

## Les enjeux de la sous-traitance nucléaire en France

Pôle  
Énergie

www.syndex.fr / 01 44 79 13 00 / p.energie@syndex.fr

Avril 2015

*Plus complexe qu'on ne la présente souvent dans une volonté d'édification ou d'efficacité rhétorique, la sous-traitance dans le nucléaire recoupe des réalités – industrielles autant que sociales – marquées par une grande hétérogénéité.*

*La sous-traitance se trouve par ailleurs être à la croisée de problématiques à la fois nombreuses et entremêlées. Que ce soit pour la sûreté, la maîtrise des technologies clés par les donneurs d'ordre, ou encore pour les conditions sociales dans la filière, la sous-traitance constitue un élément d'analyse à prendre nécessairement en compte. D'autant qu'elle peut aussi dissimuler la réalité de certaines de ces problématiques, en particulier en cas de sous-traitance en cascade.*

### Le mouvement d'externalisation dans le nucléaire français

#### Cadre général

L'industrie française du nucléaire illustre le mouvement d'externalisation à l'œuvre dans l'économie depuis plusieurs décennies d'autant plus clairement que le caractère stratégique de la technologie atomique avait amené les gouvernements successifs, dans les premières années de développement technique, à privilégier une filière largement « intégrée » (nécessité de maîtriser quasiment toutes les opérations).

Si la volonté de maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur a perduré en France, au moins pour les technologies clés, les virages stratégiques des décennies 1960 et 1970 (choix de la technologie REP notamment) ont dans un premier temps relativisé la nécessité d'une intégration complète. La grande variété des techniques à mettre en œuvre a ensuite amené, pour faciliter le management des compétences et des expertises, à éclater la filière en un nombre croissant d'acteurs industriels – bien que certains d'entre eux appartiennent toujours aux mêmes groupes (CEA-Areva notamment) ; on retrouve aussi un certain nombre de filiales spécialisées chez EDF ; la notion de « sous-traitance » dans le nucléaire doit donc être distinguée selon les cas : pour une part significative, il s'agit de sous-traitance intragroupe). [Voir graphique 1.](#)

Concomitamment, le mouvement général de recentrage sur le cœur de compétences de chaque entreprise, observé dans toute l'industrie, s'est imposé de même dans la filière nucléaire – que ce soit sur des opérations directement liées aux installations (maintenance, assainissement-démantèlement) ou pour des opérations courantes (gestion, entretien...). Ceci a d'ailleurs permis à des groupes hors nucléaire – par le truchement de filiales spécialisées –, ainsi qu'à un grand nombre de PME d'entrer dans la filière, élargissant ainsi le paysage des acteurs de la filière au fil du temps. [Voir graphique 2.](#)

En 2010, sur un total d'emplois estimé à 220 000 par le CFSN, les opérateurs (CEA, Areva, EDF, Andra) représentaient environ 58 000 salariés. Les fournisseurs de main-d'œuvre et de prestations représentent donc près de trois quarts de la filière. [Voir graphique 3.](#)

#### Quelles sont les raisons poussant couramment les entreprises à « externaliser » ?

Ces raisons sont de plusieurs ordres.

