

## Sous-traiter en sécurité

*Apport de compétences, réduction des coûts, flexibilité... Les avantages de la sous-traitance sont nombreux. Les industriels ne s'y trompent pas puisque 74% d'entre eux y ont recours (INSEE). La sous-traitance fait ainsi partie intégrante de la vie de l'entreprise dès sa conception, pendant sa construction, son exploitation et jusqu'à son démantèlement. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater l'implication de la sous-traitance dans les accidents industriels. C'est le cas de près de 10% des accidents survenus entre 2015 et 2018 dans des ICPE soumises à enregistrement ou autorisation. Mais attention au raccourci consistant à imaginer que, quand un intervenant extérieur est à l'origine d'un incident, c'est lui qui est responsable de cette situation. Même si cet aspect apparaît malheureusement peu dans l'analyse des accidents faite par les exploitants, sous-traiter une prestation ne signifie pas sous-traiter le risque. Sans prétention à l'exhaustivité, cette fiche détaille quelques difficultés introduites par la sous-traitance et donne des recommandations pour faciliter leur appréhension.*

### **1. Les difficultés introduites par la sous-traitance vis-à-vis de la maîtrise des risques**

#### **1.1. Le risque de perte de compétence des personnels internes... et ses conséquences**

Le recours à la sous-traitance peut dégrader la connaissance de l'entreprise utilisatrice de ses propres installations et du travail qui doit y être réalisé. Cette perte de savoir peut rendre difficile la description suffisamment précise des activités à sous-traiter dans un cahier des charges, préalable indispensable pour que les réponses des entreprises prestataires soient pertinentes (adéquation résultats attendus / ressources à mobiliser). Le risque est alors d'obtenir une réponse apparemment satisfaisante, mais que les ressources prévues (effectifs, matériels) soient sous-dimensionnées. Le prestataire interviendra alors en permanence en situation dégradée, ce qui pourra le conduire à suivre des procédures inadaptées en matière de prévention des risques. *Exemples : ARIA 45448, 47871, 48294*

Cette perte d'expertise peut aussi compliquer l'accompagnement du prestataire lors de sa mission. S'éloignant de la réalité du terrain, les personnels internes peuvent connaître des difficultés à transmettre leurs savoirs, et notamment les consignes de prudence. Dans le même ordre d'idée : l'aptitude à la supervision de l'entreprise commanditaire est-elle toujours à la hauteur ? Le fait que les salariés du donneur d'ordre ne réalisent plus les gestes techniques peut réduire leur capacité à appréhender la qualité du travail réalisé. Si l'entreprise utilisatrice perd la connaissance concrète de ses installations, comment peut-elle en assurer le contrôle ? *Exemples : ARIA 52089, 51004*

#### **1.2. La problématique de la coactivité**

Au-delà du fait qu'il puisse demeurer des zones d'ombre sur les conditions d'intervention du prestataire et sur la connaissance par ce dernier des risques présents dans des installations qui ne lui sont pas familières, réside un risque supplémentaire : celui lié à la coactivité. Plusieurs interventions peuvent ainsi avoir lieu de manière synchrone : certaines réalisées par l'entreprise extérieure et d'autres réalisées par l'exploitant lui-même ou par d'autres prestataires. Cette simultanéité peut être problématique, notamment quand certaines des interventions menées par l'exploitant ont pour conséquence de modifier l'environnement de travail, les matières présentes, le fonctionnement des process... ou tout autre élément du contexte de travail dans lequel agit le sous-traitant. *Exemples : ARIA 50424, 41059, 51652*



#### **1.3. Des pressions productives et un rapport de force parfois défavorables à la prévention des risques**

La contrainte de respect des délais de travaux pèse sur le temps accordé aux étapes de préparation, de suivi et de clôture de chantier, parfois considérées comme « improductives » alors qu'elles sont pourtant cruciales en termes de sécurité. Pour des questions pratiques, la participation du sous-traitant à ces phases potentiellement déconnectées temporellement du cœur de l'intervention, peut être compliquée. *Exemples : ARIA 49384, 46253, 46694*

Par ailleurs, la sous-traitance conduit souvent à négliger des tâches à faible valeur ajoutée ou hors du cœur de métier (nettoyage, gestion des déchets...). Ces tâches considérées comme non stratégiques ne font pas toujours l'objet d'une analyse des risques digne de ce nom. Et pourtant, ces activités périphériques peuvent aussi être source d'accidents.

Enfin, le rapport de force donneur d'ordre / sous-traitant fait que ce dernier n'ose pas toujours alerter (crainte de pénalités) même lorsqu'il est conscient que son intervention n'a pas lieu dans des conditions optimales de sécurité. La non-remontée d'informations peut aussi être un effet induit de la notation du prestataire.

### **2. Quelques recommandations pour sous-traiter en sécurité**

#### **2.1. Mettre la prévention des risques au premier plan dès la recherche de prestataire et le cadrage contractuel**

Les contrats nationaux, négociés entre les services centraux du donneur d'ordre et du prestataire, sont susceptibles de véhiculer des exigences éloignées des situations locales spécifiques qui se révèlent inappropriées et dégradent la réalisation des interventions. Pour lutter contre ces dérives, il est indispensable d'amener les services achats à se rapprocher des contraintes du terrain et de l'exploitation.

