

# La bourse de sous-traitance de l'est

Autor(en): **Cuny, C.**

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-886950>

## **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 BOURSE DE SOUS-TRAITANCE DE L'EST

par C. CUNY  
Directeur

De nombreux organismes se prévalent maintenant de traiter des problèmes de sous-traitance.

Les conceptions adoptées par les uns et par les autres représentent un large éventail.

Pour permettre au lecteur de tirer ses propres conclusions, nous tenons, avant de présenter en détail la B.S.T.E., à lui exposer dans la première partie de cet article, notre propre conception en la matière.

Nous ne prétendons pas que celle-ci, plutôt qu'une autre, soit la panacée universelle. Les défections constatées parmi nos adhérents après plus de trois années de fonctionnement atteignent moins de 3 % des effectifs. Ces démissions sont par ailleurs très largement compensées par de nouvelles adhésions.

Pour le Comité de la B.S.T.E., cette fidélité témoigne de l'intérêt que les adhérents portent à notre formule.

## PHILOSOPHIE DE LA B.S.T.E.

### Premier théorème :

La Bourse ne peut prétendre justifier son existence en promettant de faire absorber les disponibilités de ses adhérents d'une façon systématique.

En effet, la Bourse n'est pas le refuge des incapables, elle n'est pas un service commercial, elle ne promet pas qu'en échange d'une cotisation, elle amènera un chiffre d'affaires qui y sera proportionnel.

### Deuxième théorème :

La Bourse de sous-traitance n'est pas un service approvisionnement, elle ne se substitue jamais aux services spécia-

lisés des entreprises, mais au contraire, elle est à leur service pour les aider dans leurs recherches de fournisseurs techniquement aptes et chronologiquement aptes.

### Troisième théorème :

La Bourse n'est pas un planning régional. Elle n'intervient pas dans les programmes de fabrication de ses adhérents.

### Quatrième théorème :

La Bourse ne supprime pas la libre concurrence.

## ATTENTION !

En ce qui concerne les prix, la Bourse ne s'immisce jamais dans le dialogue commercial proprement dit et n'est pas un intermédiaire supplémentaire. Elle ne prend pas de commission au passage, ni au demandeur, ni à l'offreur.

La Bourse se doit d'être un organisme tout à fait impartial et objectif et elle doit se borner uniquement au rapprochement de l'offre et de la demande, ceci uniquement en fonction des caractéristiques techniques demandées d'un côté, et de l'autre côté, du contenu du fichier, on y ajoutera le paramètre délai, par rapport aux disponibilités.

Voilà donc des théorèmes de base qui sont en quelque sorte négatifs ; il importe donc, à partir de cela, de définir le rôle exact de cette Bourse.

## ROLE DES B.S.T.

### Introduction

L'idée fondamentale tendant à utiliser au mieux les moyens et capacités de production des industriels d'une Région, est née de la constatation du fait que, dans un secteur donné, les industriels se connaissent mal et n'ont aucun moyen d'être informés avec précision des possibilités techniques de leurs confrères, qu'ils pourraient utiliser pour réaliser une partie de leur propre fabrication.

Inversement, leurs propres possibilités ne sont pas connues des autres industriels.

En examinant ce qui se passe réellement dans les entreprises, on constate ceci :

— dans une économie en expansion, les donneurs d'ordres sont nombreux et les offreurs de services sont rares ;

— dans une économie en récession, les donneurs d'ordres sont rares et les offreurs de services sont nombreux ;

— l'idéal est donc une économie stable dans laquelle il y a autant de demandes que d'offres, **malheureusement, ceci n'est pratiquement jamais réalisé.** (Fig. 1).

Par contre, si dans une région donnée, une firme, de par la nature de ses fabrications (saisonniers par exemple) subit une conjoncture expansive six mois de l'année et récessionniste six autres mois, il peut être valablement envisagé de l'aider dans les périodes difficiles (difficiles soit à cause de surcharge, soit à cause de sous-emploi). (Fig. 2).



