

CREDOC

LA SOUS-TRAITANCE ARTISANALE

Tome 1

L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS

(Etude de l'offre)

Sou1974-2481

1974

La Sous-traitance artisanale.
Tome 1. L'enquête auprès des
artisans sous-traitants (étude de
l'offre) / J. Taboulet, L.
Desplanques (Décembre 1974).
CREDOC•Bibliothèque

T DE DOCUMENTATION SUR LA CONSOMMATION
RE - 75634 PARIS CEDEX 13 TEL. : 707-97-59



R¹43(1)

CREDOC
BIBLIOTHÈQUE

CENTRE DE RECHERCHES ET DE DOCUMENTATION
SUR LA CONSOMMATION

45, Boulevard de la Gare - 75013 PARIS

LA SOUS - TRAITANCE ARTISANALE

TOME I

L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS

(Etude de l'offre)



Etude réalisée pour la Direction de l'Artisanat
Ministère du Commerce et de l'Artisanat

par J. TABOULET et L. DESPLANQUES
LL.N° 4362

Décembre 1974

R¹43(1)

S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION GENERALE DE L'ETUDE	1
I - DEFINITION RESTRICTIVE DE LA SOUS-TRAITANCE	5
I.1 - La nécessité de la recherche	5
I.2 - Une approche restrictive	5
I.3 - Délimitation du champ des opérations de sous-traitance	6
I.4 - Définition de la sous-traitance	8
I.5 - Les autres aspects de la sous-traitance	11
I.6 - L'analyse économique de la sous-traitance	12
I.7 - Quelques variables intervenant dans l'élaboration d'une typologie	14
II - L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS	17
II.1 - La détermination du champ de l'étude	17
II.1.1 - Les contraintes nécessaires	17
II.1.2 - La constitution de l'échantillon	21
II.2 - Les aspects structurels	23
II.2.1 - Les caractéristiques d'âge	23
II.2.2 - La provenance des entreprises	26
II.2.3 - Le nombre d'ouvriers en 1973	26
II.2.4 - Les variations du nombre d'ouvriers entre 1969 et 1973	29
II.3 - La description de l'activité sous-traitance	33
II.3.1 - La nature de l'équipement	35
II.3.2 - Les modifications envisagées de l'équipement	35
II.3.3 - La part des travaux courants	36
II.3.4 - La longueur des séries produites	38
II.3.4.1 - La part des séries importantes dans l'activité	39
II.3.4.2 - La part des petites séries dans l'activité	40
II.3.4.3 - La part des prototypes, des pièces uniques dans l'activité	41

	<u>Pages</u>
II.3.5 - Indépendance technique et sous-traitance	42
II.3.6 - La fourniture de matières premières aux sous- traitants	44
II.3.7 - La sous-traitance extérieure confiée par les artisans	45
II.3.8 - Le chiffre d'affaires total et la part de la sous- traitance	46
II.3.9 - La relation entre le chiffre d'affaires et la valeur de l'équipement	47
II.4 - Les relations avec les donneurs d'ouvrages	51
II.4.1 - La volonté de diversifier les donneurs d'ouvrages	53
II.4.1.1 - La diversification par les secteurs d'activité	53
II.4.1.2 - La diversification par la nature des produits	55
II.4.1.3 - La diversification par la part des pro- duits	56
II.4.2 - Le marché des donneurs d'ouvrages	58
II.4.2.1 - Le nombre de clients en 1973	58
II.4.2.2 - L'importance du client moyen	59
II.4.2.3 - Les arbitrages de clientèle	60
II.4.3 - Le marché géographique de l'artisan	61
II.4.4 - Le service rendu aux donneurs d'ouvrages	63
II.4.5 - Le déclenchement des commandes	63
II.4.5.1 - La part des commandes très régulières dans l'activité	64
II.4.5.2 - La part des commandes assez régulières dans l'activité	66
II.4.5.3 - La part des commandes désordonnées dans l'activité	68
II.4.6 - Les conditions de paiement	69
II.4.6.1 - La satisfaction devant les conditions de règlement	70
II.4.6.2 - La dégradation des conditions de règle- ment	71
II.4.7 - Les carnets de commandes	72

