

# La politique d'organisation rationnelle de la sous-traitance en France

Autor(en): **Holtz, Robert**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **44 (1964)**

Heft 4: **La sous-traitance et la main-d'œuvre étrangère**

PDF erstellt am: **28.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-886949>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LA POLITIQUE D'ORGANISATION RATIONNELLE DE LA SOUS-TRAITANCE EN FRANCE

par Robert HOLTZ

*Directeur des services techniques de la Confédération Générale  
des Petites et Moyennes Entreprises*

Créées à l'instigation de quelques organismes professionnels ou régionaux qui avaient pris conscience des problèmes nouveaux posés par la concurrence, les Bourses de sous-traitance ont vu le jour dans la métallurgie qui, en raison de la gamme variée des travaux qui caractérisent cette activité, se prêtait particulièrement à une expérience.

En avril 1959, quelques chefs d'entreprises métallurgiques, mécaniques et connexes du Sud-Ouest Atlantique constatant l'ignorance, toujours au moins partielle, dans laquelle ils se trouvaient des activités précises des entreprises voisines, ont entrevu l'intérêt qu'il y aurait de connaître les possibilités de sous-traitance régionale.

Certains étaient mécaniciens, d'autres fondeurs ou chaudronniers et la question se posait de savoir de quelle manière les travaux pourraient être sous-traités et les techniques échangées.

Le président du groupement ainsi formé suggéra que, dans la mesure où une réponse satisfaisante pouvait être apportée, on pourrait envisager d'étendre ce service à d'autres industriels de la région. **C'est de cette idée qu'est née la première Bourse de sous-traitance.**

Une approche de la sous-traitance consiste à constater ce qu'elle est à un moment donné, quitte à formuler ensuite les moyens qui lui permettent de l'organiser plus rationnellement. Le standard, l'unité de base de fonctionnement de l'organisme est « la disponibilité de charge sur machine ». Examinons successivement le problème au plan de l'entreprise, puis de la région.

## Dans l'entreprise

— Du côté de la demande de disponibilité de charge, le demandeur souhaite que son sous-traitant respecte en tout cas les trois exigences suivantes : la conformité, la quantité, et, bien entendu, le strict respect des délais, tant de fabrication, que de livraison.

— Du côté de l'offre, la motivation de l'offreur est différente. Il recherche le plein emploi de ses machines, c'est-à-dire, en fait, un meilleur amortissement et une meilleure rentabilité des investissements.

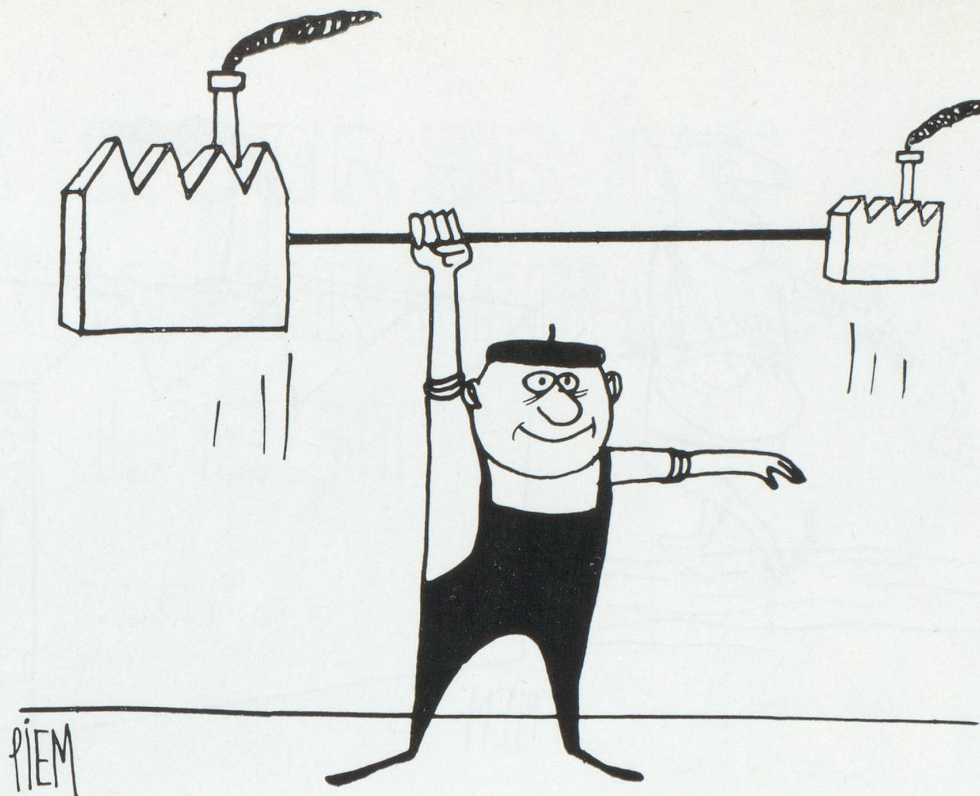
C'est le cas de nombreuses entreprises qui fabriquent un matériel déterminé pour lequel elles ont un brevet et un marché et qui travaillent sur plan et devis. C'est également le cas d'entreprises plus importantes qui possèdent des machines spéciales et disposent en permanence de disponibilité de charge.