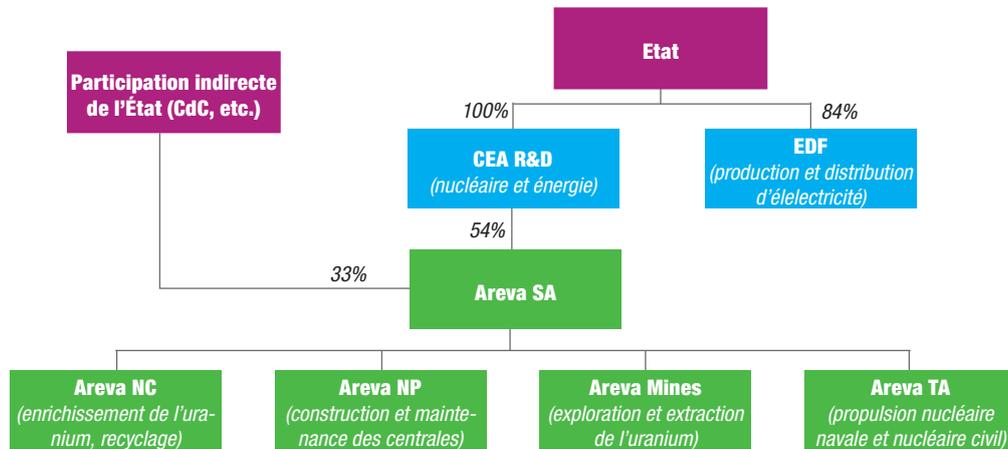
##### Les coûts

On songe bien sûr en premier lieu aux coûts. Le recours à un sous-traitant peut en effet permettre de réaliser la même prestation pour un coût moindre, soit parce que le prestataire est plus « performant » car plus spécialisé, soit parce que les conditions sociales qu'il s'applique lui permettent de la réaliser

## La filière nucléaire française

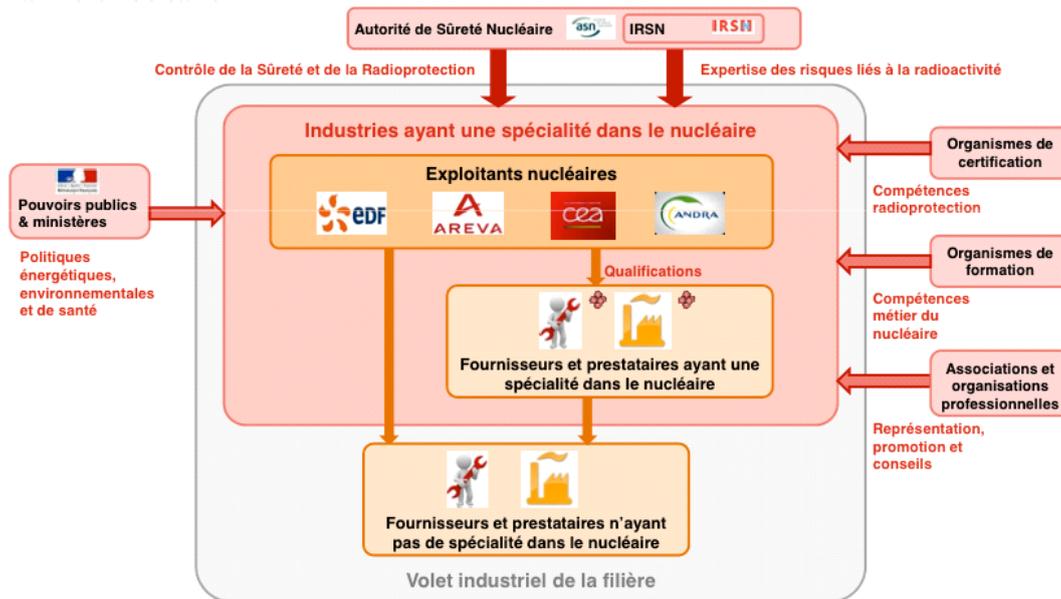
1

### Une filière éclatée : l'exemple CEA-Areva



2

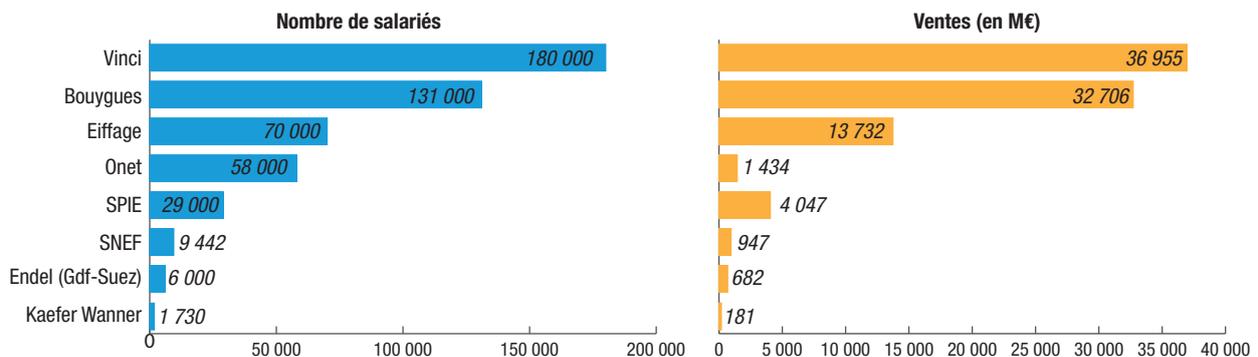
### Les acteurs de la filière



Source : CFSN – Cartographie de la filière nucléaire / Données 2010

3

### Les principaux fournisseurs de main-d'œuvre



pour moins cher. La filière nucléaire n'échappe pas à la règle.

