

1828

Convention ENIEM / CREAD.

Etude du projet sous-traitance.

Fascicule I: La sous-traitance dans les stratégies d'entreprises.

Centre de Recherches en Economie Appliquées pour le Développement C R E A D	
DOCUMENTATION	
DATE D'ENTREE	3/6/1990
NO D'ORDRE	6018

Juin 1989.

S O M M A I R E

Introduction	p01
La sous-traitance dans les stratégies d'entreprises	p05
Les déterminants de l'impartition	p10
La sous-traitance comme forme d'orga- nisation industrielle	p17
Impartition et transformation du sys- tème productif depuis la fin des années soixante	p23
La gestion de la sous-traitance	p34
Bibliographie.	

INTRODUCTION

La présente note intitulée "sous-traitance" dans les stratégies d'entreprises " est la première de celles qui constituent le volet préliminaire de l'étude. Les deux autres traitant successivement de la sous-traitance en Algérie puis du cas précis de l'E.N.I.E.M.

L'importance de cette note ne tient pas à l'exigence d'une quelconque clause de style mais à la nécessité de mettre en place un cadre méthodologique apte à nous éclairer dans la compréhension de la question qui nous préoccupe. Il s'agit précisément, de se donner des points d'ancrage tirés de la théorie et de la pratique de l'entreprise capitaliste et témoignant de l'enjeu à plusieurs titres (I), que constitue la sous-traitance. A cet égard, la référence à l'entreprise capitaliste, quoique discutable, nous a semblé évidente au moins pour deux raisons: elle participe à la mutation des espaces productifs nationaux et à la structuration des espaces mondiaux auxquels s'articule l'économie algérienne. En outre, est-il besoin de rappeler que l'industrie de l'électroménager est dominée par des groupes ou grandes firmes dont les caractéristiques sont celles abordées ici et dont l'E.N.I.E.M. dépend presque totalement, aussi bien pour son exploitation que pour son développement ?

L'usage, ici lapidaire, du terme d'entreprise capitaliste ne doit pas occulter(2):

- sa complexité provenant de son gigantisme, la diversité de ses productions et de ses métiers, la grande hétérogénéité de ses structures internes ainsi que son organisation complexe en vue d'activités variées.

(I) technique, économique, social et spatial.

(2) Y. MORVAN : " Les stratégies des grandes firmes et des grands groupes " .

- son caractère différencié puisqu'on distingue la grande entreprise traditionnelle de la grande entreprise moderne (groupe) . Alors que la croissance de la première a trait à son patrimoine (croissance d'actifs), celle de la seconde est patrimoniale, financière (prise de participation en bourse) et contractuelle (relation de co-traitance ou de coopération) .

Le cadre méthodologique, affirmé ici , ne saurait faire l'économie de la prise en compte du cadre stratégique sans lequel la compréhension de l'entreprise capitaliste, sa dynamique et sa complexité est vaine.

La stratégie de l'entreprise concerne toutes les décisions relatives à l'utilisation et à la valorisation efficaces des ressources et se révèle, elle aussi, comme un élément d'appréciation variable suivant le type d'entreprise considérée (grande entreprise traditionnelle ou groupe) mais aussi suivant les conditions historiques en jeu. Ainsi son étude traduit-elle des situations de conflits permanents où s'opposent des " unités économiques " dont le propre est de se trouver dans des situations différentes, par rapport à un environnement changeant et de rechercher des positions dominantes (1). Ce qui permet de qualifier ces stratégies de concurrentielles. Enfin, on admet que la stratégie d'entreprise comme " ensemble vaste, "aux contours flous " (2) vise à assurer une " unité de gestion " par la précision de ses "domaines de décisions " et de " ses domaines de contrôle " ainsi qu'une " adhésion de toutes les parties prenantes aux objectifs de l'ensemble " (3) .

Enfin de façon globale, on peut assigner à cette première livraison l'objectif du repérage du phénomène sous-traitance à partir d'un prisme triplement comparatif .

- au sein de l'entreprise, il s'agit d'une pratique parmi tant d'autres articulées autour d'une stratégie ,

- elle procède d'un mouvement de structuration du système productif où se révèle une relation privilégiée entre ce dernier et l'entreprise capitaliste ,

(1) André TORRE : " La concurrence contemporaine " .

(2) Y. MORVAN : op. cité .

(3) Idem

- la sous-traitance est inconcevable, coupée de l'environnement, c'est-à-dire des conditions générales dans lesquelles se meut l'entreprise capitaliste. Se pose alors la question du " transfert " de son intelligibilité pour le cas de l'Algérie dont les particularités ne seront pas ignorées .

C'est pourquoi l'articulation suivant a été adoptée :

. dans le premier paragraphe, il sera réperé la place de la sous-traitance par rapport à la stratégie globale, aux autres pratiques (fonctions ou politiques) mais surtout par rapport aux politiques de production et d'approvisionnement au confluent desquelles elle se situe;

. l'examen des déterminants constituera l'objet du second paragraphe et mettra en relief l'importance de ce qu'il est convenu d'appeler la recherche de la flexibilité, de façon commune ;

. cette dernière correspond précisément à une ou des formes d'organisation de l'activité industrielle de l'entreprise dont la sous-traitance constitue une modalité de choix. Le troisième paragraphe sera donc consacré à la formulation de cet aspect important ;

. l'activité de sous-traitance d'une entreprise est un processus , c'est-à-dire un phénomène en proie à des réaménagements . Cette particularité est étroitement liée aux transformations du système productif dans son ensemble qui se soumet aux effets de la crise. Ces transformations abordées dans le paragraphe quatre se traduisent concrètement au niveau des politiques d'impartition ;

. le cinquième paragraphe tentera enfin de résumer quelques aspects pratiques de la gestion de la sous-traitance, aptes à illustrer les points d'achoppements de la coopération entre donneurs et preneurs d'ordres .

. enfin, la dernière partie sera consacrée à la toile de fond de toute l'étude et proposera des éléments d'appréciation de " la " stratégie d'entreprise et de "la" sous-traitance dans la branche de l'électro ménager .

I . La sous-traitance dans les pratiques de l'entreprise :

I . La pratique stratégique :

a . La notion de stratégie :

Au sein de l'entreprise capitaliste, la pratique stratégique émerge de la transformation des structures productives (concentration, changements dans l'organisation interne de l'entreprise etc ... Les nouvelles formes de concurrence qui s'y rattachent, tout en s'imposant donne à la grande entreprise la possibilité d'agir sur des paramètres fondamentaux et sur l'environnement, en vue de garantir sa survie et son développement à long terme . C'est ainsi que la stratégie s'avère constituée de choix tenant compte de l'environnement, des structures environnantes ainsi que du risque et de l'incertitude qui en découlent(I). Ces choix consistent en des mouvements dont l'importance et l'horizon temporel (en général lointain) les rendent quasi-irréversibles. C'est pourquoi ces mouvements sont nécessairement basés sur l'anticipation même si des réaménagements sont apportés ici où là mais, somme toute, dans le respect de la ligne générale pré-établie . Cette dernière vise en règle générale la réalisation des conditions d'insertion de l'entreprise dans un environnement changeant et à hauts risques, ainsi que celles de son fonctionnement.

On peut convenir de l'existence de trois phases essentielles dans la définition d'une stratégie :

- l'analyse de l'environnement pour en détecter les potentialités et les menaces,
- l'analyse du potentiel de l'entreprise pour en connaître les domaines d'excellence et les faiblesses,
- l'identification des problèmes par comparaison entre les finalités de l'entreprise, ses missions et objectifs généraux d'une part et sa situation réelle d'autre part .

(I) M. Marchesnay : " La stratégie " O.P.U.Alger 1988.

Ces étapes franchies, des buts sont fixés et des choix effectués, conduisant à des décisions et des actions à long terme, en général quasi irréversibles.

b . Stratégie, tactique, organisation, opérations :

La stratégie globale de l'entreprise est constituée de décisions affectant de manière importante et durable la position qu'elle occupe dans son environnement ainsi que le rôle qu'elle entend y exercer .

Les actions tactiques, quant à elles, relèvent du court terme et d'enjeux moindres .

Le domaine organisationnel touche au long terme mais se rapporte aux modifications de la structure interne de l'entreprise en vue de l'amélioration du fonctionnement et des performances .

Les actions opératoires sont du domaine de l'exécution et de l'ajustement dans le court terme .

Enfin, alors que les actions stratégiques et tactiques touchent en général au domaine externe à l'entreprise, les actions organisationnelles et opératoires ont plus trait à son domaine interne .

c . Classification des stratégies :

Selon les besoins de l'analyse, les spécialistes en économie industrielle s'appuient sur différentes typologies, du reste non exclusives .

Première typologie :

Elle traduit les mouvements au sein des structures productives. On distingue les stratégies suivantes :

- d'intégration verticale (en amont, en aval),
- d'intégration horizontale (diversification),
- de spécialisation (sélection de segments d'activités) ,
- de filière (produits rentrant dans une technologie) ,
- d'internationalisation.

Deuxième typologie :

Elle traduit l'importance donnée aux facteurs internes ou externes. Dans les stratégies fondées sur l'utilisation des facteurs internes on notera les stratégies dites de technologie nouvelle et celles dites de haute qualité .

