



Institut pour la Maîtrise des Risques
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques

Sous-traitance et
Maîtrise des risques

Projet de l'IMdR n°09/5

Copyright IMdR – juin 2012

Chef de Projet :
M. Philippe MOREAU (DGA)

Contractant :
Société SECTOR



L'institut pour la maîtrise des risques tient à remercier :

- M. P. MOREAU qui a dirigé cette étude,
- Les sociétés qui ont souscrit à ce projet et leurs collaborateurs qui ont participé à sa réalisation :

- CEA		M. Denis LALLEMAND
- DGA		Mme Thaïs LEFEBVRE
- EDF		M. Yves DIEN
- RATP		M. Jean-Pierre BERT

- Ainsi que ses Délégués Techniques pour le suivi de l'étude :

- Mme Leïla MARLE et M. John OBAMA

Rédacteur	Visa	Vérificateur	Visa	Approbateur	Visa
R. PAROUTY (SECTOR)		P. MARTIN (SECTOR)		P. MOREAU (DGA)	

NOTE DE PRESENTATION ET DE SYNTHESE

Le projet n° 09/5 de l'IMdR intitulé « Sous-traitance et Maîtrise des risques » a été réalisé en 2011 / 2012. Les souscripteurs qui y ont participé sont le CEA, la DGA, EDF et la RATP.

Contexte

Dans le contexte de développement d'un système, il est de plus en plus fréquent que les acteurs industriels en charge de la conception et de la réalisation de ce système aient à sous-traiter la conception ou la réalisation d'équipements, voire de sous-systèmes dans leur intégralité. Au-delà des aspects conception et réalisation, ils font également de plus en plus souvent appel à des prestataires externes pour des études ou des prestations sous la forme de sous-traitance.

Dans ce cadre, l'IMdR a décidé de lancer le projet « Sous-traitance et Maîtrise des risques » ayant pour objectif d'identifier les différents facteurs de risques liés aux processus de sous-traitance et de rédiger un guide pratique, couvrant les différentes typologies de sous-traitances, à destination des industriels souhaitant sous-traiter une activité pour leur permettre d'identifier les risques que ferait émerger ou que renforcerait la relation de sous-traitance.

Le guide proposé par ce projet s'adresse au futur donneur d'ordres technique (qui est l'initiateur de la relation de sous-traitance) comme une aide pour identifier et anticiper les risques que cette relation de sous-traitance pourra faire apparaître dans cet environnement complexe.

Méthode

Pour atteindre les objectifs de ce projet, six étapes suivantes ont été identifiées :

- Tâche 1 : Etat de l'art des modes de prise en compte des mécanismes de sous-traitance
- Tâche 2 : Identification des risques liés à la sous-traitance lors de la phase de développement ou production d'un produit ou système
- Tâche 3 : Identification des risques liés à la sous-traitance lors de la phase d'exploitation ou de la maintenance d'un système
- Tâche 4 : Elaboration d'un guide méthodologique
- Tâche 5 : Construction du référentiel juridique associé au guide
- Tâche 6 : Illustration de l'application du guide à travers deux cas concrets

L'approche se veut pragmatique afin de proposer aux donneurs d'ordres un outil simple d'utilisation leur permettant d'identifier les risques principaux qu'ils peuvent encourir dans leur démarche de sous-traitance avec également la notion de « sous-traitance d'activités à risques ». Ils trouveront également des recommandations-types pour la maîtrise des risques.

Le guide sous forme de questionnaire a été éprouvé lors du projet par son utilisation pour deux cas industriels concrets.

Tâche 1 : Etat de l'art des modes de prise en compte des mécanismes de sous-traitance

Cette tâche consiste à faire une synthèse des différents modes de sous-traitance à travers une analyse bibliographique.

La loi n° 75-1334 du 31/12/1975 (modifiée et consolidée) définit la sous-traitance par : « Au sens de la présente loi, la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

Cette loi encadre les relations entre les différentes entreprises ou entités économiques liées par la sous-traitance essentiellement en termes de paiement et de recours. Une grande latitude est donnée à la définition de la relation de sous-traitance entre deux entités et implique donc une grande diversité de caractéristiques.

Le tableau suivant synthétise les différentes typologies de sous-traitance retenues dans le cadre du projet.