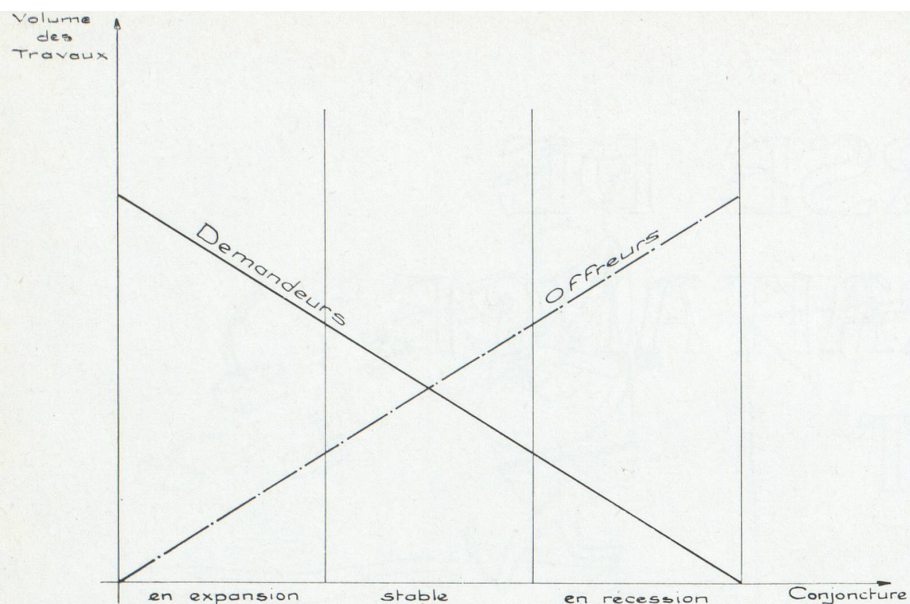


Fig. 1. — Situation de l'offre et de la demande en fonction de la conjoncture

A un échelon encore inférieur, dans une firme donnée, il se peut que la nature des fabrications détermine des postes de travail qui soient à certains moments surchargés ou, au contraire, très incomplètement utilisés. Là encore, la Bourse peut aider à tendre vers un équilibre en délestant les postes surchargés et en faisant connaître les postes ayant des disponibilités. (Fig. 3).

Dans tous les cas, l'intervention de la Bourse n'a rien de systématique. C'est la raison pour laquelle nous affirmons que la B.S.T. est avant tout, un « service », service inter-entreprises qui économise et rationalise.

On n'a pas été sans faire remarquer qu'un tel organisme risquait de perturber l'état des relations existantes entre certains industriels et que ces relations risquaient d'être remises en question par des offres de nouveaux venus.

Nous rappelons une nouvelle fois que la Bourse ne devant pas être utilisée comme un service approvisionnement, elle ne pourra susciter de telles perturbations si la demande qui lui a été adressée est uniquement motivée par des impératifs techniques ou de délais, mais de toutes