Paradoxalement, une analyse fine des opérations d'externalisation révèle toutefois que, bien souvent, le recours à la sous-traitance, notamment pour les activités pérennes, s'avère sans intérêt du simple point de vue des coûts. L'externalisation peut même, dans de nombreux cas, « dégrader » l'efficacité économique la plus immédiate sur l'opération concernée. On observe, en effet, une grande variabilité dans les conditions de prix et de marge laissée aux sous-traitants selon les pouvoirs de marché des co-contractants et les conditions générales du contrat. Par ailleurs, la « courbe d'apprentissage » peut générer des coûts, notamment de non-qualité, tandis que l'externalisation génère des coûts de coordination possiblement importants.

Au final, l'objectif strict de « coût » n'est donc pas nécessairement le premier, en particulier dans le nucléaire ; et même quand il l'est, il peut être intéressant de vérifier le bien-fondé des « économies » visées. Le recours à la sous-traitance ne garantit nullement, en effet, la réalisation d'économies.

#### *La gestion de l'expertise*

La « gestion de l'expertise » est un objectif très souvent visé : concentrer, dans une volonté de spécialisation (et de simplification du management), les compétences de l'entreprise sur le cœur de métier pour ne pas les « diluer ». En somme, l'idée est de se spécialiser et de laisser à d'autres spécialistes ce qui ne recoupe pas le cœur de métier.

La difficulté est alors de « délimiter » le cœur de métier (ou cœur de mission, pour un service public) tout en conservant la plénitude de sa souveraineté stratégique. En effet, « l'abandon » de certaines activités peut mettre l'acteur concerné dans une situation de dépendance par rapport à un tiers, et donc dans une situation où il n'est plus maître de ses choix.

#### *La gestion des doses*

Spécificité du nucléaire, la « gestion des doses » est un élément très important pour bien comprendre le recours à la sous-traitance dans cette industrie. En effet, les travailleurs du nucléaire ne doivent pas être exposés au-delà d'un certain niveau aux rayonnements (concept de dose annuelle). D'un strict point de vue de gestion des effectifs, il est donc devenu fréquent, notamment pour ce qui concerne les exploitants, de sous-traiter les activités générant des expositions fréquentes et importantes, de sorte que les effectifs opé-

rationnels ne « dépasser » pas la dose totale admissible.

Il est ainsi estimé que 80% de la dose collective reçue dans les installations nucléaires de base seraient supportés par des travailleurs extérieurs. La maintenance des centrales par EDF, ou les opérations d'assainissement-démantèlement pour les autres opérateurs sont ainsi couramment sous-traitées dans un objectif de gestion des doses individuelles reçues par les salariés du donneur d'ordre.