Caractéristique	Critère	Typologie
Le preneur d'ordres réalise-t-il une activité globale du donneur d'ordres sur une durée pluriannuelle ?	OUI	Externalisation
	NON	Sous-traitance
Le preneur d'ordres réalise-t-il une activité également réalisée par le donneur d'ordres ?	OUI	Sous-traitance de capacité
	NON	Sous-traitance de spécialité
L'activité sous-traitée est réalisée sur un site du donneur d'ordres ?	OUI	Sous-traitance sur site
	NON	Sous-traitance hors site
Le preneur d'ordres est-il éloigné physiquement du donneur d'ordres ?	OUI	Sous-traitance « internationale »
	NON	Sous-traitance « locale »
Le preneur d'ordres est-il éloigné « culturellement » du donneur d'ordres ?	OUI	Sous-traitance « à contextes distincts »
	NON	Sous-traitance « à contexte partagé »
L'activité objet de sous-traitance est-elle totalement sous-traitée ?	OUI	Sous-traitance totale
	NON	Sous-traitance partielle
La sous-traitance est-elle limitée dans le temps (et techniquement) ?	OUI	Sous-traitance ponctuelle
	NON	Sous-traitance continue
Nombre de sous-traitants successifs	1	Sous-traitance de rang unique
	≥ 2	Sous-traitance en cascade

Ces typologies ne sont pas exclusives et peuvent se croiser. Par exemple, on peut avoir une sous-traitance hors site, ponctuelle, partielle et de spécialité.

Pour chaque typologie, il existe des risques génériques que l'on peut retrouver dans la littérature. Il est à noter que la littérature a essentiellement traité la sous-traitance sur site (pour laquelle le personnel sous-traitant travaille dans les installations du donneur d'ordres) pour les risques du travailleur (gestion des risques sécurité pour les travailleurs et valeur légale des contrats).

Tâches 2 et 3 : Identification des risques liés à la sous-traitance

L'objectif de cette étape est de procéder à une analyse de risque relative à la sous-traitance sur la base de l'activité à sous-traiter. Partant d'un inventaire des éléments extérieurs à l'activité à sous-traiter (première phase de l'étape), il est procédé à :

- la description des composantes de la sous-traitance et les flux entre ces différents éléments,
- l'inventaire des caractéristiques relatives à chaque élément,
- l'identification des risques relatifs à cette activité.

Une méthode d'analyse fonctionnelle a permis d'identifier une centaine de caractéristiques de la sous-traitance sous un format arborescent.

L'identification des risques est réalisée à partir des caractéristiques de ces composantes de la sous-traitance en évaluant l'impact de chaque caractéristique sur la relation de sous-traitance. Cette identification s'appuie sur un formalisme de type AMDEC adapté au sujet. Pour chaque caractéristique, un scénario est construit à partir de l'absence de maîtrise aboutissant à un événement redouté.

Il ressort de l'identification des risques réalisée au cours du projet qu'il y a de très nombreux facteurs pouvant induire des risques dans une relation de sous-traitance. De ce fait, l'analyse réalisée à ce stade, bien que la plus complète possible, ne peut prétendre à l'exhaustivité de tous les facteurs ou sources de risques dans une relation de sous-traitance.

Cette multitude de facteurs est le pendant de la diversité des typologies de sous-traitance. Aussi, chaque situation de sous-traitance est pratiquement spécifique. Toutefois, il pourra être possible d'identifier les risques qui s'y rapportent.

Pour l'analyse de risque, le terme « vraisemblance » est préféré dans ce contexte au terme « probabilité » qui a une connotation trop précise et trop mathématique pour ce type d'analyse.

Tâche 4 : Elaboration d'un guide méthodologique

L'objectif de ce guide est de proposer aux industriels (donneur d'ordres technique) souhaitant sous-traiter une de leurs activités un outil leur permettant d'identifier les risques auxquels ils peuvent s'exposer et leur proposant des axes de maîtrise de ces risques.

Ce guide s'utilise préférentiellement avant de sous-traiter (au moment du choix de sous-traiter ou pas, ou au moment de définir le besoin). Il peut toutefois être utilisé pendant la sous-traitance pour améliorer la relation avec le sous-traitant.

Ce guide consiste à se poser des questions précises sur la sous-traitance envisagée, les réponses font ressortir les risques prépondérants.

Le guide est construit de trois questionnaires progressifs du général vers le particulier :

- les caractéristiques générales de la sous-traitance envisagée,
- les caractéristiques générales de l'activité sous-traitée,
- les caractéristiques détaillées de la relation de sous-traitance.

Cette construction permet de s'adapter à l'importance de la sous-traitance considérée, de sorte qu'il est possible de ne traiter que les deux premiers questionnaires (voire seulement le premier) pour des sous-traitances de moindres enjeux.

Pour prendre en compte des problématiques potentiellement différentes, deux versions de ce troisième questionnaire sont rédigées pour les deux domaines « développement et production » et « exploitation et maintenance ».