Dans les stratégies fondées sur l'intensification de l'influence de l'environnement on distinguera celles basées sur les nouveaux produits et celles basées sur l'expansion par le marché.

Troisième typologie :

Elle distingue trois stratégies génériques (I) :

- la domination par les coûts: en faisant jouer la courbe d'expérience et / ou en réalisant des économies d'échelle,
- la différenciation : en assurant une distinction des produits propres à l'entreprise en vue d'une position de monopole,
- la focalisation : elle oriente l'activité vers le production où l'entreprise se veut dominante, ce qui suppose un volume de capital conséquent.

d . Stratégie d'entreprise et politique d'approvisionnement

Il n'est pas inutile, pour saisir la place de la politique d'approvisionnement dans les stratégies d'entreprise de s'appuyer sur la périodisation suivante de l'évolution de la pratique stratégique .

Première période :

Elle se caractérise par une situation générale de pénurie où l'entreprise ne connaît pas de gros problèmes d'écoulement de sa production . Sa vocation essentielle se ramène à ses capacités de production. La politique d'approvisionnement se résume à obtenir de l'extérieur ce que l'entreprise ne produit pas. Cette période

(I) Il s'agit de celle de M. E. PORTER .

s'arrête, pour les pays capitalistes développés à la fin de la période de reconstruction, après la seconde guerre mondiale.

Deuxième période :

Elle est marquée par l'abondance de la production et l'impératif d'écoulement de celle-ci par la politique de marketing. La mission de l'entreprise est aussi de diversifier ses produits, ce qui induit une complexification de la gestion de la production. La place de l'approvisionnement ne connaît pas de changements notables. Cette deuxième période prendra fin au début des années 70.

Troisième période :

On y remarque une intensification de la concurrence aussi bien nationale qu'internationale. L'entreprise doit simultanément tirer profit de sa politique de marketing et assurer sa compétitivité. Ceci suppose le recours à un marché connu (marketing) et une concentration de ses activités sur un nombre restreint de technologies de production, en général celles qu'elle maîtrise et une limitation de la gamme des produits fabriqués. Dans ce cadre, la politique d'approvisionnement et la sous-traitance qui en est partie prenante auront un rôle éminent.

2 . Stratégie, politique et sous-traitance :

La mise en oeuvre d'une stratégie d'entreprise implique des composantes multiples dites fonctions d'entreprises dont la première exigence est de s'articuler de manière cohérente.

a . Les fonctions de l'entreprise :

On en dénombrera six :

- . la politique sociale,
- . la politique financière,
- . la politique commerciale,
- . la politique d'approvisionnement,
- . la politique de production,
- . la politique de recherche-développement.

b . Politiques d'entreprises et sous-traitance :

Une stratégie globale concerne dans la pratique plusieurs fonctions à la fois . La sous-traitance se situe quant à elle, au confluent de deux fonctions : la production et l'approvisionnement. La décision de sous-traiter, pour une entreprise, signifie faire faire par un tiers un travail que, pour différentes raisons (1), elle ne peut ou n'a pas intérêt à exécuter . Il s'agira donc plutôt d'acheter que de produire , d'impartir plutôt que d'intégrer . Dans la pratique, cela revient à confier à une entreprise le soin "d'exécuter une commande spéciale suivant des directives précisées dans un cahier des charges" (2) et ce, selon l'une ou l'autre des différentes modalités d'impartition existantes (3) .

3 . La politique de production-approvisionnement et la sous-traitance :

Si dans le court terme la politique d'approvisionnement vise à procurer à l'entreprise les différents imputs nécessaires à sa production, à long terme elle a pour mission de concilier les situations de diversité et d'incertitude générées par sa politique commerciale (marketing) et les impératifs de stabilité, de conformité et de certitude liés à la politique de production. Du reste, cette mission de conciliation prend une connotation particulière quand l'impartition est choisie comme option et a connu ces dernières années une évolution qui a débouché

 (1) Voir paragraphe 2 sur les déterminations de l'impartition.
 (2) Sallez et Schlegel : " La sous-traitance dans l'industrie". Dunod. Paris, 1962 .
 (3) Voir paragraphe 3 .

sur la nécessité de formes de coopération entre donneurs d'ordres et preneurs d'ordres, désignées sous le terme de partenariat .

II . Les déterminants de l'impartition :

† . Position du problème :

La sous-traitance s'inscrit dans un cadre stratégique qui dépasse le niveau de l'entreprise. Ce cadre complexe inclut outre l'exigence pour cette dernière de s'articuler à son environnement (partenaires, concurrents, marchés divers tels ceux de l'approvisionnement, des débouchés ou encore celui du travail), la nécessité de réaliser une certaine forme de cohérence entre les moyens mis en oeuvre pour atteindre des objectifs déterminés.

Les enjeux de ce cadre stratégique, inscrits dans la longue période et abordés dans le paragraphe IV, traduisent le caractère impératif, pour l'entreprise, de se frayer un " sentier d'expansion " ou de croissance dans un contexte mouvant où des contraintes diverses se font sentir, liées en particulier, en cette durable période de crise, à la baisse de l'efficacité de l'investissement, la transformation des rapports concurrentiels où l'éventuelle arrivée à maturité du secteur auquel elle appartient.

C'est dans cet ordre d'idées que la sous-traitance apparaît comme la recherche d'une certaine flexibilité de la politique industrielle de l'entreprise. Celle-ci est avant tout recherche de formes d'organisation . A ce titre, la flexibilité est un levier, un moyen permettant de mener à bien des choix stratégiques durables et rigides .

Le terme de flexibilité, sujet à controverses, sera pris ici au double sens que certains auteurs veulent bien lui donner (I).

a. Celui de flexibilité conjoncturelle ou statique:

Ici la flexibilité caractérise l'organisation de la pro-

(I) Cf. J.L. GAFFARD: " Traité d'économie industrielle " Ouvrage collectif . Ed. Economica , Paris 1987 .

duction (avec la connotation de l'atelier flexible) où les ressources engagées, non spécifiques sont mises en oeuvre pour faire face à des spécifications variables de la demande. L'environnement qui produit ces ressources non spécifiques est donc supposé exogène puisque celles-ci sont données. La flexibilité aura par exemple les formes suivantes :

- . réduire la complexité de la gestion,
- . réduire la variété des processus gérés,
- . permettre une adaptation de la production aux variations de la demande en mettant en place les ajustements nécessaires. La sous-traitance de capacité procède de ces derniers et constitue une modalité particulière d'organisation de la production.

b . Celui de la flexibilité structurelle ou dynamique:

Elle désigne une forme d'organisation alternative, avec des impacts plus importants sur les structures productives (par les processus d'innovation) et sur l'environnement. Dans cette acception elle est celle qui doit faciliter la mise en oeuvre de ressources spécifiques en vue des exigences d'un segment du marché ou d'un client. Dans ce cas, l'environnement qui produit ces ressources spécifiques et adaptée n'est pas exogène mais soumis à des modifications et à la structuration de la part du producteur .

Pour formuler autrement la question, on liera la flexibilité structurelle à la capacité d'intégration en amont du producteur, elle même basée sur sa " capacité d'acquérir des connaissances sur un système de ressources spécifiques sur un système d'agents en mesure de créer de telles ressources" (I). La sous-traitance de technicité prend alors une importance particulière dans ce cadre.

Flexibilité conjoncturelle ←---→ Environnement exogène
←---→ Intégration en aval (prise en compte des variations liées aux débouchés) .

Flexibilité structurelle ←---→ Environnement changeant
←---→ Intégration en amont (recherche des ressources spécifiques) .

(I) J.L. GAFFARD : op. cité .

Ainsi dans les deux cas de figures, sont posés la question de l'allocation efficace des ressources ou de leur nature appropriée (et donc de leur choix, leur production, leur mise en oeuvre) ou les deux à la fois et ce, dans le cadre d'une organisation de l'entreprise où l'impartition sous une forme ou sous une autre (capacité de technicité) , a une place de choix .

Ainsi, s'il est vrai que la notion de flexibilité est propre aux structures productives, elle se traduit dans des pratiques d'entreprise parmi lesquelles il faut compléter l'impartition.

2 . Le contenu de la flexibilité en terme d'impartition :

Le principe de la flexibilité, dont on voudra bien faire un déterminant de base, suffisamment général et explicatif à la fois, peut être cerné à deux niveaux :

. d'un point de vue général, la flexibilité procède d'une politique où il s'agit de réunir des conditions permissives à la mise en oeuvre la meilleure de mouvements stratégiques quels qu'ils soient : intégration verticale, diversification, spécialisation, stratégie de filière, internationalisation ... , dont la caractéristique est de se présenter comme des choix rigides. Rigides car devant avoir des implications durables sur l'entreprise et donc devant présider à la structuration de celle-ci. Ces conditions convergeront alors nécessairement, vers la réduction du poids de cette rigidité. A ce titre la pratique de sous-traitance est un choix stratégique .