III

	<u>Pages</u>
II.5 - La formation des prix	75
II.5.1 - La transformation des consultations en commandes	75
II.5.2 - Les modalités d'attribution des commandes	78
II.5.2.1 - La part des commandes obtenues sur devis .	78
II.5.2.2 - La part des commandes obtenues sur conces- sions réciproques	80
II.5.2.3 - La part des commandes à prix imposés	81
II.6 - La situation des sous-traitants	83
II.6.1 - La conjoncture au moment de l'enquête	83
II.6.2 - L'appréciation portée sur la sous-traitance	84
II.6.2.1 - La sous-traitance favorise-t-elle l'indé- pendance ?	84
II.6.2.2 - La sous-traitance assure-t-elle la sécurité de l'entreprise ?	85
II.6.2.3 - La sous-traitance procure-t-elle la rentabilité ?	86
II.6.2.4 - L'évolution de l'activité sous-traitance depuis 1969	88
II.7 - CONCLUSION	91
ANNEXES	93
ANNEXE I : questionnaire sur les possibilités d'améliora- tion du fonctionnement de la sous-traitance.	
ANNEXE II : les groupements d'artisans.	

INTRODUCTION GENERALE DE L'ETUDE

Les fabricants s'interrogent souvent pour savoir s'il est préférable pour eux de produire des biens dans leurs usines ou de les acheter à des fournisseurs, afin de les intégrer à leurs fabrications propres. Les comptables, de leur côté, ne simplifient pas toujours les possibilités de choix lorsqu'ils somment, sans précautions particulières, des achats de matières premières nécessaires à ces fabrications et des achats de biens transformés ou usinés au préalable par des fournisseurs. Ceux-ci peuvent être soit incorporés à des productions en cours, soit substitués à des fabrications propres s'ils offrent des avantages de prix.

L'arbitrage entre la valeur ajoutée dégagée par le fabricant et la valeur ajoutée achetée au fournisseur extérieur, même si l'on admet que le coût des matières premières est identique dans les deux cas, se révèle souvent délicat et parfois fait appel à des critères de décisions subjectifs.

Le concept de sous-traitance connu depuis longtemps, mais institutionnalisé depuis une époque récente, permet de simplifier les arbitrages éventuels des industriels dénommés alors donneurs d'ordres ou donneurs d'ouvrages, de faciliter les comparaisons de prix lorsque ces derniers consultent plusieurs sous-traitants en vue d'une livraison éventuelle, de faire respecter des normes de qualité puisque le donneur d'ordres les définit préalablement et les impose au sous-traitant retenu.

La sous-traitance présente également un aspect dynamique puisqu'elle est susceptible d'intervenir à de nombreux stades de la production, qu'elle met en contact des entreprises appartenant à des branches et secteurs différents, qu'elle implique la concurrence entre sous-traitants, mais aussi le développement de la coopération avec les donneurs d'ouvrages.

Sans entrer dans le détail de la complexité des relations contractuelles, des exigences de la technologie, on y est alors amené à se poser des questions : "les gros donneurs d'ouvrages travaillent-ils surtout avec les gros sous-traitants ? Quelle est la place des petits sous-traitants ? Quel est le degré de fiabilité que les industriels leur accordent ? Ces mêmes petits sous-traitants cherchent-ils à accroître leur impact économique en devenant complémentaires à l'intérieur d'un groupement ? ...

Cette recherche axée sur les "petits" sous-traitants, c'est-à-dire les artisans qui sont par leurs productions fournisseurs de l'industrie, tente d'appréhender l'ensemble de ce marché très particulier en analysant, d'une part, l'offre et d'autre part, la demande.

Le rapport comprendra les parties suivantes :

- TOME I : L'enquête auprès des Artisans sous-traitants
(étude de l'offre)
 - TOME I Bis : Les tableaux de résultats de cette enquête
 - TOME II : L'enquête auprès des donneurs d'ouvrages
(étude de la demande)
-

I - DEFINITION RESTRICTIVE DE LA SOUS-TRAITANCE

* *
*

I - DEFINITION RESTRICTIVE DE LA SOUS-TRAITANCE

I.1 - LA NECESSITE DE LA RECHERCHE

Les statistiques des organisations industrielles ne prennent pas en compte la plupart du temps les données de production des entreprises artisanales, ce qui explique que l'on soit mal renseigné sur leur niveau d'activité. Il est donc nécessaire de décrire leur fonctionnement et plus particulièrement leurs relations avec les donneurs d'ouvrages.

Malgré les efforts des Chambres des Métiers pour soutenir l'action des artisans, il leur est difficile de recenser les sous-traitants confondus la plupart du temps avec d'autres artisans vendant directement leurs biens ou leurs services à un client qui peut être tantôt le public, tantôt l'industrie. