas toujours effectué ; par ailleurs, le nombre d'entreprises volontaires pour conduire le programme reste faible.
- Les actions inter-PME développées en la matière restent peu nombreuses.
- L'ambition de dialogue social accrochée à ce programme n'est pas aujourd'hui au rendez-vous.

Du côté des succès, l'action GPEC a permis de générer plusieurs actions mutualisées informelles entre les membres comme par exemple du « troc » de compétences. La grappe réfléchit également à la mise en place d'un vivier de compétences et de pratiques de mécénat inspirées du dispositif ALIZÉ® où les grands groupes appuient le développement des PME établies sur leurs territoires d'implantation.

Centre commercial Lyon Part-Dieu : la CGT tente un dialogue social de site sur les conditions de travail

Créé en 1975, le centre commercial de La Part Dieu compte à ce jour près de 270 magasins et 2500 salariés. De nombreuses enseignes du site n'ont pas d'instance de dialogue social interne ou bien sont dépendantes de délégations du personnel et de représentations collectives instituées au seul niveau national. Les présences syndicales sur site restent elles sommaires, les liens entre salariés et représentants très faibles. Du côté des entreprises, la seule structuration officielle est celle du syndicat de copropriété. Face à ce constat, les syndiqués CGT ont créé en février 2008 le syndicat de site Part-Dieu Oxygène. Les divers syndicats présents auparavant se sont transformés en section syndicale.

Dans ce contexte, la CGT a souhaité aller plus loin et créer un espace de discussion entre employeurs et salariés. Afin d'« apporter des éléments pour entamer des discussions », le syndicat a mené une double enquête (quantitative et qualitative) auprès des salariés du centre. Outre une qualification de la population en emploi (principalement féminine, jeune, à temps partiel, de faible ancienneté), les résultats décrivent un environnement de travail lugubre (décrit dans un témoignage comme un « trou à rats ») et des conditions de travail difficiles (nuisances sonores, absence de lumière naturelle, pauses non respectées).

La CGT a alors mené un projet visant à structurer un dialogue social sur les conditions de travail au sein du centre commercial au travers de groupes de paroles sur les conditions de travail et la communication interne. Mais ce projet-phare – il a été évoqué lors de la négociation interprofessionnelle sur la qualité de vie au travail - n'a pas pu aboutir et cela pour deux raisons avancées par des syndicalistes :

- *« Il n'y a pas de réflexe du salarié qui vient de lui-même s'exprimer sur son travail, ses conditions de travail ».*
- Les instances de directions (du syndicat de copropriété et des différentes enseignes) semblent quant à elles refuser le dialogue et se « renvoient la balle » lorsqu'il s'agit d'évoquer les responsabilités en matière de conditions de travail.

Le chantier EPR de Flamanville et son comité de suivi

Le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire a décerné le label « Grand Chantier d'Aménagement du Territoire » à l'EPR de Flamanville dans la Manche. 200 entreprises sont présentes sur le chantier qui compte aujourd'hui 2650 travailleurs (ils étaient 3200 en 2011) dont 600 salariés d'EDF. EDF et les F10 (ses 10 principaux sous-traitants) cherchent à coordonner l'ensemble. Le label oblige EDF en tant que maître d'œuvre à organiser l'aménagement de routes, logements, écoles en fonction de l'arrivée massive de travailleurs sur le site. Ainsi, un programme d'équipements de 110 millions d'euros a notamment permis la mise en place de transports gratuits sur le site et de 1100 logements à destination des grands déplacés (mise à disposition de mobil homes, chambres, etc.).

Devant le constat de condition de travail et de vie sur les chantiers problématiques, la CFDT est, dès 2006, intervenue auprès du préfet de la Manche pour réclamer la mise en place d'une structure de dialogue sur le modèle de ce qui avait été mis en place sur le site de La Hague en 1983. Cette structure devait permettre de traiter les questions de sécurité, conditions de travail, transports et intégration des travailleurs (26 nationalités présentes sur le site). En outre, il était demandé que les activités sportives et culturelles puissent être intégrées au périmètre d'action du comité. A cette proposition, EDF a initialement objecté qu'un Comité Interentreprises de Santé et Sécurité au Travail existait déjà. Argumentant du caractère inopérant de la structure (240 personnes), les organisations syndicales dont l'action a été relayée par des actions associatives ont eu gain de cause et, c'est en septembre 2008 que la création d'un comité de suivi fut actée. Par ailleurs, afin de fédérer les entreprises travaillant sur le site, une structure patronale ad hoc s'est créée en 2007: l'AIE FLA3, Association Inter-Entreprises de Flamanville rassemble l'ensemble des entreprises présentes sur le chantier et a pour mission d'assurer la gestion d'activités ou d'installations communes aux entreprises présentes sur le chantier EPR.

Non sans mal à ses débuts (manque de préparation des ordres du jour, directeurs de chantier insuffisamment investis), le comité de suivi n'a commencé à réellement fonctionner qu'après que les organisations syndicales (CFDT et CGT) aient travaillé à l'information et à la mobilisation de salariés dont les demandes d'aide et de conseil allèrent croissantes. Devant cette mobilisation et les risques d'atteintes à la réputation de l'entreprise (Ligue des droits de l'homme alertée), l'accord portant sur l'action du comité de suivi fut renégocié laissant plus de marges aux actions menées auprès de sous-traitants irrespectueux de ses principes (ex. une entreprise recourant à des travailleurs polonais sans contrat de travail ni sécurité sociale fut incriminée et se vit retirer son agrément et un suivi des 100 travailleurs concernés fut mis en place).

Le Comité de Suivi actuel regroupe le directeur de chantier EDF, le référent emploi formation de la cellule du même nom, les différentes organisations syndicales, le président de l'AEI FLA3, le président du CISST (Comité Interentreprises de Santé et Sécurité au Travail : même s'il n'est pas physiquement présent, le président du CISST rencontre le Comité de Suivi qui peut poser des questions et obtenir une réponse par écrit). Chaque organisation syndicale peut mobiliser jusqu'à 3 membres.

Le comité de suivi se réunit désormais toutes les 5 semaines et fonctionne grâce à l'échange de documents, la définition d'un ordre du jour, l'établissement de comptes-rendus (qui sont mis à disposition sur tous les lieux des chantiers),

Il joue un rôle majeur sur les relations entre entreprises et salariés du chantier ainsi que vis à vis de l'extérieur. En plus des questions de sécurité et de conditions de travail, l'information aux salariés est particulièrement travaillée (livret d'accueil en 5 langues, possibilités de relais/traduction, plaquettes d'informations pour les travailleurs étrangers), ainsi que le financement des loisirs.