#### *La gestion des statuts*

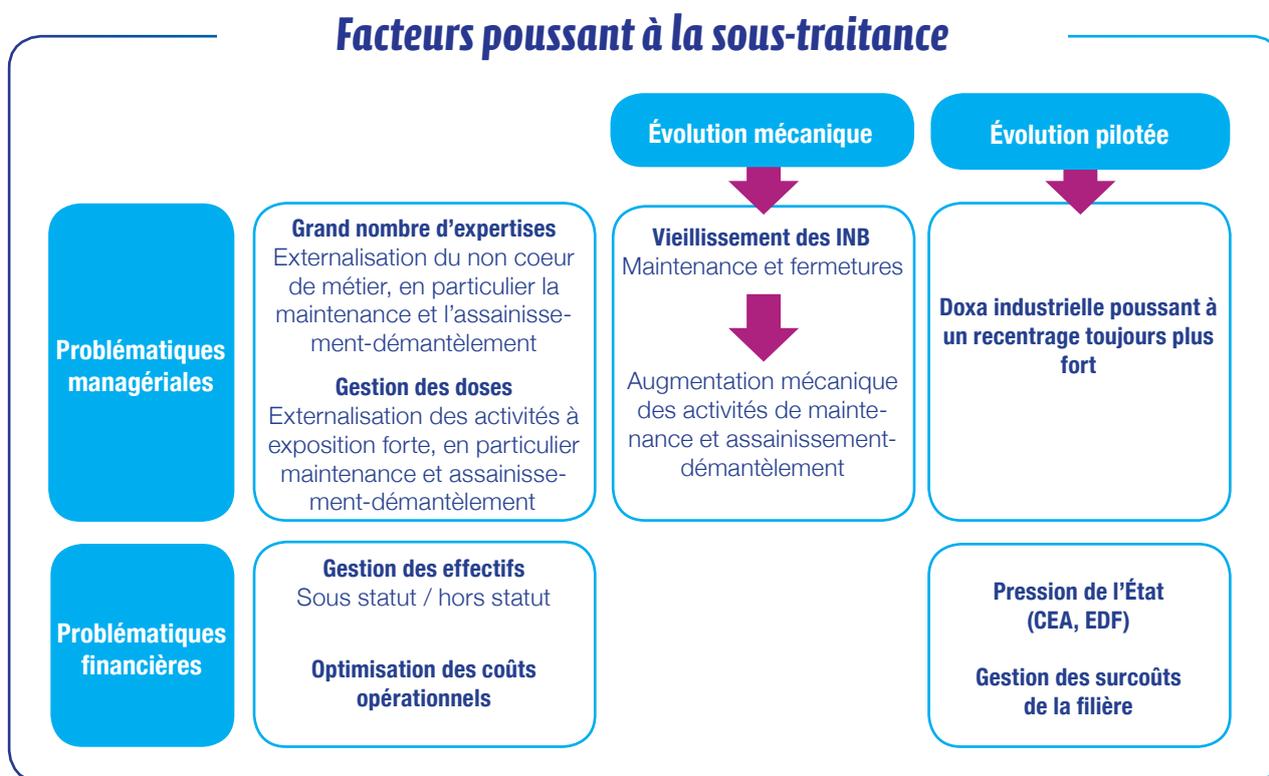
La gestion des « statuts » est un objectif dérivant de celui de maîtrise des coûts, l'articulant avec la temporalité des opérations : les travailleurs sous statut engagent des coûts à long terme, alors qu'un sous-traitant n'est engageant qu'à court terme.

Ceci recoupe notamment la gestion de la « flexibilité » de la main-d'œuvre en fonction de la variabilité de la charge. Plus spécifiquement pour le CEA et EDF, les tutelles leur imposent comme contrainte de ne pas dépasser un certain nombre de salariés sous statut, dans le cadre de la rigueur budgétaire d'État actuellement observée. Pour prendre le cas du CEA, il semblerait que la priorité soit donnée aux programmes de recherche plutôt qu'à l'emploi sous statut. Autrement dit, le Commissariat paraît préférer, dans son rapport de force avec ses tutelles, sauvegarder le plus de programmes de recherche possible, quitte à élever son niveau d'externalisation afin de respecter les critères de coûts et surtout d'effectifs sous statut.

#### *Des facteurs structurels*

On voit donc qu'une multiplicité de raisons pousse les différents acteurs industriels ou institutionnels de la filière à recourir à la sous-traitance. Or, un certain nombre de facteurs structurels joue dans le même sens d'une augmentation du recours à la sous-traitance :

- la sous-traitance tend à augmenter, sans externalisation d'activités nouvelles, simplement car certaines activités habituellement prestées montent « mécaniquement en puissance » : maintenance et assainissement-démantèlement notamment, avec le vieillissement centrales, ou encore gestion des déchets ;
- par ailleurs, dans une filière profondément liée à l'État, la pression sur les coûts semble se renforcer dans cette période de tensions économiques (rigueur budgétaire de l'État affectant notamment le CEA, difficultés d'Areva sur plusieurs grands



projets, surcoûts de la filière se répercutant in fine sur EDF...). Elle est en outre assortie d'exigences de sûreté croissantes qui s'avèrent coûteuses. D'où une tentation peut-être plus grande de « compenser » les hausses de coûts « subis » en diminuant les coûts « pilotés », notamment vis-à-vis des sous-traitants (« moins-disance », mise en concurrence, renégociation de contrats plus contrainte...).