. D'un point de vue plus concret, on distinguera entre la flexibilité conjoncturelle et la flexibilité structurelle .

a . La flexibilité conjoncturelle :

La sous-traitance comme modalité de la flexibilité conjoncturelle répond aux variations dans les spécifications

de la demande (intégration en aval) et se traduit au niveau :

. Des coûts :

L'impartition par un donneur d'ordres à d'autres entreprises de la production de certains composants intermédiaires, peut contribuer à la réduction du coût unitaire de fabrication - augmentation du rapport production / frais fixes - en rapport avec l'exploitation des économies d'échelle de l'exécutant (qui, du fait de sa spécialisation exécutera de grandes séries). Cette réduction des coûts pourra aussi être imputable à des coûts salariaux moins importants, en l'occurrence quand il s'agit d'une force de travail paysanne ou encore domestique. Il est à noter que la sous-traitance internationale prend comme base importante l'existence de taux différenciés de salariés.

De façon directe, la sous-traitance participe aussi à la réduction des coûts du fait qu'elle permet d'éviter la sous-utilisation d'équipements dont l'entreprise donneur d'ordre peut faire l'économie mais aussi les coûts, à la longue non négligeables, d'appropriation d'une technique qu'un sous-traitant maîtrise mieux.

Enfin des côtés pratiques, influant à la baisse sur les coûts interviennent tels la réduction des besoins en fonds de roulements ou encore le fait d'échapper à une partie de la T.V.A., payée par contre par le sous-traitant.

. De l'allégement :

L'entreprise en proie à un certain dynamisme se doit de réagir le plus aisément possible aux stimuli de l'environnement, ce qui suppose qu'elle se décharge au maximum des impedimenta. Elle pourra alors mieux " parer aux crises ", saisir plus facilement les opportunités, être plus disponible face au changement.

. De la protection :

La dépendance d'une entreprise vis-à-vis d'un sous-traitant pour des composants donnés n'est pas forcément contraignantes dans la mesure où la relation de sous-traitance est le résultat de choix mutuels qui n'impliquent pas que les deux co-contractants, mais demeure déterminé par les conditions spéciales du marché dans le secteur, la branche ou la filière. Ces conditions, marquées par des rapports concurrentiels, quand elles sont combinées à des formes de coopération privilégiant la fidélisation du client, peuvent procurer une sécurité des approvisionnements, désormais reconnue pour l'entreprise donneur d'ordre.

La protection de l'emploi, en cas de récession, constitue un autre souci pour l'entreprise. Dans le cas où elle aura privilégié l'impartition, la réduction de la production à moins d'impact du point de vue de la réduction des capacités productives qui s'en suit et donc de la flexibilité de la force de travail.

. De l'appoint :

En cas de croissance de la demande à l'entreprise, de pointes de production ou encore de goulots d'étranglements dans certains ateliers (consécutifs par exemple à des panes ou encore pour accepter des commandes à délais rapprochés), les capacités de sous-traitance se révèlent comme des sources d'appoint très précieuses. L'appel à la sous-traitance s'avère encore plus pressant quand il s'agit d'activités saisonnières.

. De l'organisation :

L'impartition offre aussi des facilités certaines quand l'entreprise décide de décentraliser certaines de ses activités. De même permet-elle de contourner, voire d'échapper à certains cadres réglementaires, tel celui relatif à l'emploi de la force de travail.

Pour mieux saisir le caractère tout relatif de cette flexibilité à court terme, on peut raisonner à contrario et envisager la situation où l'entreprise a plutôt intérêt à intégrer des activités de production au lieu de les confier à des tiers .

Dans ce cas la recherche de flexibilité se traduit par la primauté de l'intégration sur l'impartition . Les incidences sont relatives :

. A la protection :

- Quand il s'agit d'assurer la sécurité des approvisionnements, en situation où les sous-traitants sont en bonne position sur le marché.
- Quand il faut faire face éventuellement à une situation de monopole ou d'entente sur le marché de ses approvisionnements.
- Quand, en matière de propriété du savoir-faire, il y a exigence du secret.
- Quand les marchés intéressent la défense nationale .

. Au coût :

- Quand, pour le ou les composant(s) considéré(s) le caractère important de la série est garanti ;
- Quand il existe pour ces derniers un marché captif correspondant à la vente de pièces de rechange (dans le cadre du service après-vente) .

. Au métier :

- Quand des exigences de qualité s'avèrent non réalisables dans le cadre de l'impartition .
- Pour préserver la fiabilité du produit fini et donc du constructeur.
- Quand des perspectives évolutives sont prouvées et donc quand le créneau s'avère porteur du point de vue de la compétitivité et des parts de marché .

b . La flexibilité structurelle :

Elle correspond, comme cela a été dit plus haut à une organisation alternative qui implique :

- la prise en compte de l'environnement,
- une capacité de réponse aux stimuli provenant de la mise en oeuvre de l'intégration en amont .

L'objectif étant de faire jouer la production de ressources spécifiques situées en amont, par des partenaires parmi lesquels on compte les sous-traitants.

Ainsi formulée, la flexibilité structurelle se doit de réaliser des conditions (I) favorables à des stratégies qui garantissent au mieux le caractère spécifique des ressources engagées dans les processus productifs. A ce titre, l'on peut remarquer que les stratégies de recentrage sur le métier ne sont pas étrangères à cet impératif .

Ces stratégies ont pour prolongement des modalités particulières de la sous-traitance, telles que contenues dans le partenariat où l'on veut substituer aux relations de domination, des relations de coopération entre donneur d'ordre et preneur d'ordre. Enfin et de manière moins parlante, on notera comme modalité de la sous-traitance, inscrite dans la flexibilité structurelle, la sous-traitance internationale .

(I) Quelques aspects concrets en sont présentés dans le 5° paragraphe, relatif à la gestion de la sous-traitance.

III . La sous-traitance comme forme d'organisation industrielle :

La sous-traitance suppose une organisation industrielle à partir de laquelle se tissent des rapports entre les différentes entreprises en vue de la fabrication d'un produit déterminé. Deux principaux critères peuvent être utilisés pour approcher la nature de ces rapports. Il s'agit du type de travail à exécuter d'une part et de la forme que revêtent les relations entre les partenaires industriels d'autre part.

Le premier critère permet de situer le sous-traitant par rapport à l'entreprise cliente ou donneur d'ordre .

En effet, celle-ci confie l'exécution de travaux, la réalisation de produits ou la prestation de services à un partenaire qui accepte de prendre en charge l'une de ces tâches conformément aux directives techniques contenues, soit dans les cahiers de charges , soit sous forme de plans et modèles.

Le second critère introduit la distinction entre la simple sous-traitance, la sous-traitance spécialisée et la fourniture de produits. Chacune de ces catégories présente un aspect particulier pour le donneur d'ordre dès lors que l'intérêt qu'il lui accorde est fonction de la place occupée dans le processus de fabrication . et du poids relatif par rapport aux spécificités techniques . Selon le cas, le sous-traitant est plus en situation de domination que le fournisseur qui se limite à de simples transactions commerciales .

I . Les formes de la sous-traitance :

L'activité de sous-traitance peut être définie comme suit : c'est l'exécution par une entreprise d'une commande de pièces ou de sous-ensembles pour le compte exclusif d'un donneur d'ordre , et selon ses directives , qui les commercialise ensuite après finition, transformation ou incorporation dans un produit final (I) .

Une autre définition est souvent citée par des auteurs, celle du Rapport du Conseil Economique Français sur la sous-traitance : " c'est l'opération par laquelle une en-

(I) A. SALLEZ et J. SCHLEGEL utilisent deux critères pour définir la sous-traitance. Il s'agit de la substitution et de la subordination, in" La sous-traitance industrielle" Ed. Dunod, Paris 1963 .

treprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ". Aussi, le sous-traitant se trouve lié sur le plan technique au donneur d'ordre et accepte le risque financier qui peut y résulter .

Par ailleurs, la sous-traitance constitue un instrument privilégié pour la promotion de la petite et moyenne industrie (p.m.i.). Celle-ci doit répondre avant tout aux exigences exprimées par l'entreprise leader, telles la qualité technique du produit sous-traité, les prix pratiqués, les délais de livraison... Pour ce faire les sous-traitants sont souvent obligés de faire des regroupements par famille de produits, de veiller à l'obtention d'une meilleure organisation de l'activité productive, de maximiser les taux d'occupation des machines ... De même, ils doivent opter pour une spécialisation leur garantissant un minimum d'activités. Tous ces impératifs présupposent une certaine maîtrise de la technologie à leur niveau et la disposition d'importantes capacités d'organisation et de gestion .

Cependant, il y a lieu de caractériser la sous-traitance comme suit :

- . la sous-traitance est un métier: elle constitue donc un élément structurel du développement industriel,

- . la sous-traitance est un marché national et international. Ceci signifie que des donneurs d'ordres recherchent des sous-traitants les plus compétitifs et dans des spécialités précises ,

- . le marché de la sous-traitance est caractérisé par les besoins de donneurs d'ordres : ce qui fait que les sous-traitants doivent adapter leur offre par rapport aux besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises clientes .

Au demeurant, on distingue quatre formes de sous-traitance correspondant chacune à un mode de relations entre partenaires industriels .

a . La sous-traitance " concurrente " ou de " capacité " :

. Il s'agit d'une sous-traitance stricto-sensu, c'est-à-dire que l'entreprise leader dans sa gestion de la production utilise des services d'autres industriels pour des raisons liées à un manque de personnel, à des goulots d'étranglement dans l'utilisation de certaines machines, au manque de place, d'aires de stockage... En conséquence, le sous-traitant constitue pour le donneur d'ordre une capacité de travail supplémentaire puisqu'il ne peut à lui tout seul réaliser un niveau de production donné. Cela signifie que l'un et l'autre possèdent des équipements semblables et des techniques comparables. C'est la raison pour laquelle on qualifie ce type de sous-traitance de " concurrente " .