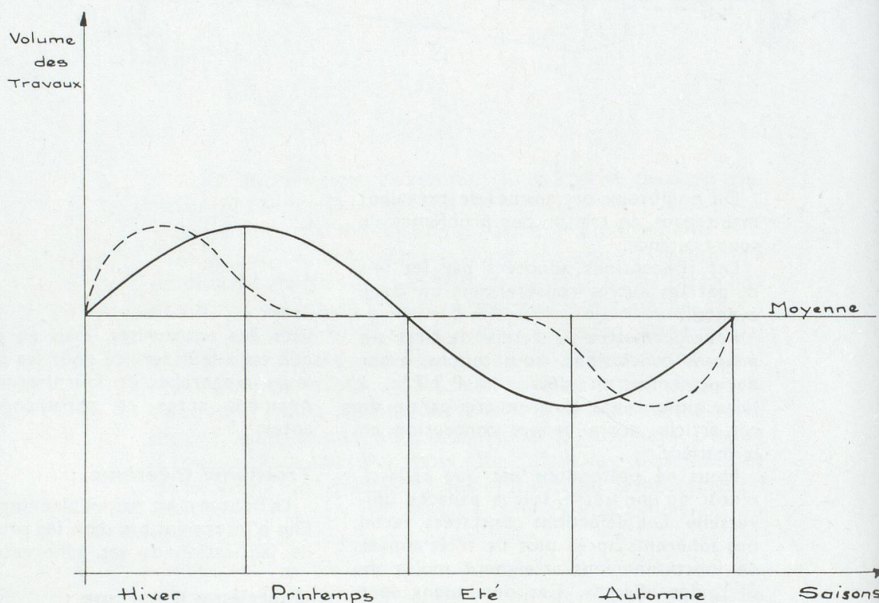


Fig. 2. — Situation de la charge des ateliers d'une entreprise dans une industrie saisonnière

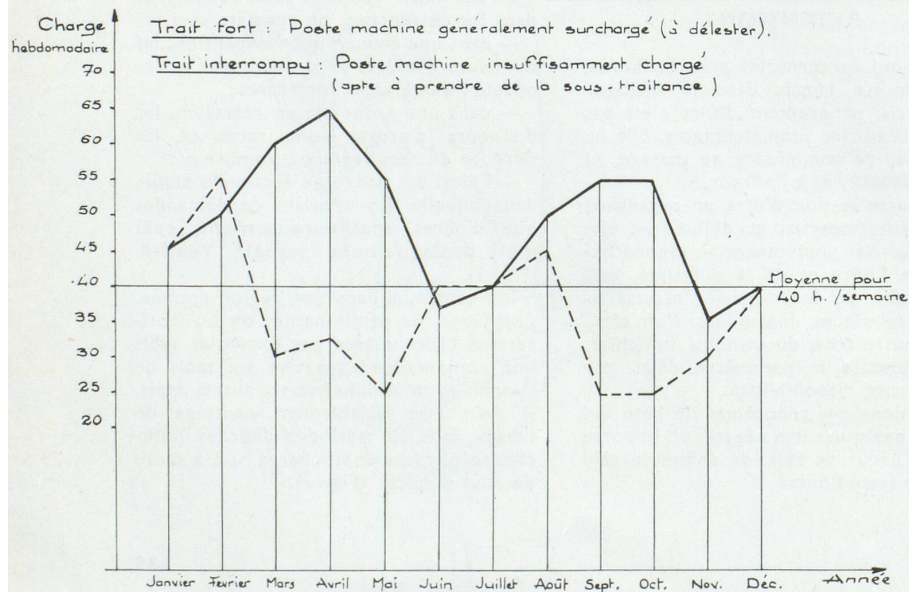


Fig. 3. — Situation de la charge d'un poste de travail particulier dans une entreprise

façons, dans une économie de concurrence, les entreprises qui seraient susceptibles d'éprouver des difficultés de ce fait, difficultés qu'elles auraient connues de toutes façons, seraient ainsi averties à temps de leur faiblesse et pourraient réagir en conséquence.

De plus, ceci est important, la procédure pratiquée et que nous examinerons plus loin en détail, dans la partie description du fonctionnement, rend la position de la B.S.T. inattaquable.

En résumé, la Bourse est un service. Cette fonction « service » se retrouve à quatre échelons :

- à l'échelon de l'entreprise,
- à l'échelon de la région,
- à l'échelon national,
- à l'échelon international.

De plus, ce service peut avoir une conception protectionniste et défensive ou une conception expansive et dynamique.

Avant d'analyser le service s'appliquant aux quatre échelons ci-dessus définis, voyons les différents aspects de ces deux conceptions.

### Conception protectionniste et défensive

On pourrait dire que par la création de bourses d'heures de travail, la B.S.T. assure la survie d'entreprises techniquement et économiquement condamnées.