RTE : dialogue, actions et réflexions sur les prestations externalisées

RTE (Réseau de Transport d'Electricité, 8500 employés) est une filiale d'EDF chargée de l'acheminement de l'électricité, en France et en Europe. L'entreprise est notamment chargée de construire, exploiter et entretenir le réseau de transport d'électricité. Le volume de prestations externes utilisé par RTE s'est fortement accru ces dernières années. Les interactions entre RTE et ces prestataires posent diverses questions quant au pilotage global des hommes (gestion du personnel, formation, etc.), de leur santé et sécurité au travail. La qualité des prestations réalisées est également en jeu.

Ces problématiques ont trouvé un écho particulièrement important suite à divers accidents du travail chez les prestataires mettant en cause (notamment) des intérimaires et ayant entraîné la mort de deux travailleurs. L'éloignement des différents sites en chantier ainsi que leur caractère rural rendent difficiles les échanges entre IRP de RTE et prestataires. En plus de ses 56 CHSCT locaux, l'entreprise s'est en parallèle dotée de Comités régionaux de coordination (7 régions) et d'un comité national santé sécurité.

La concomitance de la création d'une instance nationale dédiée à la santé sécurité et la survenue d'accidents sur les chantiers a conduit représentants du personnel et direction à envisager une approche nationale concertée. Le cabinet Secafi a alors été chargé d'apporter son regard et ses préconisations sur la situation. Parmi les principaux problèmes identifiés à la suite des accidents ont notamment été rapportés : une très grande difficulté à gérer une externalisation multi-territoires, une méthodologie d'achats non appropriée, une vision de l'entreprise pas assez transversale, etc. Le comité national de sécurité créé, bien que « sans pouvoir légal », est vu comme un espace permettant aux acteurs de discuter des différentes problématiques « sans la pression de l'accord à signer ».

La démarche tripartite engagée a notamment permis à RTE de prendre conscience :

- des limites d'une culture du prescrit qui peut devenir contreproductive ;
- de la place de la prévention sur le champ des risques « durs » comme à caractère psychosocial, ce qui a conduit la filière Sécurité et les services de santé au travail à rejoindre la filière RH ;
- d'une nécessité d'évolution des processus achats qui a été en partie mis en place.

Cette évolution de l'entreprise est actée par la CGT qui souligne néanmoins l'insuffisance de ces évolutions au regard des enjeux identifiés par la direction.

Deux propositions de l'UIMM pour faire évoluer la sous-traitance

Invoquée à réagir à l'expérience de Mécaloire et à son programme GPEC, l'UIMM a présenté au Lab ses propositions sur la sous-traitance issues de son « Pacte Social pour une industrie compétitive » publié lors du débat électoral de 2012. Forte de sa légitimité en matière de sous-traitance (elle représente en effet à la fois des grands groupes industriels et des PME, souvent sous-traitantes), l'organisation patronale de la métallurgie constate le caractère non coopératif des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants et regrette leurs impacts économiques et sociaux sur les entreprises.

Convaincue de la nécessité de rendre ces relations plus partenariales, deux propositions visant à favoriser les relations inter-entreprises ont été discutées :

- La mise en place de dispositifs d'alternance partagée entre grands groupes et PME. Les grandes entreprises, dont les obligations légales en matière d'alternance ne cessent d'augmenter, pourraient alors mettre à disposition d'une ou plusieurs PME les jeunes alternants avec qui elles ont contracté. Les PME, dont les outils et moyens d'accueil sont souvent moindres, bénéficieraient alors de l'aide de leur donneur d'ordre et du travail de l'alternant pour une période déterminée. L'alternant aurait quant à lui la possibilité de prouver sa valeur auprès de différents employeurs potentiels. Cet élément est à prendre en considération tant il apparaît difficile pour les jeunes d'être recrutés par leur entreprise d'accueil au terme de leur contrat d'alternance.
- L'organisation annuelle d'une réunion d'information et d'échange entre un donneur d'ordres et l'ensemble des sous-traitants de sa chaîne. L'UIMM souhaite que cette réunion soit l'occasion pour le donneur d'ordres d'informer ses partenaires sur sa stratégie, son plan de charge, les attentes des clients finaux, les évolutions technologiques ainsi que les potentielles conséquences de ces éléments sur l'emploi et les compétences.

Ces deux propositions connaissent aujourd'hui en début de réalisation. L'avenir dira si les adhérents de l'organisation patronale s'en sont vraiment emparés.

III. La prise en compte du social dans l'entreprise étendue : pourquoi cela commence à bouger

Facteurs et acteurs de la mise en mouvement

L'entreprise étendue renvoie à de nombreuses configurations, souvent complexes : elle couvre à la fois des chantiers comme ceux de l'EPR ou des lignes LGV, des centres commerciaux comme celui de la Part Dieu, la sous-traitance de capacité ou de spécialité (RTE), des grappes ou clusters à l'instar de Mécaloire et bien d'autres figures encore. Mais elle renvoie aussi à des objets très divers et à une multitude d'acteurs économiques, sociaux et parfois politiques. Son existence de fait est loin de conduire à sa prise en compte par ces acteurs pluriels comme le montrent abondamment les travaux d'Oddo, les obstacles rencontrés la Part-Dieu ou la création du comité de suivi à l'EPR. Et pourtant, certains facteurs concourent aujourd'hui à une certaine reconnaissance d'un périmètre élargi et mettent l'entreprise étendue en mouvement. Deux d'entre eux, présents dans les situations présentées au Lab, ont été identifiés.

C'est avant tout par l'émergence (ou l'existence) de risques potentiellement explosifs ou d'opportunités majeures que chacune des dynamiques observées est née. Dans la grande majorité des cas (EPR Flamanville, RTE, Mécaloire, CGT Part-Dieu), c'est en effet l'existence d'un danger imminent (difficultés économiques profondes et récurrentes, dégradation des conditions de travail et risques d'accidents) qui a permis d'initier l'action.

Mais l'existence d'objets communs n'est pas le seul facteur à considérer. Pour qu'il y ait une action inter-entreprises en matière sociale, il est nécessaire que plusieurs acteurs décident ensemble, malgré des intérêts souvent divergents, de s'engager dans la résolution d'un problème commun. Le programme GPEC de Mécaloire a ainsi pu être mis en place grâce à l'action conjuguée des pouvoirs publics (Etat Région), de la direction de la grappe et des PME engagées. La démarche entreprise par RTE a quant à elle mobilisé les organisations syndicales, un tiers-expert ainsi qu'une direction fonctionnelle de l'entreprise. Le comité de suivi de l'EPR suscité par une demande syndicale s'est monté grâce à l'appui des pouvoirs publics mais aussi la coopération, bien que tardive, d'EDF et d'autres entreprises engagée sur le chantier. Le seul cas ne répondant pas à ce schéma s'est soldé par un arrêt du projet : ainsi la tentative de création d'une instance de dialogue de site au centre commercial de la Part-Dieu n'a été portée que par l'organisation syndicale CGT, sans soulever l'intérêt des représentants patronaux ni celui des salariés eux-mêmes.