Toutefois, pour que les entreprises sous-traitantes puissent s'assurer une activité minimale , il faut qu'elles disposent d'un nombre suffisant de clients potentiels ; d'où la nécessité de leur implantation dans un milieu industriel déjà constitué .

b . La sous-traitance " complémentaire " ou de " spécialité " :

L'entreprise leader utilise les services de sous-traitants spécialisés dans des techniques différentes de la sienne. En effet ceux-ci disposent d'équipements spécialisés qui font défaut au donneur d'ordre ou bien lui permettent d'obtenir une qualité supérieure du produit sous-traité . Dans tous les cas, il y a une complémentarité entre les sous-traitants et l'entreprise cliente, leur facilitant l'obtention d'un rendement maximal de leur potentiel industriel.

Au plan pratique, compte tenu du pouvoir réduit de négociation des petites et moyennes entreprises, les sous-traitants tendent vers une spécialisation dans des techniques complémentaires de celles du maître d'oeuvre. Cependant, ils sont confrontés au problème du choix de la spécialisation car l'investissement doit être rentable pour un niveau de production approvisionnant plusieurs grandes firmes.

c . La sous-traitance " occasionnelle " ou " conjoncturelle " :

Le donneur d'ordre a recours à la sous-traitance pour des raisons occasionnelles comme par exemple l'existence de goulots d'étranglements, une pointe dans l'activité de l'entreprise, une panne de machine..... Il peut y avoir également des raisons dues à la haute conjoncture économique (I) impliquant un surcroît d'activités des opérateurs.

d . La sous-traitance " permanente " ou " structurelle " :

Les relations entre donneur d'ordre et sous-traitants sont permanentes pour des raisons tenant à leurs structures. Celles-ci englobant des aspects techniques, financiers et même commerciaux. La collaboration industrielle entre les différents partenaires est dans ce cas décisive dans la perspective d'une expansion rapide telle que souhaitée par l'entreprise leader .

Les notions de sous-traitance de " capacité " et de " spécialité " s'appliquent en général à l'organisation technique des entreprises industrielles. Celles de " conjoncturelles " et de " structurelles " renvoient à l'analyse économique ou à un calcul économique. Dans la pratique, la sous-traitance de " capacité " et celle " conjoncturelle " ainsi que la sous-traitance de " spécialité " avec celle " structurelle " se rejoignent souvent.

(I) En période crise économique, on assiste à un rapatriement de sous-traitance. Ce phénomène est décrit dans le sondage d'Usine nouvelle p. 141, N° 42, du 20 Octobre 1983 .

2 . La sous-traitance comme forme d'organisation industrielle :

La sous-traitance vue sous l'angle de la stratégie d'entreprise implique une analyse des formes d'organisation industrielle sur la base desquelles se déploie l'activité productrice des firmes.

Le donneur d'ordre organise un réseau de sous-traitants selon le mode de développement industriel choisi. Des objectifs spécifiques sont retenus par rapport aux possibilités offertes par l'impartition . Les rapports entre les entreprises clientes et les industriels sous-traitants seront sous-tendus par le niveau de collaboration aux plans techniques, financiers et commerciaux.

a . La quasi intégration :

La quasi intégration est considérée comme un procédé d'intégration économique dans le groupe formé par l'entreprise leader et ses sous-traitants. Cette intégration porte seulement sur les aspects techniques de la production ainsi que les gammes et les méthodes de fabrication.

La quasi intégration se situe entre l'intégration et le jeu du marché. Elle bénéficie par conséquent des aspects positifs de l'un et de l'autre . En d'autres termes, le sous-traitant est assuré d'une stabilité et conserve en même temps son indépendance juridique et son autonomie financière vis-à-vis du donneur d'ordre.

Par ailleurs, si la firme leader est dans une position de monopole ou d'oligopole les sous-traitants tirent avantage de cette position . Cela leur permet alors de mener une politique d'expansion tant en respectant les engagements contractuels sur les plans techniques et quantitatifs telsqu'ils ont été fixés au départ avec le donneur d'ordre. Au demeurant, celui-ci fait jouer la concurrence pour sélectionner les sous-traitants et imposer une politique de sous-traitance à long terme.

b . Maîtrise de la filière de production :

La filière de production est une notion récente dans les analyses de l'économie industrielle. Plusieurs conceptions ont été développées ces dernières années où chacune privilégie un aspect particulier de la production et de l'organisation industrielle . Toutefois, l'idée générale à la base est celle d'une "suite nécessaire d'états intermédiaires d'un bien ou d'un service" (I).

L'activité de sous-traitance est prise dans ce cas en termes d'intégration vers l'amont ou vers l'aval. Les sous-traitants se chargent d'une série d'opérations définies par le donneur d'ordre conformément au processus technique et dont le résultat est le produit final .

Par ailleurs, selon sa fonction au sein de la filière, chaque entreprise bénéficie d'un pouvoir de domination sur les autres intervenants ou au contraire, apparaît dominée. Dans ce dernier cas, la sous-traitance peut être doublement dominée : d'une part par la relation traditionnelle à donneur d'ordre et d'autre part parce que celui-ci l'est également . Toutefois, la sous-traitance en tant qu'activité économique participe à plusieurs filières de production distinctes et intervient aux différents niveaux de ces filières .

c . La politique de structuration :

La politique de structuration cherche avant tout à renforcer la compétitivité de l'appareil productif par une action au niveau des technologies de la définition des produits et de la maîtrise des marchés . La firme leader opte pour une logique industrielle comme logique d'action dans le cadre de sa stratégie d'ensemble . L'activité de sous-traitance s'insère dans cette politique industrielle en tant qu'élément dynamique défini au préalable par le donneur d'ordre . Pour cela, il

(I) M. RAINELLI in " Traité d'économie industrielle " .
p. 23, Ed. Economica, Paris 1987 .

choisit un nombre restreint de sous-traitants privilégiés, lesquels réalisent souvent des sous-ensembles ou prennent en charge dès fois des fonctions complètes. Puis à leur tour, ils se retournent vers des entreprises plus petites ou des artisans pour réaliser une grande partie de leur propre production. Autrement dit, les sous-traitants principaux de la firme leader deviennent eux-mêmes des donneurs d'ordres et utilisent par conséquent les services de la P.M.I. Celle-ci demeure généralement dominée à travers les liens tissés au profit du donneur d'ordre principal.

IV . Impartition et transformation du système productif depuis la fin des années 1960 :

Il s'agit maintenant d'aborder les transformations des politiques d'impartition engendrées par les bouleversements que connaissent les systèmes productifs au niveau mondial. Ces transformations tendent à donner naissance à de nouveaux systèmes d'impartition caractérisés par leur dimension internationale et par de nouveaux types de relations entre preneurs d'ordres et donneurs d'ordres. La crise profonde vécue par les systèmes productifs depuis la fin des années 1960 a été un facteur déterminant dans l'émergence des transformations des politiques d'impartition. Nous allons donc commencer par la présentation des relations entre crise et transformations des systèmes productifs.

I . Crise et transformation des systèmes productifs:

a . Formes et manifestations de la crise des systèmes productifs :

La crise apparue à la fin des années 1960- début des années 1970 - a affecté de manière durable les structures et les performances des structures productrices et a exigé une transformation des stratégies et des pratiques des entreprises en vue de son dépassement.

. Crise et dégradation des performances :

On peut observer une dégradation sur plusieurs plans (I) :

. Chute du taux de croissance de la production industrielle qui passe de 6% par an entre 1950 et 1970 , à 27 % par an entre 1970 et 1982 pour l'ensemble des pays industriels ,

. Chute du taux de croissance de la productivité qui passe de 6 % par an entre 1960 et 1973 à 2,4 % par an entre 1973 et 1983 . Cette baisse de la productivité va s'accompagner d'une chute de la création d'emplois industriels ,

. Dégradation de l'efficacité de l'investissement marqué par une hausse du volume de capital nécessaire pour obtenir un accroissement de la productivité du travail .

Cette situation varie selon les branches en fonction de leur place dans le système productif et dans le cycle de vie du produit. La crise a affecté plus durement les branches les plus anciennes (textiles, cuir, sidérurgie) et celles qui ont atteint la phase de maturité .

. Crise et transformation des rapports concurrentiels :

Cette transformation apparaît sous plusieurs formes :

. On assiste d'une part à une intensification de la concurrence entre firmes : la stagnation des pouvoirs d'achat va faire que toute croissance des parts de marché d'une entreprise a toutes les chances de se réaliser au détriment des concurrents .

Dans certaines branches, comme le textile, la sidérurgie, une partie de l'électro ménager, l'intensification de la concurrence est aggravé par l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents (NPI ou pays de l'Est).

(I) Voir Traité d'Economie Industrielle - J. de BAUDT, p. 88§ et suivantes .