L'écueil est double : une situation de dépendance implique de fait une faiblesse dans la négociation strictement économique, et une incapacité à suivre un projet pour des raisons de compétences perdues peut, en outre, en dégrader la réalisation (calendrier ou qualité, voire sécurité).

Pour les sous-traitants, le principal enjeu concerne, notamment pour les entités de taille moyenne ou petite, la dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre. Dans un univers quasiment sans concurrence au niveau des opérateurs et où existent des prestataires extrêmement spécialisés, les cas de dépendance quasi intégrale à un seul client sont en effet fréquents.

## Problématiques courantes liées à la sous-traitance

### Quels sont les enjeux les plus cruciaux, en termes de stratégie, pour les donneurs d'ordre et les sous-traitants ?

Pour les donneurs d'ordre, l'enjeu premier en termes de management est la maîtrise technique globale des projets et des activités dont il a la charge mais dont il sous-traite une partie.

Le risque induit est de se retrouver en situation de dépendance critique vis-à-vis de ses prestataires, voire d'être incapable d'assurer le suivi opérationnel (coordination des prestataires, contrôle de l'avancée du projet) faute du maintien du minimum de compétences relatives.

### Comment les sous-traitants sont-ils choisis et quel est l'intérêt pour les IRP de le savoir ?

Parmi les critères de choix des prestataires de sous-traitance, la dimension de la sûreté est un peu « à part », puisqu'elle constitue davantage un préalable qu'un critère de choix. Une fois les différents agréments réglementaires et techniques vérifiés et le critère de la sûreté pris en compte, le prix et les critères techniques sont les deux principales dimensions habituellement retenues ; l'aspect social est le plus souvent totalement absent des critères de sélection.

En termes de pondération des critères, on observe d'une manière générale que la primauté est donnée au

prix si l'opération sous-traitée est peu technique. En revanche, si l'opération sous-traitée est complexe ou permet de générer une valeur ajoutée technique, alors les critères techniques prévaudront.

On notera au passage que, même lorsque le coût n'est pas la raison première de l'externalisation, le prix peut malgré tout être le principal critère de discrimination.

On relèvera aussi que les tensions sur les coûts dans la filière peuvent amener à mettre en question des relations de sous-traitance « historiques ». Les cas les plus patents concernent bien sûr les mises en concurrence pour des prestations qui étaient jusque-là réalisées par des entités appartenant aux mêmes groupes juridiques (cas CEA-Areva) et qui pourraient à l'avenir être réalisées par des tiers.

La définition et l'application des critères de choix des sous-traitants n'échappent pas aux prérogatives des IRP du donneur d'ordre, notamment le comité d'entreprise, qui est légitime pour interroger les critères de sélection des principaux contrats de sous-traitance. Le choix des sous-traitants n'est en effet pas neutre – tant du point de vue des résultats économiques à court et à long terme que du point de vue social.

Par ailleurs, dans les entreprises comportant une ou des installations particulières à haut risque industriel, le CHSCT est également consulté sur la sous-traitance à une entreprise extérieure d'une activité pouvant présenter des risques. Des dispositions particulières sont également prévues concernant les installations nucléaires de base (art. L. 4612-15 et R. 4612-3 et suivants du Code de travail).

### La problématique sociale pour les IRP des donneurs d'ordre

Le suivi de la sous-traitance et de ses impacts notamment sur l'emploi nous semble devoir prendre deux formes distinctes pour les IRP des donneurs d'ordre :

- un suivi « longitudinal » (niveau annuel du recours à la sous-traitance, nature des opérations, coûts...), typiquement dans le cadre d'une information annuelle du CE. La BDES doit à ce propos inclure une rubrique dédiée ;
- une mobilisation spécifique pour les nouvelles externalisations d'activités : information-consultation dédiée, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à mettre en œuvre corrélativement.