Maîtrise et coûts de l'externalisation: le challenge des organisations

Une flexibilité à double face

Les logiques d'externalisation engagées maintenant depuis plusieurs décennies sont largement guidées par des préoccupations de coût et de flexibilité qui ont conduit à transférer de nombreux risques (financiers, sociaux ou de nature sociale) aux partenaires commerciaux. A la longue, ces transferts se sont révélés problématiques : l'instauration par les pouvoirs publics d'une médiation des relations interentreprises, la révision de la loi relative aux délais de paiement, l'illustrent amplement. Comme le font à leur échelle les réalités observées sur le chantier de l'EPR, la sous-traitance pratiquée par de grands groupes comme RTE ou encore les témoignages recueillis au sien des PME de Mécaloire. Outre les questions liées à la fiabilité des organisations complexes, à la précarité qu'elle peut entraîner pour nombre de PME et d'individus, à la qualité et la maîtrise des process et des produits (RTE, Mécaloire, EPR), les atteintes à la réputation et à l'image sont loin d'être négligeables comme en témoigne l'analyse faite par Oddo. En outre, en matière de gestion de l'emploi, cette flexibilité peut avoir un effet boomerang en termes par exemple de difficultés de recrutement, d'atteinte globale à l'image des métiers industriels (Mécaloire): la proposition de l'UIMM sur l'alternance partagée tente ici d'y apporter une réponse.

Ce qui est en cause dans ces exemples c'est donc la performance globale. En effet, de par l'imbrication croissante des organisations - l'efficacité dépend de plus en plus du « tout » que constituent clients et fournisseurs des entreprises - l'entreprise étendue doit désormais faire face à un résultat attendu non seulement en termes économiques, mais également en termes sociaux ou sociétaux. Et ce résultat concerne l'ensemble de ses composantes ou entités productives. La performance globale renvoie alors au partage de la valeur ajoutée, à la propriété intellectuelle ou encore au développement de l'innovation entre prestataires de rangs différents. Elle pousse enfin à des interrogations et des actions susceptibles d'attirer la main d'œuvre qualifiée, de maîtriser des organisations de plus en plus complexes, de parvenir à une gestion partagée et bénéfique des risques et opportunités.

L'enjeu du partage de la valeur ajoutée et des achats

L'enjeu des achats a été l'un de ceux les plus discutés au sein du Lab, car il questionne le partage du montant de la valeur ajoutée, largement en faveur des grands donneurs d'ordres dans un contexte où les entreprises sous-traitantes voient leurs prix régulièrement renégociés à la baisse. Pour les entreprises, il s'agit donc là de la question sur laquelle elles se mobilisent le plus rapidement, car à priori la plus sensible (Mécaloire). Une asphyxie des entreprises sous-traitantes a en effet des impacts directs sur le haut de la chaîne et questionne jusqu'à sa survie à terme. Lorsque plus de 50 % du chiffre d'affaires d'une entreprise est constituée par ses achats, il lui devient impossible de se passer de ses partenaires commerciaux, d'autant que nombre d'entre eux sont détenteurs de compétences spécifiques qui ne sont plus détenues en interne.

Et c'est pour faire face à ce risque, avéré, de précarité économique et organisationnelle que certaines entreprises sous-traitantes stéphanoises se sont initialement rassemblées afin d'unir leurs forces et de répondre ensemble aux appels d'offres. Elles y ont également beaucoup gagné en visibilité.

Par ailleurs, les besoins de coordination inter-entreprises s'accroissent rendant nécessaires les projets de coopération. Il s'agit pour les sous-traitants de renforcer les relations avec les donneurs d'ordre afin d'étudier avec eux leur prévision d'investissement sur le moyen/long terme – c'est l'objet d'une autre proposition de l'UIMM présentée au Lab - si tant est que ces firmes soient en mesure de les déterminer. Cette volonté d'anticiper les besoins et de mobiliser les ressources pour l'avenir continue néanmoins de se heurter :

- à l'opacité des stratégies commerciales et technologiques des donneurs d'ordre,
- à des questions de positionnements et de pré-carrés, du côté des acteurs patronaux et syndicaux (traversés chacun par les conflits d'intérêts entre donneurs d'ordres et sous-traitants).

En dépit de ces obstacles, nos discussions ont permis de montrer que cette dimension de l'efficacité collective autrefois négligée commence à être reconnue, même si les actions entreprises sont encore rares ou insuffisantes.

Extension de l'entreprise : une image et une réputation à défendre

Une qualité de produits ou services défectueuse, des délais plus importants que prévus, un engagement trop léger au regard des normes environnementales et sociales peuvent provoquer rapidement une remise en cause du principal donneur d'ordre (cf. Nike, Apple, Findus pour les plus médiatiques mais ceci a marqué aussi l'EPR voire RTE) lorsqu'un problème est détecté au sein d'un maillon. Ainsi les accidents graves, voire mortels, exposent les entreprises concernées non seulement au risque pénal mais à un risque médiatique, peu important que les victimes soient issues de leur personnel ou de celui de leurs prestataires.

L'analyse de la société Oddo met par ailleurs en lumière la nécessité de communiquer des 600 plus grandes entreprises européennes enquêtées sur le thème de la RSE mais aussi :

- leur difficulté à trouver/mettre en place des indicateurs traduisant cet engagement,
- une place encore très forte du simple déclaratif en la matière et du faible suivi a posteriori des engagements pris.

De plus en plus conscients de ces enjeux, les donneurs d'ordres cherchent désormais à contrôler ce qui se passe chez leurs fournisseurs et sous-traitants. Oddo rappelle à ce sujet que 60 % des entreprises du Stoxx 600 déclarent être prêtes à mettre fin à la relation commerciale qui les lie à des partenaires ne respectant pas les droits de l'homme (ce pourcentage monte à 72 % pour celles qui le feraient vis-à-vis de partenaires ne respectant pas l'environnement).

Par ailleurs, un management suivi du système d'outsourcing devient alors crucial pour les entreprises clientes qui cherchent à assurer un suivi régulier et une traçabilité de leurs inputs. Le font-elles vraiment ? Les réponses varient.

Enfin l'on observe que la grande entreprise se veut sociale voire « sociétale » dans sa démarche avec les acteurs économiques locaux, car elle est ou devient plus sensible aux enjeux de « voisinage ». C'est ainsi que se développent parfois des relations humaines régulières avec les dirigeants de PME locales, au-delà de relations commerciales souvent fréquentes.

Emploi, conditions de travail et dialogue : vers une approche plus systémique ?