La compétitivité de ces pays est fondée sur un couplage entre une productivité qui se rapproche de celle des pays industriels et des taux de salaire beaucoup plus faibles comme l'indique le tableau ci-dessous :

Indice de salaire horaire en 1978

Base 100 = France

France : 100	Singapour : 09
Taiwan : 11	Chine : 05
Corée sud : 08	Inde : 02

Source : C E S cité par C.A. MARTINET - Stratégie Vuibert 1983 .

Ceci va se traduire par une accentuation de la pénétration des importations dans de nombreux secteurs comme le montre l'exemple français :

	1970	1980
Sidérurgie	24,5 %	30,04 %
Cuir	07,06 %	38,28 %
Mat.élec.	24,30 %	42,99 %
Equi.ména.	26,96 %	40,25 %

On observe d'autre part une transformation des modalités et des formes de la concurrence. On passe globalement d'une concurrence réglée par les coûts et les prix à une concurrence plus complexe intégrant à côté des prix d'autres éléments : la qualité, le service après-vente, l'adaptation aux besoins des consommateurs, les délais, le crédit De plus, la concurrence par les prix devient plus violente, les entreprises cherchant à exploiter au maximum l'effet de taille qui leur permet de bénéficier du maximum d'économies d'échelles .

. Enfin un dernier facteur voit le jour, la naissance d'une contradiction entre la nécessaire standardisation des produits et des processus et la tendance à l'augmentation de la variété de la demande des consommateurs. Sous l'influence de l'élévation du niveau de vie, la satisfaction des besoins primaires, des pratiques de différenciation des produits pour les entreprises, on assiste à ce que certains auteurs appellent la fin de la consommation de masse et à la renaissance de demandes de plus en plus différenciées.

Tout ceci impose de nouvelles contraintes à l'entreprise :

- raccourcissements des cycles de vie des produits,
- exigence d'une capacité de réaction rapide aux modifications de la demande,
- substitution de flux de productions variables à des flux prédéterminés,
- nécessité d'une élévation systématique des qualifications, des produits et des équipements .

L'ensemble de ces évolutions imposent à l'entreprise la nécessité stratégique de recherche de la flexibilité .

b . La transformation des stratégies et des pratiques de l'entreprise :

. Le recentrage sur le métier :

Ce mouvement stratégique doit être interprété de manière relative et non absolue. Il s'agit pour l'entreprise de rechercher des avantages compétitifs décisifs qui ne peuvent être obtenus si le nombre de métiers qu'elle pratique est trop grand . Il s'agira pour elle de se concentrer sur des activités où elle dispose ou compte réussir à obtenir des avantages compétitifs décisifs - soit par la maximisation de l'exploitation des économies d'échelle ou de la courbe d'expérience, soit par l'innovation produite, soit en fournissant des produits dotés de caractéristiques

qu'elle est seule à pouvoir intégrer et maîtriser;

Le processus de recentrage peut prendre plusieurs formes :

- . sortie des activités en déclin ou non maîtrisées,
- . spécialisation - focalisation,
- . recentrage sur une ou des technologies qui sont valorisées dans plusieurs activités,
- . politique de concentration sur des segments décisifs d'une activité et d'impartition des autres segments.

Il ne s'agit pas d'un abandon de stratégies de diversification mais plutôt de leur adaptation au contexte de crise .

. La transformation des structures de production :

La recherche d'avantages compétitifs passe aussi par une action en profondeur sur les structures de production . Il s'agit d'une part de la substitution aux équipements dominants dans la période d'avant-crise (chaînes de montage, machines transfert, machines spéciales) de nouveaux processus de production combinant la mécanique et la micro-électronique (automates programmables, robotique, ateliers flexibles, machines-outils à commande numérique). Les équipements visent à la fois à dégager des gains de productivité et à améliorer les capacités de réaction de l'entreprise aux variations de la demande;

En second lieu, il s'agit de la recherche de la flexibilisation des appareils productifs par l'abaissement du point mort, la réduction des frais fixes, le développement de l'impartition qui permet l'allègement des structures et de leur rigidité économique;

Il s'agit également de la rationalisation des processus de production combinant la recherche de l'allongement des séries, d'un meilleur équilibrage des lignes de production, l'élagage des segments non stratégiques et la recherche de la taille minimale optimale.

. L'émergence de nouveaux rapports entre entreprises :

La crise du système productif a révélé que la compétitivité de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'efficacité de l'utilisation des facteurs de production en son sein mais qu'elle est déterminée par l'efficacité de l'ensemble des agents économiques avec lesquels elle est en relation : fournisseurs, sous-traitants, clients, laboratoires de recherche, transporteurs, banques....

La qualité des relations de coopération avec l'ensemble de ces agents joue un rôle décisif comme le montre l'exemple japonais.

On observe donc le développement de relations de conflit-coopération entre l'entreprise et ses partenaires .

Elles prennent la forme de fabrications en commun, de recherches communes, de coopération dans la distribution

Les nouvelles relations vont toucher bien entendu les politiques d'impartition et les rapports entre l'entreprise et ses sous-traitants .

2 . La transformation des politiques d'impartition :

Les politiques d'impartition vont se transformer selon deux axes principaux :

. on observe d'une part l'émergence et le renforcement de la dimension internationale de la sous-traitance,

. d'autre part on observe une modification des relations entre donneurs d'ordre et preneurs d'ordres dans le sens de la coopération.

Avant d'aborder ces deux aspects nous dirons quelques mots à propos des effets de la crise sur la sous-traitance .

a . Les effets de la crise sur la sous-traitance:

La baisse ou la stagnation de la demande globale va se répercuter sur les sous-traitants sous forme de baisse des plans de charge, d'apparition de surcapacités et d'intensification de la concurrence entre preneurs d'ordres . Cette situation renforce la position des donneurs d'ordres qui en profitent dans un premier temps pour accroître leurs exigences en matière de prix, de marges, de délais et qui tentent de faire supporter le poids de la crise aux sous-traitants.

Cette situation s'aggrave par les pratiques de rapatriements des productions sous-traitées par les donneurs d'ordres, particulièrement dans le cas d'une sous-traitance de capacité. Selon une enquête du magazine " L'Usine Nouvelle " (1) 60 % des entreprises interrogées en France s'estiment victimes de ces pratiques de "rapatriement".

Ces transformations vont déboucher sur un processus de concentration dans les secteurs de la sous-traitance. A titre d'exemple, le secteur de la forge italienne a perdu 20 entreprises sur 170 entre 1982 et 1985 et a réduit ses capacités de 24 % (2).

b . L'internationalisation de la sous-traitance :

Phénomène relativement ancien, le phénomène de sous-traitance internationale va prendre une dimension dans le contexte de crise et se renforcer . Le renforcement résulte d'un double mouvement :

- d'une part, les preneurs d'ordres confrontés à une baisse de leur commande sur le marché interne vont se tourner vers les marchés étrangers. Cela est particulièrement vrai pour le marché européen (3) marqué par l'arrivée en tant qu'exportateurs des sous-traitants italiens, espagnols et portugais.

(1) Usine Nouvelle N° 42 / 1983

(2) Usine Nouvelle N° 9 / 1985

(3) Idem.

Ils s'appuient sur l'amélioration de la maîtrise des techniques et des conditions d'emploi et de rémunération de la main-d'oeuvre permettant souplesse et compression des coûts : sous-traitance en chaîne, recours aux travailleurs indépendants, flexibilité des horaires de travail. Cela se traduit par des coûts inférieurs de 10 à 15 % par rapport aux sous-traitants français (1).

Ce mouvement s'appuie sur la levée des barrières douanières et la circulation internationale des informations, normes et équipements.

- d'autre part, les donneurs d'ordre à la recherche de la flexibilisation de leurs structures de production et de la compression des coûts vont développer une politique de délocalisation de la sous-traitance. Cette politique va s'articuler à la politique des Etats en particulier dans les pays en développement visant à attirer les investissements étrangers créateurs d'emploi et contribuant au développement des exportations.

Ce phénomène d'abord localisé aux relations entre le Japon et les pays du Sud-Est asiatique tendra à se généraliser dans les années 70 au point où la STI a été envisagée comme forme d'industrialisation (2) et comme vecteur d'industrialisation.

Elle se fonde sur toute une série d'avantages offerts aux investisseurs.

- baisse des coûts d'installation par la prise en charge par l'Etat des terrains d'assiettes, par la réduction des coûts d'études et l'aménagement de sites industriels.

- compression des coûts de production : il s'agit essentiellement des coûts de la main d'oeuvre. Certains auteurs estiment à 15 000 dollars l'économie annuelle par emploi transféré dans le cadre de la sous-traitance au Mexique (3).

(1) Ibidem

(2) OCDE - La sous-traitance internationale.

(3) Industrie et développement international - Juin 1988.

- flexibilité de la gestion de la force de travail permise par l'absence ou les limites des organisations syndicales, un allongement de la durée hebdomadaire de travail, une grande facilité de compression des effectifs en cas de baisse des commandes. Ce phénomène va prendre une forme plus systématique dans le cas des zones franches (I) ou dans le cas des industries dites " maquiladoras " au Mexique .

Trois types d'activités dominent la STI : le textile, l'habillement, l'électricité électronique, la métal-mécanique .