Dès l'étape du contrat, il est nécessaire de formaliser les rôles et responsabilités de chaque acteur lors de la préparation du chantier, avec notamment une répartition claire des missions de chacun en termes de contrôles à réaliser avant, pendant et après travaux. *Exemples : ARIA 49018, 40790, 46253, 43836, 36198, 47654*

Par ailleurs, si le donneur d'ordre ne vient pas se substituer aux obligations du sous-traitant en termes de formation de son personnel, il doit informer les intervenants des risques spécifiques à son installation (avec recyclages réguliers). Au-delà des certifications affichées par une entreprise sous-traitante, il convient de s'informer de l'expérience des intervenants individuels, en prêtant une attention particulière aux personnels intérimaires ou nouvellement embauchés. *Exemples : ARIA 44466, 4417, 8781*

## **2.2. Accorder une place de choix aux phases pré- et post-intervention**

L'analyse de risques est l'étape clé avant la réalisation du chantier. Elle doit prendre en compte l'unité ou l'équipement concerné mais également les unités et équipements proches ou connexes. Elle doit se faire de manière conjointe et partagée entre exploitant et sous-traitant en identifiant les risques de chacun, y compris ceux liés à la coactivité (à gérer par une bonne planification des interventions et par une communication auprès de l'ensemble des services concernés).

L'ouverture de chantier (« levée de préalables ») doit constituer un point d'arrêt obligatoire où le donneur d'ordre vient s'assurer que les conditions réelles d'intervention sont conformes avec ce qui avait été prévu, notamment la réalité des consignations. A l'autre extrémité de la chaîne, la réception des travaux est l'acte ultime permettant de détecter les malfaçons susceptibles d'être à l'origine d'événements accidentels à plus ou moins brève échéance (par exemple : un point chaud résiduel). La mise en place d'une visite de réception après toute intervention, avec une check-list des points à vérifier avant remise en service, est une pratique reconnue dans le secteur du nucléaire qui mériterait d'être transposée dans le domaine des ICPE. *Exemples : ARIA 49384, 40790, 46253, 43836, 36198, 47654*

Dans le cas d'une fourniture d'équipements, il peut être envisagé le recours à une mission de contrôle par un organisme indépendant pour vérifier l'adéquation des équipements et pièces livrés. Lorsque les équipements doivent répondre à des normes, les certificats de conformités doivent être exigés. *Exemples : ARIA 48294, 48555, 51004, 29827*

## **2.3. Assurer un encadrement rigoureux, adapté à la nature du risque et à la qualité du sous-traitant**

Il est nécessaire pour l'exploitant de se doter des compétences suffisantes pour être en mesure de contrôler et évaluer le travail du sous-traitant : il s'agit soit de disposer de ces compétences en interne soit de les sous-traiter à l'extérieur. On peut citer l'exemple du fonctionnement des conseillers à la sécurité en transport de matières dangereuses. Par cette fonction, soumise à formation et agrément renouvelable, l'exploitant dispose d'un socle minimal de connaissances nécessaires à l'analyse des risques, à l'établissement de règles, au contrôle des prestations et du respect des règles de sécurité, à l'audit des prestataires, à l'analyse des accidents,...



© SDIS  
Dégagement de vapeurs nitreuses suite à une opération de dépotage réalisée sans supervision (ARIA 49018)

Le taux d'encadrement des prestataires, visant au contrôle du respect des procédures et mesures de sécurité, doit être fixé contractuellement (avec une vigilance pendant les périodes d'activité réduite telles que les congés). La mise en place de points d'arrêt et de points d'alerte dans le déroulement du chantier permet au donneur d'ordre et au sous-traitant de hiérarchiser les risques et d'intégrer des points clés de contrôle. Bien entendu, si l'encadrement doit être particulièrement renforcé dans le cas d'une entreprise intervenant pour la première fois sur une activité à risque, on pourra envisager un plan de surveillance allégé dans le cas d'une relation de long terme et si le retour d'expérience sur le sérieux du sous-traitant montre que cela est possible. *Exemples : ARIA 25836, 37944, 49018*

## **2.4. Instaurer une relation de confiance et de dialogue pour tirer parti du REX**

Selon la manière dont le contrat est rédigé et appliqué, le climat instauré dans la relation de sous-traitance n'est pas du tout le même. Sans tomber dans un laxisme trop important, il semblerait pertinent que les clauses d'exécution de la prestation (pénalités de retard, dispositifs de sanction/notation) ne fassent pas obstacle à la remontée d'information sur les dysfonctionnements et difficultés rencontrées. Ainsi, des clauses contractuelles axées sur la prévention plutôt que la répression dissuasive doivent permettre de progresser dans la prévention des risques, en permettant une meilleure collaboration pour l'analyse des accidents et la mise en place de mesures correctives collectives. Le sous-traitant fait parfois office de lanceur d'alerte et il est important que l'exploitant ait une capacité d'écoute et de réaction face à ces alertes. Ce REX peut être exploité pour mettre à jour le SGS, le plan de prévention ou le document unique.

## **3. Conclusion : quand la sous-traitance est bénéfique à la maîtrise des risques**

Passer du « faire » au « faire faire » n'est pas anodin pour un exploitant. Développement de nouvelles tâches (exprimer son besoin), évolution de certains métiers (montée en puissance des achats, création du métier de chargé de surveillance)... Pour que la transition se fasse avec succès, il est indispensable que l'entreprise identifie ces changements et qu'elle mobilise les moyens nécessaires pour y faire face.

Malgré les difficultés abordées ici, le sous-traitant peut s'avérer un réel partenaire pour la maîtrise des risques. Expert, il connaît mieux la technologie et les risques propres à son activité et sera donc normalement plus apte à prévenir les problèmes. Par l'effet de la répétition, son geste technique sera théoriquement de meilleure qualité et plus sûr. Par ailleurs, le sous-traitant est un vecteur de partage de REX. La puissance du réseau professionnel des entreprises spécialisées multi-sites et multi-clients est un atout : des bonnes pratiques locales peuvent ainsi être transposées.