Par ailleurs, il est légitime que les IRP du donneur d'ordre puissent s'intéresser aux problématiques so-

ciales relatives aux sous-traitants, ceux-ci appartenant à la même communauté de travail, que ce soit dans des instances dédiées (CHSCT élargis par exemple dans le cadre de la loi transparence et sécurité en matière nucléaire) ou dans le cadre des prérogatives courantes des institutions (CE notamment). Nous détaillons les enjeux relatifs dans le paragraphe suivant.

### La problématique sociale pour les IRP des sous-traitants

#### Le cas particulier des doses et de la sûreté

La gestion des doses et de la sûreté est l'enjeu le plus crucial et, par conséquent, l'un des plus cadrés dans l'industrie nucléaire.

Concernant la **sûreté**, chaque employeur a la responsabilité de former ses salariés aux risques spécifiques de leur métier. Le donneur d'ordre devrait s'en assurer, soit par sondage, soit par pointage systématique pour les opérations à fort enjeu de sécurité. Les droits d'accès aux locaux doivent être conditionnés à l'obtention de certains agréments ou formations.

On notera par ailleurs qu'en insistant sur les facteurs sociaux, organisationnels et humains (FSOH) en matière de sûreté dans le cadre de la sous-traitance sur site, l'ASN a élargi son spectre d'analyse des projets qui lui sont présentés pour validation (capacité à maintenir les compétences internes en matière de sécurité, transferts de responsabilité vers le sous-traitant, risque de perte de connaissance des installations par les exploitants, enjeux psychosociaux des situations nouvelles de travail...).

À la suite des évaluations complémentaires de sûreté (ECS), plusieurs priorités en matière de facteurs sociaux, organisationnels et humains ont été identifiées dans l'avis de l'ASN du 3 janvier 2012. Elles visent notamment :

- les effets possibles du renouvellement des effectifs et des compétences des exploitants sur la sûreté au moment où s'engagent un important renouvellement des générations ainsi que des modifications considérables des installations à la suite des ECS ;
- les conditions du recours à la sous-traitance et les modalités de contrôle des interventions sous-traitées, en particulier celles ayant une incidence sur la sûreté.

Concernant la **dosimétrie**, tant le Code du travail que le Code de la santé publique déterminent les règles qui y sont relatives. Les informations-consultations annuelles sur les doses, qui peuvent être déclinées

dans le cadre de CHSCT élargis (donneur d'ordre + sous-traitants), doivent donner aux IRP une parfaite visibilité sur les questions afférentes :

- la dosimétrie des intervenants des entreprises extérieures est-elle intégrée dans le bilan dosimétrique du donneur d'ordre ?
- y a-t-il un objectif commun de réduction des doses reçues ?
- y a-t-il un principe d'équivalence entre les intervenants des prestataires et les intervenants du donneur d'ordre (niveau de surveillance identique pour tous les travailleurs exposés) ?
- les doses des « nomades du nucléaire » sont-elles bien suivies ?

#### La sécurité

On peut observer dans de nombreux cas une surexposition des salariés sous-traitants aux accidents du travail. Cette surexposition doit être contextualisée : les activités sous-traitées peuvent être par nature plus accidentogènes. Toutefois, le recours même à la sous-traitance peut augmenter l'exposition, par divers biais : désengagement du donneur d'ordre, défaut de communication, culture d'entreprise insistant moins sur la prévention des risques chez certains sous-traitants, notamment quand il s'agit de PME, co-activité, multiplication des intervenants et des interfaces, pression du donneur d'ordre sur les coûts et les délais, nomadisme des salariés sous-traitants qui limite la constitution d'une mémoire collective... Cette problématique est donc centrale et peut nécessiter des investigations spécifiques pour être bien comprise.

Concernant les règles établies par le donneur d'ordre, on constate d'une manière générale dans l'industrie nucléaire que les conditions de sécurité sont encadrées par des textes de référence ; reste cependant, dans de nombreux cas, la question du contrôle effectif du respect des règles énoncées.

En effet, le sous-traitant s'engage à respecter et à faire respecter ces règles par ses propres prestataires. Il se trouve donc contractuellement engagé et naît ainsi ce qui est parfois qualifié de « chaîne de responsabilité ». Toutefois, en dehors des cas particuliers des doses et de la sûreté (principe de double vérification par le prestataire et par l'opérateur nucléaire donneur d'ordre), il n'y a le plus souvent pas de contrôle effectif par le donneur d'ordre du respect de ces engagements (de type audit, par exemple).