Il s'agit de segments intensifs en main-d'oeuvre et pour lesquels l'automatisation est, soit impossible soit trop coûteuse :

La STI peut ne pas se limiter aux composants et déboucher sur la fabrication d'ensembles plus complexes ou même de produits finis comme dans le cas de systèmes dit d'OEM (original equipment manufacturer) qui consiste à faire fabriquer entièrement un produit par un fournisseur et à le vendre sous la marque du donneur d'ordre .

c . L'émergence de nouveaux rapports entre donneur-d'ordre et preneur d'ordre : le partenariat

La crise a abouti à détériorer le climat des relations entre les donneurs d'ordres et les preneurs d'ordres .

Ces derniers présentaient plusieurs griefs :

- . compression des prix et des marges,
- . réduction des plans de charges,
- . allongement des délais de paiement,
- . précarisation de la situation des preneurs d'ordres qui ne peuvent être assurés d'un volume de commandes régulier ,
- . délocalisation d'une partie des productions sous-traitantes.

La dégradation de la situation aboutit à des réactions des pouvoirs publics, des preneurs d'ordres et des donneurs d'ordres visant au dépassement de la situation et à la recherche d'une nouvelle organisation des relations de sous-traitance qui va s'articuler autour de la notion de partenariat qui redéfinit les dimensions .

Le partenariat vise plusieurs objectifs :

- d'abord rompre avec le statut d'exécutant qui était traditionnellement celui du preneur d'ordre soumis quasi hiérarchiquement au donneur d'ordre. Les nouvelles contraintes de la concurrence et de la production exigent des partenaires capables d'innover et de s'adapter . Ceci passe par la mise en place de rapports de coopération susceptibles de faire de la sous-traitance une fonction économique essentielle . Le donneur d'ordre devient un chef de file, un concepteur et un coordonnateur ,

- substituer de plus en plus la sous-traitance de spécialité à la sous-traitance de qualité en permettant au preneur d'ordre d'améliorer son potentiel technologique et de s'engager dans l'innovation,

- rompre avec le statut précaire du preneur d'ordre qui l'inhibe et l'empêche de s'engager dans des investissements à long terme.

Au total, c'est l'illustration de l'idée que la compétitivité de l'entreprise passe par la compétitivité de l'ensemble du système industriel dans lequel elle s'insère.

La réalisation de ces objectifs va se traduire par les changements suivants :

- le donneur d'ordre s'efforce de garantir un plan de charge régulier anti-dote à la précarité. De son côté le preneur d'ordre s'engage à investir.

- le donneur d'ordre introduit de nouveaux critères de jugement et de sélection des sous-traitants.

La sélection s'opère sur des performances globales (qualité, respect des délais, capacités d'investissements et d'innovation, capacités à développer des rapports coopératifs) et non plus seulement sur les prix.

- mise en place d'un système de concertation entre donneur et preneur d'ordres incluant la transmission de programmes prévisionnels pour le donneur d'ordres, la coopération pour la maîtrise de la technologie et de l'innovation ou le développement.

Sur la base de ces principes des accords de partenariat se sont développés (2000 en France) autour des grandes entreprises .

Ils donnent lieu à une nouvelle procédure d'agrément du preneur d'ordres fondée sur un audit technique, financier et social visant à déterminer les capacités d'investissement, d'innovation et d'évolution du preneur d'ordres . Ils aboutissent cependant à une réduction drastique du nombre de preneur d'ordres.

Ainsi dans le cas de Peugeot on observe les évolutions suivantes :

	<u>1981</u>	<u>1987</u>
Découpage	256	40
Usinage	63	20
Décolletage	158	40

Le partenariat redéfinit donc les trois principales dimensions de la sous-traitance:

- des performances supplémentaires sont attendues des preneurs d'ordres en matière de technologie et de qualité,

- les choix relatifs aux preneurs d'ordres visent moins leur mise en concurrence que l'obtention de garanties et d'engagements quant à la qualité et à l'amélioration de la productivité ,

- des éléments de coopération sont introduits dans les rapports donneurs d'ordres / preneurs d'ordres .

V . La gestion de la sous-traitance :

I . Nature et critères de décision "POA " :

Les politiques de sous-traitance constituent une composante de la stratégie d'approvisionnement, qui est elle-même, incluse dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise . Cette stratégie d'approvisionnement a trait aux relations de l'entreprise avec les marchés en amont sur lesquels elle se procure des biens produits pour d'autres entreprises. Il y a à l'impartition ou sous-traitance à chaque fois qu'une organisation est placée effectivement devant l'alternative " POA " .

a . Nature des choix " POA " :

Dans la majorité des cas, on est en présence de choix "POA", puis isolement et à impact insignifiant sur l'avenir de l'entreprise. Néanmoins, beaucoup de ces choix se traduisent tout de même par des engagements en terme d'investissement . Or comme " les petits ruisseaux font les grandes rivières ", une certaine régularité dans le comportement en faveur de l'une ou l'autre attitude (impartition ou intégration) est à la longue lourde de conséquences car elle influence des structures productives, financières et organisationnelles de l'entreprise .

Par ailleurs, la manière dont les choix sont perçus et formulés ainsi que la nature de la décision et la façon dont elle est mise en oeuvre sont conditionnées par les structures d'organisation, les systèmes d'information et les outils de gestions utilisés .

. b . Les critères de décisions " POA " :

Il s'agit de décider quels produits fabriquer dans l'entreprise et quels autres sont à faire par un fournisseur. Cette décision étant de grande importance, c'est aux chefs d'entreprise eux-mêmes de la prendre dans une optique à long terme .

Cette décision doit tenir compte des points suivants:

- S'agit-il de pièces ou produits d'importance capitale ?

- L'entreprise possède-t-elle la technique requise à sa fabrication ?

La capacité du procédé est-elle suffisante ? ...

- Existe-t-il des fabricants spécialisés en matériaux ou pièces de montage en question ? Si oui, faut-il ou non en développer comme l'ont fait les industries électriques (européennes) il y a au moins une vingtaine d'années?

- Tout doit être examiné en prix, quantité et du point de vue de l'accumulation des compétences techniques.

Le chef d'entreprise formulera aussi sa décision sur la base des résultats de l'étude de ces différents points. Cette étude est généralement menée par la division technique et / ou la division achat de l'entreprise en question .

c . Principaux traits de la sous-traitance (de fabrication)

Avant la " crise " et pendant les " trente(30) glorieuses ", le système économique était caractérisé par la répartition des activités entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Les premiers s'occupaient des activités dites " nobles ", créatives et technologiquement avancées, les secondes se spécialisaient dans les activités moins " nobles " tournées vers la fabrication de masse de produits banalisés et techniquement stabilisés .

Dé cette répartition des rôles vient peut être l'idée que la sous-traitance est une activité induite, peu valorisante et fragile.

Elle est induite par l'innovation créative d'autres acteurs, c'est-à-dire que la conception du produit est assurée par le donneur d'ordres, peu qualifiante car en série ou à l'unité, la production doit répondre à un cahier de charges précis et enfin fragile car elle est dominée par les entreprises donneuses d'ordres pour lesquelles elles travaillent .

Après la crise qui a secoué l'économie mondiale, les mutations en cours tendent à changer les données du problème . C'est ainsi que l'on constatera que le sous-traitant tend à devenir un " partenaire " (non un simple exécutant) qui intervient au début et non plus à la fin du " cycle du produit ". D'où une revalorisation de son rôle puisque la conception n'est plus le domaine exclusif du donneur d'ordres.

La question qui reste posée est : comment gérer la sous-traitance et sur la base de quelles données ? Quelles sont les transformations que l'on peut noter dans le cas de la gestion du " partenariat " par rapport à la gestion de la sous-traitance de fabrication ?

Nous y répondrons à travers les points suivants :

- . Contenu de la fonction d'impartition,
- . Procédure d'agrément des sous-traitants,
- . Gestion de la sous-traitance par l'Etat.

2 . Gestion de la sous-traitance de fabrication :

Une fois la décision de sous-traiter prise, la politique d'impartition de l'entreprise sera déterminante et définira son comportement vis-à-vis de ses partenaires, sous-traitants . Et c'est ce comportement qui reflétera la gestion de la sous-traitance par le donneur d'ordres .

a . Le contenu de la fonction d'impartition :

a , I : Cette politique détaillera les points suivants :

- . Définition éventuelle de certaines normes de dispersion des commandes entre plusieurs fournisseurs de manière à réduire les risques, et ce tout en tenant compte des économies d'échelle et du coût de passation des commandes.

- . Elle comporte des indications sur l'attitude à adopter vis-à-vis des sous-traitants de "complémentarité " en cas de récession brutale . Autrement dit, elle doit prévoir de rapatrier ou non la sous-traitance .

- . Déterminer les procédures d'agrément dans le cas où il existe des sous-traitants et envisager éventuellement les modalités d'incitations en vue de susciter l'émergence de partenaires performants; cela pouvant aller jusqu'à l'aide de la promotion de nouvelles entreprises dans une région donnée .

Cette politique doit indiquer :

- . Les modalités pratiques de coopération : assistance technique et / ou financière,
- . Les conditions de suivi et de contrôle,
- . Les dispositions touchant à la propriété et à l'entretien des outillages ,
- . Le prix et les clauses de réajustement ou de révision des prix,
- . Les délais et les modalités de livraison,
- . La " qualité " des produits suivant les normes établies .

a . 2 . Le contrat de sous-traitance .