L'emploi : petits pas vers une gestion partagée

La gestion de l'emploi au sein des diverses configurations d'entreprises étendues est un souci pour chacune mais ne relève que peu encore d'initiatives partagées. On l'a vu avec les scandales autour de l'emploi de travailleurs détachés étrangers sur le site de l'EPR en 2011. Par ailleurs, incertaines quant à l'avenir, grandes et petites entreprises recourent de plus en plus à des formes d'emplois précaires (CDD, intérim, etc.) leur permettant ainsi d'ajuster leur effectif au gré de leurs carnets de commandes. Mais cette gestion a des revers : pénuries de main d'œuvre et de compétences, difficulté de fidéliser les salariés chez les sous-traitants qui une fois formés sont captés par les donneurs d'ordres, contrat social fragile et peu mobilisateur pour les personnels etc...

Le Lab nous a permis de déceler ici ou là des tentatives pour faire autrement. C'est le cas des pratiques émergentes de GPEC chez Mécaloire : si les salariés restent naturellement en lien avec leurs employeurs respectifs, leur évolution professionnelle peut dépendre du programme GPEC mis en œuvre au sein de la grappe d'entreprises. L'UIMM affirme pour sa part sa volonté de renforcer la coopération inter-entreprises au travers de la mise en place de programmes d'alternance partagée entre donneurs d'ordre et sous-traitants : il s'agit pour les premiers de proposer aux seconds des alternants qu'ils ont contribué à former.

La santé/sécurité : vers des responsabilités mieux assumées

Les préoccupations de santé/sécurité concernent pour leur part l'ensemble des entreprises et interrogent en premier lieu le niveau d'exigence des donneurs d'ordre. Mais jusqu'où peut aller leur prescription ? Qui va/doit payer pour assurer santé et sécurité des travailleurs ? Cette question a été posée très vite sur le chantier de l'EPR à Flamanville et résonne chez RTE. Elle concerne également les collectifs de travail, tels qu'ils peuvent exister dans un centre commercial où les enseignes se concentrent.

Chez RTE, la démarche entreprise entre management et syndicats avec l'appui de Secafi a été l'occasion d'éclairer les enjeux santé/sécurité au travail au travers de mesures précises relatives à l'organisation, aux achats, à la maintenance, au contenu du travail. Et ce, loin des prescriptions traditionnellement mises en œuvre à l'égard des prestataires (notamment dans les chartes), au caractère plutôt général, et qui sont rarement en prise avec les conditions de travail effectives. Enfin, l'entreprise a été amenée à faire le lien entre risques psychosociaux lourds et accidents et à intégrer les services de santé au travail à la DRH.

Un dialogue social émergent

S'agissant du dialogue social, le Lab a montré combien les instances existantes révélaient leurs limites. Cela est manifeste au centre commercial de Lyon Part-Dieu où la résistance de la part des magasins et de la structuration du syndicalisme par enseigne n'ont pas permis la mise en place d'une instance commune. A l'EPR le Comité inter-entreprises de santé- sécurité au travail (CISST) est apparu très formel et peu productif. Chez Mécaloire, inviter les syndicats à dialoguer avec les PME de la grappe relève de l'exploit. Et pourtant les choses bougent :

- La pression syndicale combinée à l'incitation des pouvoirs publics a encouragé EDF à déployer sa politique RSE en mettant l'accent sur le volet RH de la coordination des prestataires (recrutements locaux, intégration des salariés, gestion des phases de fin d'activité). Dans ce cadre, le comité de suivi a été créé comme lieu de proposition pour des actions d'accompagnement tant pendant qu'après le chantier concernant le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels.
- Chez RTE, un début de prise en compte des prestataires au sein du dialogue social se manifeste notamment au travers de la reconfiguration à la fois territoriale et nationale des CHSCT.
- Chez Mécaloire, le rôle incitatif des pouvoirs publics – qui la financent – a fini par permettre l'arrivée d'une organisation syndicale au comité de pilotage du programme GPEC. S'il est encore trop tôt pour parler de dialogue social, un premier déblocage a néanmoins eu lieu.

IV. Vers de nouvelles structurations des acteurs économiques et sociaux ?

Les réalités de l'entreprise étendue questionnent les structurations traditionnelles des différents acteurs de l'entreprise et de son écosystème. De l'acteur patronal aux pouvoirs publics, des fonctions managériales aux organisations syndicales, l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise est appelé à évoluer. Loin d'obéir à un mouvement altruiste ou paternaliste, ces nouvelles structurations, en cours et à venir, répondent pour la plupart à la pression environnante. Elles semblent plus facilement observables au niveau d'un site physique déterminé (qu'il s'agisse d'un chantier, d'un territoire, d'un site commercial, etc.) qu'à travers des exemples de relations inter-entreprises « hors site ». L'absence de cette frontière physique « appréhendable » et facilitante contraint-elle cependant à l'inaction ?

Manager l'entreprise étendue ?

Le développement des relations inter-entreprises impacte les fonctions managériales de l'entreprise. Si la plupart d'entre elles sont challengées par l'essor du phénomène, certaines semblent plus touchées que d'autres.

Une fonction Achats en quête de reconnaissance et d'évolution

Il en va ainsi de la fonction Achats, centrale au sens où elle représente l'interface entre l'interne et l'externe. C'est elle qui décide l'entrée ou le retrait dans le panel fournisseurs et qui en fixe les conditions. La politique et les actions qu'elle définit ont donc un impact direct sur la situation économique et sociale des partenaires commerciaux de l'entreprise. Maîtresse des conditions générales d'Achats, des critères de sélection, des audits de vérification ou des politiques de collaboration, la fonction Achats constitue ainsi l'un des principaux acteurs du jeu inter-entreprises. Si les réflexions menées au sein de RTE ont notamment abouti à une modification des processus Achats permettant un meilleur encadrement des achats de prestations, ce type de démarche est loin de concerner l'ensemble des directions générales qui n'intègrent que rarement les fonctions Achats aux comités de direction et qui les cantonnent trop souvent à une unique responsabilité de négociation des prix.

Une fonction RH à mobiliser

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 (EPR, CGT Part-Dieu). Or, ces mêmes fonctions ont pour rôle de prévenir et assurer santé et sécurité de tous les travailleurs (RTE, EPR, le cas de la Part-Dieu restant à cet égard problématique), d'assurer un vivier et un niveau de compétences satisfaisant (Mécaloire) pour leurs organisations mais aussi auprès de leurs partenaires stratégiques.

Néanmoins, la prise de conscience de certaines directions des ressources humaines en matière d'entreprise étendue progresse même si les actions concrètes restent timides. Ainsi la mise en place de dispositifs de gestion des compétences et de l'alternance inter-entreprises évoquée par certains groupes (comme Areva par exemple) fait l'objet de quelques réalisations expérimentales. D'autres, à l'instar de RTE, se mobilisent face aux enjeux de santé/sécurité soulevés par l'externalisation. Il n'est plus rare que des politiques et des actions définies par les CHSCT agissant au niveau d'un site tendent à profiter à l'ensemble des salariés présents sur place. Et de nombreuses initiatives – pôles de compétitivité, clusters, constitution de filières – sont susceptibles aujourd'hui d'accélérer le mouvement.

DG et RSE : une frilosité en voie de dépassement ?