Ainsi, la primauté est souvent donnée au principe de responsabilité *a posteriori* sur le principe de vérification *a priori*. De fait, dans cette configuration, le donneur d'ordre se prémunit contre toute action engageant sa

responsabilité. Mais, d'un point de vue opérationnel, la « chaîne de responsabilité » n'a qu'une valeur d'incitation et ne garantit pas que les règles sont respectées (possibilité laissée au « pas vu, pas pris »).

La conformité formelle aux procédures de sécurité nous semble donc devoir être couplée à une maîtrise réelle des risques par un contrôle effectif du donneur d'ordre sur l'activité de son sous-traitant. L'implication forte des donneurs d'ordre pour mener une politique de sécurité globale, dans le cadre de la communauté de travail, est un des enjeux de la prévention des risques dans le secteur.

Un autre écart constaté entre « l'esprit » des textes de référence sur la sécurité et leur observance concrète concerne les accidents du travail. Dans un souci d'encouragement à maximiser le niveau de sécurité, leur nombre (chez les sous-traitants) peut être pris en compte dans les critères de sélection du prestataire, ou mentionnés dans les engagements de sécurité. La tentation peut alors exister, particulièrement chez les sous-traitants plus petits ou plus dépendants, de dissimuler les accidents du travail (typiquement pour ne pas perdre un marché), générant un effet pervers à la règle dont il est nécessaire d'essayer de se prémunir – étant entendu que les IRP du donneur d'ordre seront souvent les seules en situation d'alerter sur de telles dérives.

Dans ce cadre, les CHSCT élargis et les médiateurs peuvent être des instances utiles pour minimiser ces risques, mais le cas des PME peut nécessiter la mise en œuvre de dispositifs spécifiques.

#### La pénibilité

La question de la pénibilité pour les salariés sous-traitants, et intérimaires, est complexe. Elle doit tenir compte à la fois des situations multiples de travail dans lesquelles ils sont insérés (missions successives, changement de lieu de travail...), des conditions spécifiques dans lesquelles ils réalisent leur travail (co-activité, délais contraints, ...) et des risques identifiés des tâches qui leurs sont confiées (expositions CMR, chaleur, bruit, manutention...).

Cette complexité renvoie, d'une part, à la prévention des risques professionnels en situation changeante et instable, d'autre part à la traçabilité des expositions en cas de maladie professionnelle et de situation de réparation.

Les conséquences à court et long terme sont de plusieurs ordres : répartition du dossier médical entre plusieurs médecins, ce qui rend difficile sa consolidation ; dispersion de l'information entre les acteurs concernés ; reconstitution du passé professionnel des

salariés intérimaires et des expositions successives qu'ils ont subies...

### *Autres enjeux sociaux*

De même que pour la sécurité, des textes encadrent les conditions sociales appliquées chez les fournisseurs de sous-traitance (cahier des clauses sociales par exemple).

On constate toutefois que les textes relatifs aux obligations sociales sont souvent bien moins contraignants que ceux relatifs aux questions de sûreté et de sécurité ; ils peuvent par exemple se borner à rappeler des exigences existant par ailleurs (respect des droits de l'Homme, du Code du travail...).

Dans ce cadre, le recours à des salariés détachés étrangers peut notamment poser question, typiquement en termes de rémunération et de conditions de travail sur les chantiers de construction.

Les IRP des deux co-contractants sont bien sûr légitimes à connaître les obligations sociales imposées par le donneur d'ordre (et si leur application est contrôlée). Plus largement, il est important que ces dimensions qui relèvent de la responsabilité sociale de l'entreprise soient prises à bras le corps par les représentants du personnel du donneur d'ordre. À ce titre, le suivi d'indicateurs « DDRSE », de plus en plus courant dans les entreprises, peut être modulé selon l'activité et prendre en compte des indicateurs relatifs à la sous-traitance et à ses conditions de mise en œuvre. Ce suivi concerne les IRP et peut faire l'objet d'expertises dédiées à destination du CE ou du CHSCT.