Ce sont ces éléments du contrat qui régiront les relations futures entre le donneur d'ordres et les sous-traitants. A ce titre, il ne faut pas négliger l'importance de la bonne rédaction du contrat. Celui-ci définit les droits et obligations des deux parties . Son objet est l'obtention d'un produit de qualité au meilleur prix. Cette qualité doit être précisée par le cahier des charges techniques afin d'éviter les malentendus .

Ce cahier représentant l'expression de la volonté du donneur d'ordres sur l'objet qu'il recherche, doit préciser tous les éléments qui déterminent la conception du produit en question .

Ces éléments s'étendent à :

- . L'ensemble des plans et spécifications appelés à définir avec précision le produit à fabriquer . Ce point est capital car il sert à juger ultérieurement la qualité du produit ,

- . La nature, les modalités et éventuellement les références aux normes appropriées ou à défaut à des conditions particulières,

- . Définir le régime des essais et contrôles internes ou spéciaux destinés à déceler d'éventuelles déficiences non apparentes (ce point est important pour la métallurgie) . Notons que le sous-traitant ne pratique, en général que des contrôles portant sur les dimensions et l'aspect de la pièce ,

- . La facturation, le respect des délais, les conditions de leur livraison (emballage, transport et coûts),

- . Les conditions de règlement et les modalités de révision des prix en cas d'augmentation des matières premières .

b . Procédure d 'agrément des sous-traitants de fabrication :

Une fois le (s) produit (s) à impartir déterminé(s), l'entreprise donneur d'ordres lance un appel d'offres pour choisir son ou ses sous-traitants . Avec ce dernier, elle met en concurrence les sous-traitants et se cantonne dans une position d'attente pour essayer de mieux les connaître pour ensuite fixer son choix .

Les critères du choix du sous-traitant ont trait :

. au prix : Le sous-traitant le plus performant est celui qui possède une structure, qui s'est tracé une ligne de conduite, qui connaît les marchés intéressants et surtout celui qui sait de façon précise la limite inférieure des prix qu'il peut consentir . L'importance des prix de revient est capitale et trop peu souvent reconnue: pour enlever un marché, le ST a tendance à pratiquer des prix qui sont en désaccord avec les prix de revient .

. à la qualité, aux délais : Le prix (le plus bas) est sans doute déterminant mais la qualité et les délais le sont aussi . Ainsi le sous-traitant qui se dote d'équipements performants peut améliorer la qualité de ses produits et de ce fait augmenter ses prix .

. à la distance : Dans leur étude sur les critères stratégiques de sélection de sous-traitants Harry Davis, Gary Eppen et Gunnar Matson affirment que le prix n'est qu'un facteur parmi tant d'autres et n'est pas là le plus déterminant . Pour eux un facteur de choix notable est la distance, non seulement pour des raisons de coûts et de durée de transport de marchandises pondéreuses mais pour des " motifs qu'il faut associer à la notion de service ". Pour eux il est difficile à un acheteur et un fournisseur de collaborer étroitement quand ils sont géographiquement éloignés et quand ils ne parlent pas la même "langue" (existence d'une distance " culturelle ").

Cependant le facteur distance n'a pas la même importance dans toutes les relations de sous-traitance . Ainsi dans le cas des grandes séries, on assiste à une internationalisation des échanges et donc à un desserement de cette contrainte " distance " (exemple: concurrence dans ST de la CEE) ; cette évolution a été rendue possible grâce au développement des moyens de communication et de télécommunication qui, par ailleurs jouera un grand rôle dans les relations de " partenariat " .

. aux contraintes institutionnelles et autres :

Concernant le commerce international, ces auteurs font ressortir les contraintes d'ordre institutionnel (réglementation nationales différentes) et les effets de "segmentation " du marché (normes, spécifications) qui limitent les possibilités de normalisation des produits .

. à la fin des relations entre ST et DO :

Quand faut-il mettre fin à des relations suivies avec un sous-traitant?

Pour répondre à cette question, citons quatre principaux critères :

- L'insuffisance des efforts de productivité qui est mesurée par la courbe d'apprentissage,
- les taux excessifs de pièces défectueuses ou de retard dans les livraisons,
- le manque de dynamisme innovateur,
- quand le donneur d'ordres est en présence d'un quasi monopole , il préférera rompre ses relations pour se protéger d'une trop grande dépendance vis-à-vis de ce sous-traitant .

Conclusion :

Le sous-traitant sera surtout jugé sur trois exigences fondamentales pour le donneur d'ordres: prix, délais et qualité . Cependant il peut se passer, que si la qualité est rarement négociée il n'en va pas

de même pour les prix et les délais. Ainsi la révision des prix peut intervenir quand il y a augmentation des prix de matières premières. Le problème des délais demeure toujours un objet de discorde entre les deux parties, le sous-traitant jugeant les délais accordés trop courts et le donneur d'ordres jugeant que leur respect est primordial dans la tenue de son plan de charge .

c . Gestion de la sous-traitance par l'Etat :

La sous-traitance a sa place dans la croissance des régions défavorisées en permettant des opérations de décentralisation par exemple et en devenant des relais de production pour les grandes entreprises. Ainsi l'Etat peut dynamiser et protéger la sous-traitance en lui proposant le plus possible de commandes émanant de son activité propre ou de celles de grandes entreprises consommatrices d'importation. Il doit aider les donneurs d'ordres à mieux connaître le marché de la sous-traitance et les sous-traitants à rationaliser et diversifier leur production . Cette aide ne peut se faire sans la promulgation des lois et textes qui permettent d'abriter les rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants, et de protéger ces derniers contre les défaillances des clients acheteurs . A titre d'exemple nous pouvons citer que la première bourse de la sous-traitance a été créée en France, à Bordeaux en 1959 et que le CENAST a publié en 1972 une " charte de la ST ", un " guide contractuel des relations de ST" en 1975. Depuis, différentes études et rapports essayent de faire évoluer la sous-traitance de fabrication . Les années 80 seront marquées en France par le rapport de la commission technique de la sous-traitance (1982), préparé en vue d'établir des " conventions de stabilité " entre donneurs d'ordres et sous-traitants .

3 . Gestion du partenariat :

Le développement important de la fonction de sous-traitance s'est accompagné par une évolution correspondante des parties en présence de leurs comportements réciproques . A l'étranger (France, Japon, U.S.A., R.F.A..) la tendance au " partenariat " semble se généraliser en grande partie à partir de l'exemple japonais. En effet, les liens de partenariat se sont déclenchés en premier lieu dans les branches de la mécanique, la transformation des métaux, les plastiques et le caoutchouc . Ces branches constituent les éléments de la construction automobile .

Rappelons que ce modèle japonais consiste pour une grande entreprise à n'avoir qu'un nombre restreint de fournisseurs privilégiés avec lesquels elle entretient surtout des relations contractuelles sur une longue période .

Ces sous-traitants réalisent des sous-ensembles ou prennent en charge une fonction complète . Très souvent, ils se retournent vers des entreprises plus petites, voire des artisans, pour réaliser leurs propres productions . On assiste ainsi à des phénomènes de sous-traitance en " cascade " : donneurs d'ordres, sous-traitants, et sous-traitants des sous-traitants .

Toutes les politiques de partenariat ont un lien commun : la création d'un lien privilégié entre le donneur d'ordre principal et les sous-traitants. Le problème qui se pose est de savoir en quoi la gestion du partenariat diffère de la gestion de la simple sous-traitance de fabrication?

Pour tenter de répondre à cette question, nous nous contenterons de donner quelques exemples illustratifs car à chaque donneur d'ordre correspond sa politique de partenariat .

a . Le cas japonais :

Comme nous l'avons annoncé, le partenariat au Japon a vu le jour dans le secteur de la construction automobile . Globalement nous pouvons affirmer que la gestion de la sous-traitance, dans le cadre du partenariat, se caractérise :

- par la fidélité exemplaire des constructeurs japonais à leurs principaux sous-traitants,
- par le haut niveau de leurs exigences du point de vue de la qualité et du respect des délais ,
- un flux d'achat maximum auprès de l'entreprise sous-traitante et ce pour mieux la dominer . Ceci ne fait pas évoluer le sous-traitant spécialisé et ne facilite pas la résolution de problèmes qui risquent de se poser en cas de récession brutale ,
- la localisation très proche des sous-traitants du donneur d'ordres .

b . Le cas de la General Motors (U.S.A.) :

General Motors a fortement baissé le nombre de ses sous-traitants avec, comme au Japon, une tendance à localiser les sous-traitants à proximité immédiate des chaînes de montage et d'assemblage du constructeur. Ainsi Buick City n'est rien d'autre qu'une zone industrielle spécialisée pour les sous-traitants de General Motors à Detroit .

c . Le cas de Renault et Peugeot S.A. (France) :

La régie Renault a introduit une nouvelle logique de sous-traitance dans sa quête d'une plus grande productivité et d'une meilleure qualité . Elle établit un guide qui prévoit que " des pratiques nouvelles doivent être instituées sur tous les plans : fabrication, investissements, contrats...se traduisant

par un renforcement de la synergie entre Renault et ses sous-traitants." Peugeot S.A. s'inscrit à cette volonté très générale mais s'éloigne de l'accord Renault quand il s'agit des moyens qui recouvrent en fait les devoirs et droits du donneur d'ordres . Pour comprendre cette différence de position, prenons deux exemples :

. La concertation des investissements :

Considérant le seul cas où le sous-traitant acquiert un matériel à l'intention du constructeur, l'accord Renault prévoit que :

- si les commandes sont diminuées, sans qu'il y ait faute de la part du sous-traitant, Renault remboursera tout ou partie (selon qu'il s'agisse d'un matériel spécifique ou standard) des amortissements résiduels et des frais financiers ,

- si les commandes sont définitivement interrompues, Renault remboursera le solde des amortissements et des frais financiers, en totalité ou fraction de la même manière .