Les directions générales et les fonctions RSE/Développement Durable, apparaissent elles prudentes, voire frileuses. Oddo estime ainsi que seules 8,0 % des 600 principales entreprises européennes cotées font état d'un engagement public de leur direction générale ou du conseil d'administration visant à traiter les fournisseurs et sous-traitants en tant que partenaires clés. De même si depuis son instauration en 2010, 371 entreprises françaises ont signé la « charte des relations » inter-entreprises³ qui promeut 10 principes clés en faveur d'achats responsables, la charte n'est que rarement respectée (parfois pas connue) par les niveaux opérationnels : ses effets sur les relations clients/fournisseurs sont donc pour l'instant limités.

Pourtant avec la montée en puissance des politiques de développement durable et de RSE, les grandes entreprises accordent une plus grande attention à la qualité des relations avec leurs prestataires et à la nécessité d'aller vers plus de collaboration. Certes, les actions engagées pour ce faire restent encore timides mais, en dépit du poids toujours très fort des critères traditionnels « prix, qualité, délai », l'on assiste à la montée des critères RSE : comme clauses d'intégration au panel des fournisseurs de l'entreprises, par l'adhésion à des outils internationaux (comme le Pacte Mondial) ou encore l'influence exercée auprès des fournisseurs pour qu'ils intègrent eux aussi ces outils.

Restent les accords de type « sous-traitance responsable » que certaines entreprises (comme EDF) ont négociés au niveau transnational. Si cette volonté d'action est saluée par la plupart des acteurs, leur mise en œuvre sur le terrain prend cependant du temps : ainsi l'accord EDF sur la sous-traitance responsable n'a été actionné que tardivement à Flamanville. La signature de tels accords reste néanmoins une piste prometteuse, si tant est que les signataires et bénéficiaires potentiels s'en saisissent.

³ <http://www.charte-interentreprises.fr/les-signataires-de-la-charte/>

IRP et syndicats : la fin d'un certain enfermement dans l'entreprise ?

Les difficultés du management se retrouvent presque à l'identique du côté des organisations syndicales ou des instances représentatives du personnel, jusqu'à présent ancrées dans l'entreprise, ou au niveau des branches.

Mises à part les récentes avancées portant sur la gestion des compétences et la mobilité à un niveau inter-entreprises contenues dans l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013, les exemples de mesures prises par les organisations syndicales sur le sujet sont relativement peu nombreux. Même si là encore les choses bougent.

Des collectifs éclatés et concurrents

Devant l'éclatement des collectifs de travail, organisations syndicales et représentants des salariés ne parviennent en effet plus à assurer des conditions de travail et salariales équivalentes pour l'ensemble des salariés. Les problèmes de concurrence entre salariés et de portée électorale du sujet des relations inter-entreprises participent également de la faiblesse du mouvement de restructuration des acteurs syndicaux. Enfin, si les grands donneurs d'ordres connaissent une représentation syndicale, les entreprises sous-traitantes (de taille restreinte dans la majorité des cas) en sont souvent totalement dépourvues. Mécaloire en constitue ici le parfait exemple. Du fait de la taille des entreprises engagées, aucun représentant syndical d'entreprise n'a pris part au programme GPEC commun mis en place. Et il a fallu surmonter bien des obstacles pour que certaines organisations syndicales locales participent aux comités de pilotage de l'action auxquels elles ont été finalement conviées sur demande expresse des financeurs (Etat et Région).

Des innovations intéressantes

Bien que rares, les innovations impulsées par le syndicalisme sont néanmoins prometteuses. Ainsi, RTE qui comptait sur le territoire national 56 CHSCT locaux a souhaité les rassembler pour plus de cohérence en 7 Comités Régionaux de Coordination. Au-delà, un comité national santé sécurité a été mis en place. Sans pouvoir légal, ce lieu permet à la direction et aux organisations syndicales d'échanger, notamment sur des problématiques liées au recours à des prestataires extérieurs. La mise en place du Comité de Suivi sur le chantier de l'EPR Flamanville constitue un autre exemple d'une instance revendiquée par les organisations syndicales locales (la CFDT en tête). A l'inverse de ce qui peut être constaté au sein des CISST (Comité Interentreprises de Santé et Sécurité au Travail), ce comité représente un espace de dialogue social permettant de réels échanges, même s'il est plus fréquenté par des syndicalistes « territoriaux » que par les syndicalistes des entreprises concernées. Enfin, l'initiative CGT au centre commercial de la Part Dieu bien que non couronnée de succès à ce jour témoigne d'un réel effort de prise en compte de nouvelles organisations de travail et de la recherche d'intérêts communs aux salariés concernés.

S'adapter à la nouvelle donne de l'entreprise étendue renvoie syndicats et IRP à trois types d'interrogations :

- quelle place et quel rôle pour les organisations syndicales d'entreprise au sein de l'entreprise étendue ? Comment rendre accessible la représentation de tous et intégrer plus largement les représentants d'entreprises prestataires au sein des représentations syndicales et des IRP ? Comment parvenir à coordonner des instances représentatives, au moins lorsqu'elles existent ?
- quelle logique générale adopter par les organisations syndicales ? Au-delà de l'entreprise, faut-il substituer ou ajouter à la logique de branche une logique de filière ? Une logique territoriale ?
- quel financement du syndicalisme et du dialogue social interentreprises ? Les organisations syndicales ne peuvent a priori pas assumer seules la création et/ou le développement de nouveaux lieux de dialogue. Jusqu'à présent, l'enveloppe accordée par les donneurs d'ordres pour se faire était soit inexistante soit très limitée. Faut-il alors envisager un financement qui soit lui aussi interentreprises ?

Entreprise étendue cherche patronat adapté

Des obstacles surmontables

Outre le frein culturel lié à la conception encore prégnante d'une entreprise « fermée » à son environnement, la considération des frontières juridiques de l'entreprise, la crainte d'un engagement financier important et d'un accroissement des responsabilités n'encouragent que peu les acteurs patronaux à s'engager dans des actions en faveur d'« entreprises étendues responsables » : c'est typiquement le cas de la Part Dieu et, du moins au début, celui de l'EPR à Flamanville. Cependant, plusieurs enjeux tels ceux liés à sa rentabilité ou à sa réputation poussent certains d'entre eux à envisager des évolutions, qui passent notamment par des tentatives de structurations communes.

Des regroupements ad hoc

Les témoignages rapportés au sein du Lab montrent que l'acteur patronal (entendu ici au sens des organisations patronales) doit, pour prendre en compte l'entreprise étendue, aller bien souvent au-delà des structures existantes (qu'il s'agisse d'un recours aux organisations patronales sectorielles ou à des lieux définis a priori). L'exemple fourni par le cas EPR Flamanville est ici très révélateur. Malgré l'existence de syndicats professionnels, d'organisations de branche ou de structures imposées (comme le CISST – Comité Interentreprises de Santé et Sécurité au Travail – sur les grands chantiers), les acteurs patronaux du site ont choisi de se rassembler sous la forme d'une association loi 1901 que ce soit pour dialoguer au sein du comité de suivi ou entreprendre des actions avec EDF.

Le cas Mécaloire est également instructif en la matière. Bien que toutes soient adhérentes à la même branche professionnelle (la métallurgie), les PME souhaitant s'engager dans un programme GPEC commun ont choisi de le faire au travers de la structure « grappe d'entreprises » et non d'organismes en place ou affiliés à l'UIMM, la CGPME ou le Medef, même si beaucoup d'entre elles y adhèrent.

On note d'ailleurs que le bassin stéphanois, comme beaucoup d'autres bassins en France, comprend aussi de nombreux clubs d'entreprises indépendants des organisations patronales. Ces nouvelles structurations peuvent être sources de frictions, comme celles qui existaient entre Mécaloire et certaines organisations patronales s'estimant « court-circuitées ».

En effet, les diverses configurations d'entreprises étendues questionnent les regroupements patronaux interprofessionnels et de branche qui ne savent ou ne peuvent appréhender les conflits d'intérêts parfois très forts qui en découlent. Mais ces situations évoluent et des rapprochements, encore fragiles, sont en cours. Il n'en est pas moins vrai que ces créations de lieux ad hoc renvoient des questions similaires à celles posées au syndicalisme :

- Quelle logique d'affiliation et de représentation ?
- Quid de l'avenir des branches et quelles évolutions privilégier ?

Les pouvoirs publics : panoplie variée et stratégies nouvelles

En matière d'entreprise étendue, l'Etat a joué depuis longtemps un rôle de régulateur ou d'incitateur au travers de divers dispositifs nationaux, certains à visée économique, d'autres à visée sociale. Il est notable de voir que s'agissant de la diversité des configurations de l'entreprise étendue, la sous-traitance et les groupes sont quasiment les seules à être envisagées, les autres étant inexistantes ou bien, à l'instar de la co-activité, marginales. Mais, bien que peu de témoignages en aient fait état durant la saison 2012 du Lab, les évolutions récentes des pouvoirs publics sur le sujet des relations inter-entreprises méritent d'être soulignées.

La loi de 1975 et ses suites

Les dispositifs à visée économique ont émergé avec la loi de 1975 sur la sous-traitance d'abord propre au secteur du BTP avant de gagner l'ensemble des secteurs. Au-delà, le code de commerce sanctionne notamment les pratiques de dépendance économique et d'enchères inversées. Récemment, outre la loi de modernisation de l'économie régulant davantage les délais de paiement et impactant de fait les relations clients fournisseurs, le gouvernement a engagé différentes actions allant dans le sens d'une amélioration des relations inter-entreprises. Trois dispositifs d'envergure ont été déployés à la suite des Etats Généraux de l'Industrie de 2010 :

- En association avec la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), une « Charte des Relations Inter-entreprises » a été élaborée et signée par 371 entreprises à ce jour,
- Depuis fin 2012, la mise en application de cette charte peut donner lieu à labellisation. Un label « Relations Fournisseurs Responsables » a été mis en place sur la base de la charte et attribué aux entreprises volontaires, après évaluation conduite par Vigéo et une décision d'attribution,
- Un poste de « Médiateur National de la Sous-Traitance » a été créé et vise à assurer une médiation entre entreprises clientes et fournisseurs en situation conflictuelle. Il est relayé par un ou plusieurs médiateurs régionaux placés auprès des DIRECCTE.

Des dispositifs sociaux de natures diverses

Pendant des dispositifs économiques, divers types de règles à visée sociale concernant l'entreprise étendue ont vu le jour et ce sous l'angle du travail illégal, de la santé/sécurité, de l'information/consultation ou encore de la RSE :

- Attentive aux différentes formes de travail illégal pouvant surgir dans les relations contractuelles interentreprises, la loi a instauré de nombreuses obligations administratives qui incombent au donneur d'ordres afin de garantir la plus grande traçabilité possible. Elle a aussi consacré le principe de responsabilité solidaire,
- Différentes dispositions visant à protéger la santé et la sécurité des salariés lorsque des prestataires interviennent ont été instaurées pour les chantiers de BTP, les sites à « haut risque industriel » qui entre autres permettent un possible élargissement du CHSCT à des représentants d'entreprises extérieures ou encore les situations de co-activité,
- S'agissant de l'information et la consultation relatives aux situations de la sous-traitance, la loi prévoit l'information du CE, la possibilité pour les DP de porter les réclamations des salariés prestataires. Elle ouvre depuis les lois Auroux de 1982 la faculté d'instaurer des « délégués de site ». D'autres règles concernant la constitution de comités de groupes – prenant en compte la notion de contrôle d'une entreprise sur une autre - ou la reconnaissance d'unités économiques et sociales ont été également instaurées par le législateur ou la jurisprudence.
- Enfin, plusieurs lois intégrant la RSE font obligation d'un reporting intégrant les questions de sous-traitance ou consacrent la responsabilité des sociétés-mères pour des dommages écologiques.

Ajoutons que la loi transposant l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 devrait amplifier ces obligations de dialogue et promouvoir la gestion des compétences et la mobilité à un niveau inter-entreprises.

Des pouvoirs publics locaux inégalement impliqués

L'implication des pouvoirs publics locaux est parfois significative. Il en va ainsi du cas de l'EPR Flamanville où Pôle Emploi, la Mission Emploi Formation, AFPA transition et EDF ont ainsi pu créer une équipe « emploi formation » permettant 581 embauches (dont la moitié concerne des chômeurs de longue durée). Outre l'accompagnement des travailleurs, cette action coordonnée des pouvoirs publics participe à la structuration même du site.

L'exemple de Mécaloire où la grappe bénéficie de fonds étatiques et régionaux tant pour sa structure que pour son programme GPEC permet lui aussi de mettre en exergue le rôle que les collectivités territoriales, ici alliées à l'Etat, peuvent jouer dans un réseau d'entreprises. Enfin si de nombreuses régions se sont intéressées aux PME, rares sont celles qui ont mené, comme la région Rhône Alpes, première région sous-traitante de France, des réflexions et actions sur la dimension inter-entreprises (cf. le financement de plateformes collaboratives ou du dispositif « La Fabrique » animé par ASTREES).

Si les pouvoirs publics sont donc loin d'avoir été inactifs, leur action doit néanmoins être appréciée de manière mesurée. Il en va par exemple des programmes en faveur des PME qui ont pendant longtemps sous-estimé voire ignoré la dimension des relations interentreprises ou les rapports de sous-traitance. Par ailleurs, la grande majorité des dispositifs légaux s'adressent à la sous-traitance et s'adaptent mal à d'autres configurations étendues. Certains d'entre eux peuvent aboutir paradoxalement, comme avec la loi de 75, à protéger l'acheteur et non le prestataire. En outre, faute de mécanismes de sanctions appropriés, certains de ces dispositifs ont un impact très inégal sur la qualité des relations entre clients et fournisseurs. Enfin, ils butent aujourd'hui sur l'internationalisation croissante des chaînes de valeur et sur le défaut de règles transnationales « dures », les règles « douces » (soft law) ayant démontré ici une influence réduite.