Pour chaque ligne des questionnaires, le guide propose des éléments de bonnes pratiques dirigeant l'utilisateur vers des actions de maîtrise de ses propres risques. En effet, ce guide, de portée très générale, ne peut prétendre à fournir toutes les solutions car chaque situation de sous-traitance est différente des autres. Ces éléments concernent toutes les facettes de la sous-traitance impactant l'organisation du donneur d'ordres, les moyens qu'il doit mobiliser, ses installations, les caractéristiques du sous-traitant recherché, le contenu du cahier des charges et du contrat, etc.

Tâche 5 : Construction du référentiel juridique associé au guide

La sous-traitance est définie par la loi française et doit donc respecter un certain nombre de règles liées au code du travail (vis-à-vis de la protection des salariés du sous-traitant) et au code civil (pour les aspects contractuels entre le donneur d'ordres et le sous-traitant).

D'autres codes ou lois peuvent également intervenir tels que le code des marchés publics lorsque le donneur d'ordres y est soumis ou la loi de prévention des risques technologiques et naturels lorsque la sous-traitance a lieu sur un site concerné par de tels risques.

Le respect de l'ensemble de ces codes est nécessaire pour la réussite de la relation de sous-traitance (sans pour autant en assurer la réussite technique). Par contre, le non-respect de ces codes se traduit par des procédures juridiques généralement longues et coûteuses pour les deux parties et par l'arrêt de la sous-traitance.

Les sujets suivants sont développés à titre indicatif et pédagogique :

- Définition de la sous-traitance
- Élément de légalité d'une relation de sous-traitance
- Possibilité ou non d'interdire la sous-traitance
- Responsabilités des parties
- Obligations du donneur d'ordres en matière de réglementation du travail
- Sous-traitance sur site et évaluation des risques professionnels
- Contenu contractuel (clauses pénales, obligations de résultat et de moyen)

Tâche 6 : Illustration de l'application du guide à travers deux cas concrets

L'objectif de cette tâche est de vérifier sur deux cas concrets l'application du guide proposé.

Le premier exemple concerne les missions dites « EOQA » (Expert ou Organisme Qualifié Agréé) entrant dans le cadre de la loi relative à la sécurité des infrastructures et systèmes de transport pour l'évaluation de la sécurité des projets de systèmes de transport public guidés urbains de personnes.

L'utilisation du guide par un représentant d'un opérateur de transports (OT) de région parisienne (le donneur d'ordres) fait ressortir de nombreux points « critiques » déjà rencontrés par cet OT ayant une expérience importante dans ce domaine, mais qui s'avèrent nécessaires à considérer pour d'autres OT « novices » dans ce genre de démarches.

Le second exemple concerne la sous-traitance par un exploitant de réseaux autoroutiers de la maintenance des installations et équipements d'un tunnel routier.

L'utilisation du guide fait ressortir les risques respectifs de deux organisations mises en place successivement par le donneur d'ordres : appel à une seule entreprise générale de maintenance (qui sous-traite à son tour) puis réalisation de plusieurs contrats parallèles (un contrat par domaine technique). La maturité des potentiels sous-traitants par rapport aux contraintes spécifiques d'exploitation permet une comparaison et propose un choix d'organisation.

Conclusion

Ce projet a permis de synthétiser un ensemble de risques liés à la sous-traitance d'une activité pour un industriel. Dans la littérature, des types de risques sont approfondis individuellement (sécurité des travailleurs en sous-traitance sur site, domaine BTP, prêt illicite de personnel, ...), mais peu d'éléments de la littérature les rassemblent.

Ce projet propose un guide qui constitue pour les industriels un support de réflexion leur permettant d'identifier et d'anticiper les risques pouvant apparaître au cours de la sous-traitance. Ce guide se veut le plus pratique possible et a été consolidé par un test avec deux cas concrets.

La multitude des caractéristiques de la sous-traitance considérées lors du projet montre la diversité des éléments d'influence de la relation de sous-traitance et de sa réussite. Une vision d'ensemble est donc nécessaire pour assurer une maîtrise générale de la sous-traitance. L'intérêt de ce guide par rapport à d'autres outils existant d'aide à la décision et de gestion de projets est son orientation purement sous-traitance qui implique des risques spécifiques par rapport à la gestion de projets au sens large. Ce guide ne présente pas les solutions (la diversité de sous-traitances est tellement étendue qu'il ne peut y avoir de solutions toutes faites), mais il propose des axes de bonnes pratiques pour anticiper les risques potentiels et favoriser la réussite de la sous-traitance.