Chez Peugeot, la règle serait toujours la même " tout ce qui est spécifique, nous le payons, tout ce qui est général, le fournisseur engage ses propres investissements et en calcule l'amortissement dans le prix des pièces . Dans ce deuxième plan, entrent les investissements capacitaires ou de technologie spécifique qui orientent le sous-traitant dans une nouvelle direction . Sans rien établir de formel, Peugeot S.A. , informe son sous-traitant partenaire du plan de charge qu'il envisage pour lui dans les cinq années à venir . Armé de cette information, qui n'est pas une garantie totale, c'est à lui de choisir de prendre ou non le risque industriel " .

La politique de Peugeot S.A. nous fait aussi toucher du doigt l'un des principaux problèmes du partenariat . En effet, en contrepartie de la revalorisation

du rôle du sous-traitant, on constatera que le risque du sous-traitant se déplace. Il s'agit moins pour lui de l'évolution aléatoire du plan de charge que du risque financier et commercial qu'il doit partager avec le donneur d'ordres .

- L'avenir des sous-traitants choisis comme partenaires : la Régie Renault s'étant engagée à stabiliser certains de ses équipements en leur indiquant à moyen terme les évolutions de ses commandes, exige d'eux en contrepartie les investissements suivants :

- . chaque sous-traitant doit se connecter en temps réel avec Renault (téléinformatique),

- . acquérir une gestion de production flexible de façon à fabriquer au moment voulu la quantité demandée (zéro stock, zéro défaut) ,

- . se doter d'ilôts ou de cellules flexibles afin de garantir une certaine souplesse de fabrication.

Dans cette démarche, la qualité sera plus conçue et fabriquée que contrôlée . Le sous-traitant privilégié sera , alors , celui qui répondra aux exigences de la Régie . Celles-ci se résument à :

- . assurer la qualité convenue ,

- . la maintenir dans le temps ,

- . fournir et maintenir cette qualité pour des volumes et délais convenus .

d . Cas de E.S.D. : Electronique Serge DASSAULT :

- . Pour E.S.D., le "partenariat" est envisagé sous la forme de concertation par aide technique aux sous-traitants mais jamais sous forme d'aide financière.

- . Ses rapports avec les sous-traitants principaux se caractérisent par l'absence de garantie formelle ou de contrat sur une longue durée. Ses liens sont basés uniquement sur la confiance réciproque .

. Une nouvelle façon de se comporter consiste pour E.S.D. à reconnaître la valeur et le savoir-faire d'un sous-traitant sans chercher à lui imposer les méthodes du donneur d'ordres.

. On notera enfin que E.S.D. a suscité la création de P.M.I. spécialisées dans les microprocesseurs, mémoires et autres dont le personnel a été formé chez E.S.D. . Depuis, ces P.M.I. ont diversifié leurs produits et E.S.D. ne représente que 30 % de leurs activités (alors que durant les premiers mois, les commandes de E.S.D. représentaient l'ensemble de leur plan de charge) .

/ /
/ // I B L I O G R A P H I E

I . O U V R A G E S :

- A . SALLEZ, " Polarisation et sous-traitance "
Conditions du développement régional
Eyrolles - 1972.
- A. SALLEZ et J. SCHLEGEL
" La sous-traitance dans l'industrie "
Dunod - 1963 .
- A.D.E.F.I. " L'analyse de filière "
Economica . 1985 .
- ATAPSES / GRECO " Politiques industrielles "
P.U.F. 1984 .
- Collectif / P. MASSE " Politique industrielle et stratégies
d'entreprises ".
Masson - 1977 .
- O.C.D.E. / D. GERMIDIS " La sous-traitance internationale "
O.C.D.E. - 1980
- O.C.D.E. " Les politiques industrielles de 14 pays
membres "
O.C.D.E. - 1971 .
- E. GUTENBERG " Economie de l'entreprise ".
Sirey . 1967 .
- G. DISTER " La gestion de la production dans le court
terme "
- L. BOYER - M. POIRET - E. SALIN
" Précis d'organisation et de gestion de la
production ".
Editions 1982 .
- Collectif " Traité d'économie industrielle "
Economica - 1988 .
- M. MARCHESNAY " La stratégie " O.P.U.

II . REVUES :

Revue d'économie industrielle :

- J. TOLEDANO " A propos des filières industrielles "
N° 6 - 4° trimestre 1978 .
- M. MARCHESNAY - Y. MORVAN " Micro, macro, meso ... "
N° 8 - 2° trimestre 1979 .
- M. MARCHESNAY " Les dimensions de l'économie industrielle "
N° 21 - 3° trimestre 1982
- J. SANTINI " L'analyse stratégique des structures industrielles
A propos d'un ouvrage de M. PORTER .
N° 19 - 1° trimestre 1982 .
- J. de BANOT " DIT : compétitivité, coopération techno-
logique, industrielle et de service "
N° 25 - 3° trimestre 1983 .
- E. de BANVILLE " La sous-traitance pour l'automobile et
le poids lourd "
N° 19 - 1° trimestre 1982 .
- C. FIORE " L'impact de la logistique sur l'industrie :
la production flexible " .
N° 29 - 3° trimestre 1984 .

Revue ENJEUX :

Spécial sous-traitance - N° 62 - Octobre 1985 .

Usine Nouvelle :

- " Sous-traitance : la concurrence qui vient du sud "
N° 9 - 28.02.1985 .
- " Les sous-traitants de RVI " Dans l'attente du verdict "
N° 10 7 Mars 1985 .
- " Electronique : les sous-traitants réagissent "
N° 27 - 30 Mai 1985 .
- " Un peu de sous-traitance et beaucoup d'idées "
N° 20 16 Mai 1985

- " Electrolux prépare 1985 " .
N° 8 - 24 Février 1983
- " Sous-traitants : c'est la grogne " (sondage) .
N° 42 - 20 Octobre 1983 .
- " Ce que veulent les grands donneurs d'ordres " .
N° 49 - 4 Décembre 1980 .
- " PAM : un secteur en panne " .
N° 37 - II Septembre 1980 .
- " Sous-traitance internationale : un travail d'équipe " .
N° 6 - 7 Février 1980 .
- " Sous-traitance : le printemps des groupements " .
N° 23 - 5 Juin 1980 .
- " Sous-traitance : le printemps des groupements " .
N° 23 5 Juin 1980 .
- " Coopération RFA pour les PME du DOubs " .
N° 3 - I7 Janvier 1980 .
- " Midest 1979 : l'électronique entre en force " .
N° 46 - I5 Novembre 1979 .
- " SEB : un objectif à l'étranger " .
N° 47 - 20 Novembre 1980 .
- " Tournus : la sous-traitance, une activité à part entière " .
N° 47 - 20 Novembre 1980 .

Moniteur du commerce international :

- " Sous-traitance, d'abord le prix " .
N° 847 du I9.I2.I988 .
- " Biens d'équipements ménagers: des trous dans l'offre " .
N° 833 du I2.09.I988 .
- " Belgique: approche de la sous-traitance " .
N° 856 du 20.06.I989 .

Industries mécaniques :

- " Mythes, réalités de la sous-traitance "
N° du I3.I0.I977 .
- " Faire ou faire faire "
N° I267 du I9.07.I979 .
- " Sous-traitance et fournitures industrielles "
N° I263 du 2I.06.I973 .
- " Les choix stratégiques en sous-traitance "
N° I239 du 04.0I.I979 .
- " Spéciale sous-traitance "
N°I227 du I2.I0.I978 .
- " Le décolletage, une industrie moderne de sous-traitance "
N°II25 du 28.09.I978 .
- " Les sous-traitants français vus par un acheteur allemand "
N° I202 du 09.03.I978 .
- " Sous-traitance et dynamique de choix "
N° I200 du 23.02.I978 .
- " Sous-traitance et stratégie de l'entreprise "
N° II97 du 20.02.I978 .
- " Sous-traitance et stratégie de l'entreprise "
N° II98 du 09.02.I978 .
- " Spécial sous-traitance "
N°II8I du I3.I0.I977 .

Industries et techniques :

- " Sous-traitance et belles expériences "
N° 375 du 30.06.I978 .
- " Sous-traitance: les difficiles mais indispensables relations "
N° 374 du 20.05.I978 .
- " Faire face aux appels d'offres "
N° 370 du I0.05.I978 .
- " De la commande à la livraison: tenir ses promesses "
N° 382 du 3I.I0.I979 .

" Sous-traitance : des leçons pour l'avenir "

N° 385 du 30.II.1978 .

" Sous-traitance, un moyen de croissance "

N° 363 du 28.02.1978 .

Revue française-de gestion .

N° 6 - 1976 .