## Dans la région

Au niveau de la région les flux de sous-traitance traditionnels peuvent voir, pour des causes diverses, comme les renversements de conjoncture, les installations de nouvelles usines, etc. leur volume et leur orientation modifiés. Il convient d'être à même de prévoir ces flux classiques et de parvenir à une certaine maîtrise des changements qui peuvent les affecter.







Une organisation plus rationnelle de la sous-traitance peut répondre à ces divers problèmes.

La mise en place d'une organisation rationnelle de sous-traitance suppose que soit respecté un certain nombre de conditions, dont les principales sont : premièrement, les éléments d'une implantation rationnelle. La détermination du lieu d'implantation est importante ; on en distingue deux sortes : l'implantation " à priori ", qui, pour des raisons de politique régionale, a " imposé " aux Bourses de sous-traitance une implantation dans un lieu donné ; puis l'implantation " rationnelle ", dont la méthode ne peut être appliquée dans des régions où une ville n'a pas, « a priori », plus qu'une autre une vocation centralisatrice de sous-traitance.

Il apparaît que la ou les implantations optimales doivent résulter d'une étude rationnelle qui s'efforcera de saisir les flux tout à la fois traditionnels et occasionnels.

On considère, en second lieu, les impératifs d'ordre humain, parmi lesquels le choix du Directeur est de première importance ; en effet, l'efficacité d'une Bourse de sous-traitance est entièrement fonction de la valeur de son animateur, d'une part, de l'initiation et de la formation des adhérents aux pratiques de la sous-traitance rationnelle et des conditions qui déterminent sa meilleure efficacité, d'autre part.

Troisièmement, il convient de déceler les aspects divers des services pouvant être rendus par les Bourses de sous-traitance. Ces aspects, au nombre de six, sont : la conservation de son potentiel de travaux à sous-traiter à la région, les conseils en investissements, les conseils en spécialisation, les conseils en implantation d'entreprises nouvelles, les conseils en formation professionnelle ; enfin, *dans les régions qui connaissent temporairement une conjoncture de tension de l'emploi, l'existence d'une Bourse de sous-traitance permet, par un contact plus rationnel avec les Bourses des régions limitrophes, de diriger vers celles-ci les surplus de charge qui ne peuvent être absorbés localement. C'est ainsi qu'une plus grande cohérence de l'organisation de la sous-traitance pourrait être enregistrée dans des pays comme le Luxembourg, et la Suisse, étendue*

qu'elle pourrait être aux régions frontalières allemandes belges, autrichiennes, italiennes et françaises.

Le quatrième critère est celui des caractéristiques des conditions d'efficacité des Bourses de sous-traitance ; les limites géographiques qui semblent devoir restreindre le rayon d'action de la Bourse de sous-traitance à 200/250 kms pour obtenir la meilleure efficacité et le nombre maximum d'entreprises, environ 150.

Ce chiffre rend possible l'équilibre du budget des frais de fonctionnement, par un volume suffisant de cotisations et, d'autre part, permet à l'animateur un contact personnel avec l'adhérent au moins une fois par an.

Finalement et en un cinquième point, les Statuts et le Budget. Pour les statuts, un organisme à but non lucratif est souhaitable. Une bonne formule est celle de l'association loi de 1901. Une autre consiste à intégrer l'organisme à une organisation professionnelle. Reste le budget " dit léger " avoisinant les 80.000 F.

Mais tout ceci est théorie, aussi étayons-la en détachant quelques exemples précis.

1. Tout d'abord celui de l'Office de sous-traitance des Industries Métallurgiques de Haute-Normandie.

Cet Office recouvre les ressorts de cinq Chambres syndicales qui en assurent le financement.

Au nombre de 286, les entreprises adhérant aux cinq Chambres syndicales totalisent 57 000 salariés, environ, soit 78 % des effectifs globaux des industries métallurgiques du territoire. Leur potentiel s'élève à 15 000 machines-outils.

En 1963, l'Office a enregistré 787 800 heures offertes, ce qui traduit une progression de 149 800 heures (23,5 %) par rapport à l'année précédente.

Sur ce total 487 000 heures ont été placées par l'Office.