De ce fait, elle ne fait que retarder un processus inéluctable à terme plus ou moins long.

En effet, plutôt que de disparaître, ces entreprises seront prêtes à travailler à des conditions dérisoires, ce qui finira d'hypothéquer leur avenir.



Cela serait vrai si la Bourse absorbait systématiquement les disponibilités de ces firmes, mais comme nous l'avons démontré, vu sous l'angle « service », ces firmes condamnées ne sont pas à négliger si elles peuvent dépanner et épauler momentanément une firme en pleine expansion.

De plus, les informations découlant des tractations avec les Bourses, facilitent dans une certaine mesure, leurs études de reconversion.

### Conception expansive et dynamique

Grâce à son organisation, la B.S.T.E. a une connaissance précise du potentiel global, des possibilités et des besoins des entreprises régionales. Grâce à cette connaissance, elle pourra, en ayant avec des organismes économiques et techniques comme les Délégations à l'Aménagement du Territoire, les Organisations professionnelles, les Comités d'Expansion, etc., aider à promouvoir l'économie régionale.

Tous les éléments recueillis peuvent être collationnés et répercutés soit auprès d'organismes intéressés s'ils existent, soit susciter la création de nouveaux services ou de nouveaux organismes pour le cas où aucun rapport ne peut être trouvé.

On s'aperçoit donc qu'une telle Bourse pourrait permettre de lancer un certain nombre d'autres idées et que son potentiel de fécondité n'est pas uniquement enfermé dans les limites définies par le but initialement poursuivi, à savoir, contribuer à l'utilisation la plus complète et la plus rationnelle des possibilités de ses adhérents.

C'est donc incontestablement vers la conception dynamique et expansive que les actions de la B.S.T. doivent tendre.

### SERVICES RENDUS

#### A) A l'échelon de l'entreprise.

**Du côté du demandeur :** c'est-à-dire de celui qui se trouve dans l'obligation de donner à l'extérieur des travaux à sous-traiter :

Il souhaite que son sous-traitant lui livre un produit répondant aux exigences suivantes :

— conformité, quantité, qualité, délai, prix.

Dans la mesure où la bourse lui permet de trouver une solution à l'une ou l'autre de ces conditions, l'organisme répond au moins partiellement à la question posée.

**Du côté de l'offreur :** c'est-à-dire de celui qui s'offre à exécuter un travail donné :

Il recherche, lui, la saturation de ses machines et installations, c'est-à-dire, en fait, un meilleur amortissement.

On voit qu'à ce stade apparaît tout

naturellement une troisième notion (en plus de l'offre et de la demande) c'est que la B.S.T. peut fonctionner comme un conseil en investissement.

Il est donc important que les chefs d'entreprises et les cadres considèrent la Bourse comme un service. Nous n'insisterons jamais assez sur cette conception.

#### B) A l'échelon de la région.

La B.S.T. peut présenter, sur le plan technique, les firmes régionales comme un ensemble organisé et, à cet égard, les avantages sont incontestables.

Deux phénomènes influent sur la conjoncture. C'est la récession ou l'expansion.

Nous avons vu précédemment que la B.S.T. ne peut guère avoir d'action sur ces deux phénomènes, mais si elle est judicieusement utilisée, elle peut permettre de freiner la récession, elle peut aider à la poursuite de l'expansion.

##### a) Freiner la récession :

Sans faire du régionalisme exacerbé, la Bourse évite les hémorragies de travaux en dehors de la région.

En effet, la méconnaissance des moyens existants est à la base d'exportations importantes des charges régionales, indépendamment d'autres inconvénients, comme augmentation des frais de transport, difficultés de liaisons techniques en cas de mise au point, modification, etc. Le contact humain nécessairement réduit compte tenu de l'éloignement.