Il n'en reste pas moins que les initiatives récentes ont été prises et tendent à mieux appréhender ces périmètres économiques et sociaux étendus. Après les pôles de compétitivité, les grappes et les clusters, l'effort des pouvoirs publics s'oriente désormais vers la constitution de 12 filières stratégiques : animées par l'Etat qui a institué des comités stratégiques multi parties prenantes, elles sont susceptibles d'appréhender de manière pertinente bien des questions relevant de l'inter-entreprises.

V. Conclusions : l'entreprise étendue, une friche qui ne demande qu'à être cultivée !

Une réalité établie et multiforme, mais aussi méconnue et « asociale »

Dans le cadre de nos travaux, la définition de l'entreprise étendue a été laissée volontairement ouverte, renvoyant aussi bien à l'ensemble formé par les entreprises donneuses d'ordre et leur sous-traitant qu'à des ensembles d'entités économiques reliées par le partage d'un site commun ou par des choix de coopération économique sur des bases territoriales. Ceci n'épuise ni le sujet, ni les pistes d'exploration de celui-ci. Mais la réalité de l'entreprise en réseau est désormais installée dans le tissu productif et les interdépendances interentreprises, multiples. L'externalisation a été au cœur des mutations économiques des dernières décennies : elle doit désormais faire face à des défis à la hauteur de son poids dans la production et les échanges.

Pourtant la représentation de l'entreprise - et le discours qui va avec - fait encore largement fi de ces interdépendances ; elle continue à focaliser l'attention sur les maillons singuliers plutôt que sur la chaîne de valeur ou l'écosystème productif. Ce faisant elle contribue à ignorer les formidables déséquilibres qui la traversent et les nombreux dysfonctionnements qu'elle occasionne tant sur le plan économique que social ou environnemental. Car si un certain nombre d'acteurs sont prêts à reconnaître la dimension organisationnelle de ces réseaux d'entreprises, ils sont beaucoup plus tièdes à en accepter et a fortiori en actionner le volet social. Celui-ci ne devrait-il pas continuer à se penser et à se gérer qu'au sein de chaque unité ? Peut-on continuer à penser les parties sans penser le tout ?

Les travaux de notre Lab mais aussi de bien d'autres montrent en tout cas que l'approche systémique de l'entreprise étendue fait toujours largement défaut, et que sur le plan social, le retard est encore plus accusé.

Prendre en compte l'entreprise étendue : quelques facteurs-clés

Qu'elle soit fruit de logiques réactives enclenchées après des situations de crise (accidents, réputation, pénuries) ou de démarches plus anticipatrices, la prise en compte de l'entreprise étendue reste à ce jour « extraordinaire ». En effet survenue dans de tels contextes, elle a souvent du mal à survivre aux circonstances qui l'ont vu naître, ou bien dépend trop exclusivement d'acteurs et de ressources externes. Ceci soulève la question de son intégration au fonctionnement « classique » des entreprises. Cela questionne sa pérennisation et sa diffusion pratique.

En d'autres termes, ces expériences contiennent-elles la promesse ou le signal de tendances plus globales de renouvellement des relations dans l'entreprise étendue ? Au regard de nos expériences, certaines conditions favorables sont observables :

- L'inscription dans la durée des relations donneurs d'ordre / sous-traitants,
- L'existence de marges économiques et financières existantes qui permettent plus facilement aux acteurs de s'extraire du court terme et des logiques de régulation par le seul « coût/délai »,

- Le caractère stratégique (ou pas) des relations de sous-traitance considérées : ainsi la rareté des savoir-faire détenus par les sous-traitants est largement déterminante de l'intérêt des entreprises donneurs d'ordres à établir des relations plus équitables,
- La proximité physique des acteurs : celle-ci peut constituer, au travers de la notion de territoire commun, un support possible – quoique ni suffisant, ni automatique – de mobilisation et de coopération interentreprises,
- Le poids des démarches de RSE dans les organisations des grandes entreprises,
- Des profils et des formes d'engagement personnelles des porteurs...ce que l'on nomme bien souvent « des histoires d'hommes » (bien que souvent de femmes !) souvent déterminantes dans l'avancée des actions.

Si la réunion de ces différents critères laisse envisager – nous y reviendrons – des pistes prometteuses, la lecture en creux de ces facteurs de réussite montre bien évidemment que la progression vers des relations socialement plus responsables dans l'entreprise étendue est très limitée sur des secteurs où les marges sont faibles et où la demande de travail s'applique à des tâches standardisées et délocalisables.

Accélérer l'évolution des acteurs

Les initiatives observées au sein du Lab sont souvent peu institutionnalisées et faiblement arrimées aux organisations qui les ont vues naître. Leurs limites renvoient à celles des principaux acteurs managériaux, sociaux et publics. Ainsi :

- Les managers continuent à y voir une source, à leurs yeux vertueuse, de flexibilité sans pour autant identifier des limites désormais palpables. La complexité à laquelle ils doivent faire face fait souvent reculer les plus éclairés d'entre eux,
- Les pouvoirs publics semblent dépourvus, au moins jusqu'à une période très récente, de vision et de stratégie cohérente,
- Les partenaires sociaux du côté patronal comme du côté syndical, ont privilégié des regroupements et des périmètres qui ne laissent de place à l'entreprise étendue que par effraction.

Incidents et accidents participent néanmoins à une prise de conscience des limites d'une conception de l'entreprise confinée dans des périmètres étroits. Quand ils se produisent, ils forcent les uns et les autres à réagir et, souvent, à décroquer des fonctions managériales (directions opérationnelles, Achats, RH, développement durable etc..) habituées ici à gérer « en solo ». La perspective de nouvelles démarches de risques ou d'opportunités partagées apparaît désormais comme bénéfique sur le plan économique comme sur le plan social. Faudra-t-il attendre que les signes de faiblesse se multiplient pour que ces évolutions s'accélèrent ?

S'y ajoutent, plus récemment et très progressivement des éléments relevant du développement durable et de la RSE : encore faut-il que ceux-ci ne soient pas cosmétiques comme trop souvent ! Si des formes novatrices émergent, si l'entreprise « étendue » sort de ces limbes, cela ressort encore aujourd'hui d'initiatives isolées. Le temps de l'action, ou de ce que certains appellent la pro action, n'est pas encore arrivé. Mais la conscience qu'on ne peut en rester là progresse fortement. Notre Lab a déjà produit des effets sur certains de ses membres jusque-là peu convaincus !

Vers des relations interindustrielles socialement responsables ?