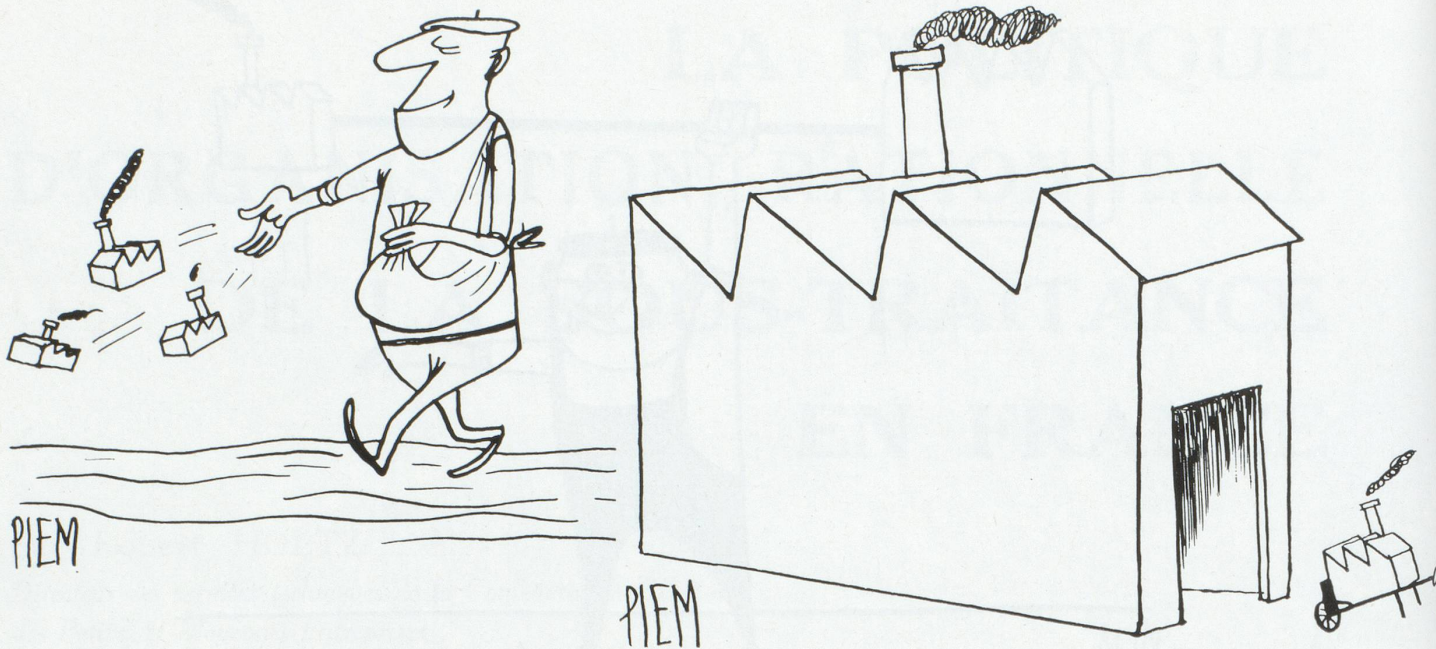
2. Puis celui de la Bourse de sous-traitance des Industries Métallurgiques du Sud-Ouest.

Cette Bourse de sous-traitance Bordeaux-Sud-Ouest représente actuellement un potentiel industriel de :

— 6 000 ouvriers et techniciens, — 2 800 machines.

3. Ou encore celui de la Bourse de sous-traitance du Centre-Ouest, qui créée en 1961 à Tours, étend son activité sur huit départements.





4. En dernier lieu, l'exemple de la Bourse de sous-traitance du Centre-Est.

Son champ d'activité s'étend sur sept départements.

A ce jour, cet organisme groupe quelque 105 adhérents employant 20 000 salariés et disposant de 5 500 machines environ. Ces adhérents, assez inégalement répartis, sont à concurrence de 65 % d'entre eux de petites et moyennes entreprises faisant travailler moins de 100 personnes.

Initiative originale, la Bourse vient de créer depuis le début de l'année 1964 un Service de renseignements techniques. Elle a mis au point, d'autre part, une Bourse d'heures. Tous les deux mois elle diffuse les disponibilités de potentiel de production des entreprises, adhérentes ou non, qu'il s'agisse de sous-traitants par vocation ou de firmes dont la charge est irrégulière.

Envisagée sous cet angle, l'organisation rationnelle de la sous-traitance est un véritable dispositif de remodelage économique. Elle offre à l'économiste ou au financier, pour la première fois, une gamme de critères à caractère technique, lorsque doit s'exercer l'option d'investissement au niveau de l'entreprise, ou d'ensemencement industriel dans des zones d'insuffisance économique.

Elle participe donc à un nouveau type d'économie susceptible de renforcer les liens entre les entreprises et de tisser entre elles tout un réseau de prestations de services, générateur d'une trame économique régionale plus serrée et mieux organisée.

En France, l'existence d'un réseau de vingt-cinq Bourses régionales permet de considérer que la rationalisation de la sous-traitance est satisfaisante.

Aussi le Commissariat au Plan Français, et tout récemment la Délégation Générale à l'Aménagement du Territoire, en ont-ils fait des thèmes de réflexion et l'inscrivent-ils dans les premières lignes de la liste des nouveaux instruments dont ils peuvent disposer pour le remodelage français.

R. H.