##### b) Poursuite de l'expansion :

Du fait de sa connaissance du potentiel régional et de sa charge d'utilisation, la B.S.T.E. est à même de répondre valablement aux préoccupations en matière d'investissement et d'éviter un suréquipement anarchique de la région, ceci est donc un élément favorable à l'expansion.

Bien entendu, ce n'est pas à la B.S.T. d'agir directement dans ce domaine, mais elle peut devenir un auxiliaire très valable pour les organismes d'expansion régionaux et elle peut aider considérablement à l'orientation de la spécialisation.

En matière de décentralisation, elle peut apporter des éléments non négligeables quant à la **décision d'implantation** par la connaissance qu'elle permet du potentiel des sous-traitants existants.

Par les **conversions** au moins partielles, la Bourse peut également donner d'utiles éléments d'information.

Bien utilisé, cet organisme peut rendre encore beaucoup de services.

#### C) A l'échelon national.

A l'intérieur de chaque région, il existe des flux de sous-traitance qui se déterminent par nature de travail, par le volume par nature et ensuite par l'orientation.

Par analogie, on peut déterminer ainsi des flux interrégionaux qui puissent

permettre dans une certaine mesure d'équilibrer de région en région les tendances extérieures, c'est-à-dire, en faisant absorber les suppléments de charge de l'une par les disponibilités de l'autre.

On peut obtenir ainsi un freinage de récession régionale.

Bien entendu, s'il s'agit d'une récession générale, la B.S.T. est inopérante.

Comme nous l'avons dit, sans vouloir faire du régionalisme exacerbé, il est plus normal, plus logique, plus rationnel et plus économique de sous-traiter avec des entreprises relativement voisines, plutôt qu'avec des entreprises géographiquement très éloignées.

Mais si, pour des impératifs techniques, la recherche de sous-traitants doit s'effectuer en dehors de la région, et plutôt que de prendre son bâton de pèlerin et d'aller chercher à l'aventure le correspondant nécessaire, la répartition des B.S.T. sur le territoire simplifie et rationalise les recherches et facilite les mises en contact.

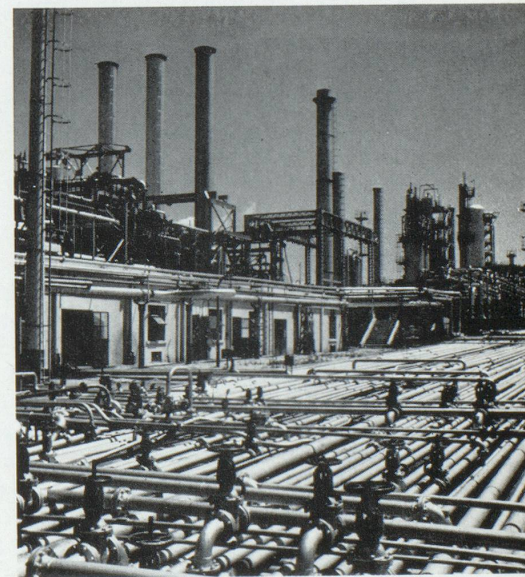
#### D) A l'échelon international.

La position géographique de la B.S.T.E. ainsi que le démarrage effectif du Marché Commun nous amènent tout naturellement à envisager des contacts avec des organismes de même nature, dans les pays limitrophes.

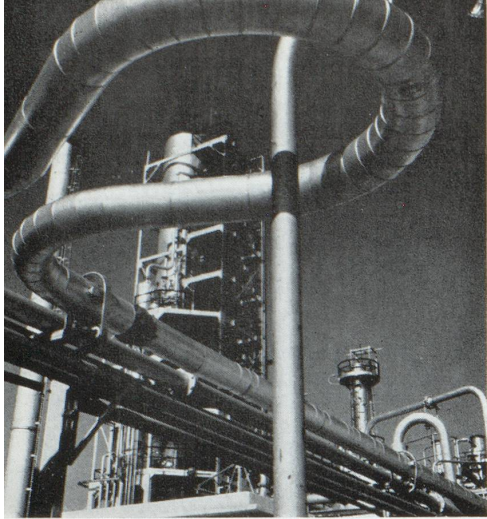
C'est ainsi que la B.S.T.E. est jumelée de façon effective et non pas platonique avec la B.S.T.I. de Liège et qu'elle a établi des contacts avec la Sarre, le Luxembourg, la Suisse (bien que non membre du Marché Commun).