Longtemps considéré par les entreprises comme une des contreparties avantageuses de l'externalisation, l'aspect social de l'externalisation révèle aujourd'hui de nombreuses limites : la gestion séparée malgré une coordination nécessaire, l'imbrication des équipes, la rareté des ressources, la qualité attendue, la gestion d'une réputation ou encore un souci d'équité très sensible dans nos sociétés.

Aujourd'hui et de plus en plus, il apparaît que la performance globale des chaînes de valeur ne se résume pas à celle de leurs diverses composantes et que le tout est parfois inférieur à la somme des parties. Différentes dimensions semblent émerger qui constituent des pistes prometteuses de renouvellement des relations dans l'entreprise étendue parmi lesquelles figurent pour ne citer que celles-ci :

- Les réflexions et actions menées sur l'évolution de la fonction achat, via la formation des acheteurs, le développement de l'analyse en coût global, l'évolution des instruments de gestion,
- La recherche et l'innovation conduisent aujourd'hui de plus en plus d'entreprises, pour des raisons de taille critique mais aussi de complexité grandissante, à coopérer dans un souci de synergies bénéfique pour toutes,
- Le développement d'actions RH conjointes avec, par exemple :
 - le détachement de compétences par les grandes entreprises sous forme de mécénat,
 - des expérimentations portant sur la mobilité des alternants formés par les grandes entreprises vers les PME,
 - les préconisations faites par le récent ANI sur la sécurisation de l'emploi concernant des démarches de GPEC intégrant les sous-traitants à l'action menée par les groupes, etc.
- Les comparaisons internationales en termes de compétitivité qui montrent combien la France a plus besoin de travailler sur le « mieux » que d'être obsédée par le « moins » ...

Outre leurs vertus immédiates, l'accumulation de telles initiatives contribue à faire exister l'entreprise étendue comme une catégorie d'action non seulement sur le terrain économique, mais aussi sur le terrain des relations sociales. Et c'est à la prise de ce nouveau champ d'action pour le social -celui des relations interindustrielles- que doivent désormais faire face managers, syndicats, patronats et pouvoirs publics. Il leur faudra pour cela mobiliser plusieurs types de ressources et plusieurs modalités d'action : sensibilisations, formations, échanges de pratiques, expérimentations. Mais aussi incitations, mise à disposition de moyens dédiés, développement d'instruments de mesure ad hoc etc....

C'est à ces chantiers qu'ASTREES se propose de contribuer à l'avenir. En diffusant ses échanges, en animant des expérimentations avec l'ensemble des parties prenantes concernées et volontaires qui voudraient exploiter les ressources humaines et intellectuelles de notre Lab. En disséminant des démarches du type « La Fabrique » actuellement menée en Rhône Alpes. En développant avec ses partenaires le mécénat de compétences des grandes entreprises envers les PME à l'instar du dispositif ALIZÉ®. En travaillant enfin sur les nouvelles formes de GPEC et de dialogue interentreprises.

L'entreprise étendue et sa dimension sociale

Une petite bibliographie des travaux d'ASTREES

- L'entreprise face à ses « banlieues », pour une sous-traitance plus responsable, Synthèses ASTREES n°1, 2012, téléchargeable sur www.astrees.org
- « Sous-Traitance : quelle dimension sociale innovante ? » Rapport Final de l'étude exploratoire menée pour le compte de la Région, Rhône-Alpes, 2012
- « Crise du travail : pour un changement des modes de gestion », Note ASTREES, juin 2010, téléchargeable sur www.astrees.org
- « Les relations de travail en Europe : d'une conception bi-polaire à une conception triangulaire voire multipolaire », Rapport pour la Commission Européenne, 2006
- Le programme Alizé, objectifs et modalités, téléchargeables sur www.reseau-alize.org

ASTREES

**Décrypte les transformations du travail et de l'emploi,
Invente et diffuse, en France et en Europe, des pratiques sociales novatrices.**

Née en 2007 de la fusion entre « Développement et Emploi » et « l'Université Européenne du Travail », l'Association Travail, Emploi, Europe, Société (ASTREES) regroupe des entreprises, des partenaires sociaux, des organismes de protection sociale, des services publics, des praticiens et des chercheurs. Au plan européen, ASTREES œuvre avec le concours d'un large réseau de partenaires.

ASTREES propose à ses adhérents et partenaires de travailler, à partir d'actions concrètes, sur l'avenir des modèles sociaux bousculés par des mutations en tous genres à l'échelon national ou européen. Nos principales thématiques sont :

- L'emploi et ses dynamiques territoriales
- Les restructurations et les transformations du travail ainsi que leurs multiples conséquences (emploi, santé, dialogue social, territoires)
- La RSE, les relations interentreprises et leurs impacts sur le travail et l'emploi
- Les évolutions du droit et du dialogue social ainsi que les discriminations au travail

Nos activités

« *ASTREES LAB'* »

Au sein du « LAB' » les adhérents d'ASTREES échangent, expérimentent et promeuvent des pratiques sociales innovantes autour de sujets émergents et problématiques. Le Lab fonctionne sur un système d'adhésion annuelle.

Le « club CEE » (en partenariat avec IRShare)

Le club « CE Européens » est un lieu d'échanges de pratiques de terrain, destiné aux représentants des salariés et managers. Il fonctionne sur un système d'adhésion annuelle.

Alizé®

Le programme Alizé® vise à impliquer des grandes entreprises dans la création d'emploi via le développement des Pme/Pmi présentes sur leur territoire d'implantation. Au travers d'Alizé® déjà présent dans 30 bassins d'emplois, les grandes entreprises apportent aux Pme/Pmi un appui en compétences, complété le cas échéant par des moyens humains et financiers fournis par les pouvoirs publics et les acteurs économiques locaux. Pour en savoir plus : <http://www.reseau-alize.com>

Les actions de formation

ASTREES dispense un certain nombre de formations comme celles destinées aux comités d'entreprise européens, ainsi qu'à des instituts, universités, organisations, de types publics ou privés.

Etudes et missions

L'association mène également diverses missions d'études et d'analyse et anime plusieurs groupes de travail sur des sujets relatifs à l'emploi, au travail et au dialogue social.

Nos partenaires et réseaux européens

ASTREES dispose d'un réseau de partenaires (universités, consultants, partenaires sociaux) dans près de 20 pays de l'UE et anime deux grands réseaux : l'un sur les restructurations d'entreprises, l'autre sur le droit social.

Pour en savoir plus

ASTREES 10 rue Saint Nicolas – 75012 PARIS
Tel : + 33 (0) 1 43 46 28 28 / Fax : + 33 (0) 1 43 46 28 20
contact@astrees.org / www.astrees.org

ASTREES

Atelier social du futur

Association

Travail

Emploi

Europe

Société

ASTREES

Carré Saint-Nicolas
10, rue Saint-Nicolas
75012 Paris

www.astrees.org