Enfin, un autre aspect important concernant les conditions sociales chez les sous-traitants est la problématique de la fin d'activité. Dans le cas d'un changement de prestataire, la reprise des salariés est-elle prévue (encadrée par l'article L. 1224-1 du Code du travail) ? Dans le cas d'une fermeture, des démarches de GPEC (reconversions, gestion des parcours) liant le donneur d'ordre et les prestataires sont-elles organisées ?

## **Conclusion**

Dans le cadre général que nous venons d'évoquer, il semble crucial que les institutions représentatives du personnel se dotent d'un « arsenal global » de suivi de la sous-traitance : information-consultation bien sûr en cas d'externalisation, suivi longitudinal du niveau de la sous-traitance (coût, effectifs) – mais aussi des critères de sélection des prestataires ou encore des

conditions d'encadrement relatives à la sûreté, la sécurité et aux aspects sociaux.

Sur les aspects « conditions de travail », la mise en place des CHSCT élargis ou l'élargissement de la compétence des élus CHSCT du donneur d'ordre à l'ensemble des salariés présents sur le site permet d'accroître la compétence de ces instances. C'est donc un des moyens de considérer le site industriel dans sa globalité comme étant l'entité pertinente de l'action en matière de santé-sécurité.

Elle peut être complétée par la participation des prestataires, à l'invitation du donneur d'ordre, aux plans de prévention des accidents du travail.

Enfin, disposer d'un système d'information approprié sur tous ces aspects constitue un nécessaire préalable, qui peut être complété par le recours à l'expertise pour investiguer plus en profondeur certaines problématiques, que ce soit dans le cadre de missions récurrentes ou spécifiques.

Les années à venir s'annoncent difficiles pour la filière nucléaire française. Profondément liée à l'État, elle est indirectement affectée par la situation budgétaire de celui-ci et par la crise économique (tensions sur les programmes du CEA, moindre capacité à « refinancer » les acteurs de la filière en cas de difficultés structurelles ou sur un projet en France, pression sur les tarifs EDF). Elle sera également mise en difficulté, à court terme, par la situation d'Areva (pertes importantes sur plusieurs grands projets) et à plus long terme par les surcoûts structurels qui sont d'ores et déjà attendus (renouvellement du parc de centrales avec des EPR plus coûteux que prévu, mises à niveau de sécurité coûteuses, problématique de l'enfouissement...).

Or, le coût social payé par la filière sera assumé pour une large partie par les sous-traitants en bout de chaîne, et donc par leurs salariés.

Dans ces conditions, il peut importer que les institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales liées établissent une stratégie de filière à même de favoriser la circulation de l'information, et à même de tempérer les tensions entre entreprises qui pourraient se décliner jusqu'aux IRP.

L'enjeu d'articulation entre les salariés organiques et les salariés des entreprises extérieures n'est pas des moindres, puisqu'il s'agit de la construction d'un collectif.

La notion de collectif et de travail en équipe paraît, en effet, essentielle : il s'agit en quelque sorte de surmonter ou dépasser les cloisonnements induits par le recours à la sous-traitance en mettant l'accent sur le « travailler ensemble ».



**UN EXPERT  
ENGAGÉ  
AUPRÈS DES  
COMITÉS  
D'ENTREPRISE  
ET DES CHSCT**

## **SYNDEX...**

Une Scop de 450 collaborateurs engagés au seul service des représentants des salariés.

Plus de 40 ans d'expérience dans l'expertise et le conseil aux IRP.

Syndex est présent à Paris, dans 17 bureaux régionaux et 6 bureaux en Europe.

## **... et son pôle Énergie**

Une équipe de 30 consultants spécialisés, intervenant auprès de sociétés de toutes tailles dans les différents secteurs de l'énergie (pétrole, gaz, nucléaire, électricité, énergies renouvelables...) et sur toute la chaîne de valeur, de l'ingénierie et des équipements jusqu'aux services énergétiques.

### **Directeur de la publication**

*J.-F. Poupard*

### **Ont contribué à ce numéro**

*P. Pons*

*S. Pasquier*

*J.-L. Vayssière*

*Pôle Édition*

### **En savoir plus sur nos travaux**

[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr)

**et nous contacter**

[p.energie@syndex.fr](mailto:p.energie@syndex.fr)



**lescop**  
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES  
ET PARTICIPATIVES



**Fondation d'Entreprise Syndex**