Il n'est donc pas exclu qu'un jour un processus européen ne voie le jour de façon à mieux faire connaître de part et d'autre des frontières, les possibilités des industriels, des différents partenaires du Marché Commun, et des autres pays qui voudraient s'intéresser.

(Photo John Craven)







(Photo John Craven)

### ZONE GÉOGRAPHIQUE D'APPLICATION :

En ce qui concerne la zone géographique, il s'est avéré qu'un tel organisme travaillant sur un périmètre réduit, risquerait de ne pas avoir suffisamment de problèmes à traiter et ne pourrait avoir toute l'efficacité souhaitée.

Il est nécessaire au contraire qu'une Bourse englobe une région suffisamment étendue pour qu'elle ait, dans sa zone géographique d'application, un potentiel suffisant en quantité, représentant un éventail technique le plus large possible, afin de répondre au maximum de problèmes posés.

La Bourse doit également former un ensemble régional géographiquement homogène, sans laisser à l'écart des zones peu industrialisées, réellement intégrées dans sa région.

Enfin, il importe aussi que le nombre des adhérents soit suffisant pour assurer le financement, et par là même, le fonctionnement d'une Bourse.

Les ressources procurées par les adhérents d'une Bourse s'étendant sur une trop petite surface, ne seraient pas suffisantes pour entretenir un service efficace.

On pourrait ajouter que cette déconcentration évite un tant soit peu l'esprit de clocher.

Le siège de la B.S.T.E. se trouvant pratiquement au centre du périmètre délimité, les responsables peuvent se rendre dans un temps maximum de deux heures d'automobile, dans les entreprises les plus éloignées. Ceci a une grande importance, compte tenu de ce que la B.S.T. tient à appliquer son service avec un maximum de rapidité.

### AUTO-DESTRUCTION :

Il a souvent été fait état, dans les différents débats concernant les organismes de sous-traitance, du phénomène dit « d'auto-destruction ».

Certains, en effet, ont avancé que les organismes de sous-traitance portaient en eux, le germe de leur disparition, puisque faits pour permettre une meilleure connaissance des industriels

d'une région, ceux-ci, après un certain laps de temps seraient enclins à se passer des services de sous-traitance puisque ils auraient en main les informations voulues.

Nous prétendons que jamais, les industriels n'auront en main les éléments d'information dont peut disposer un service de sous-traitance.

Le plus important étant celui qui concerne la notion de disponibilités.

Un industriel qui, après avoir été mis en rapport avec un de ses collègues par l'intermédiaire de la Bourse pour un problème donné à résoudre dans des délais donnés, à une époque donnée, risque, un peu plus tard, de voir son partenaire ne plus pouvoir répondre à une nouvelle demande, car, entre-temps, la charge de ses ateliers sera modifiée.

A ce stade, il faudra de nouveau faire appel à la Bourse.

### CONCLUSION

Tout ce qui précède nous a servi à essayer de bien définir ce qu'est une Bourse de sous-traitance « service » inter-entreprises.

Il apparaît clairement que, dans cette conception, chacun est à la fois, demandeur et offreur de services.

Cette B.S.T. est donc à la disposition d'un nombre important de firmes et sa zone géographique d'application est relativement étendue.

C'est la Bourse de sous-traitance à vocation régionale.

Cet organisme doit être entretenu, d'une part, par les adhérents qui bénéficient de ses services directs, mais également par tous les organismes qui peuvent faire appel à elle.

C. C.

(Photo John Craven)

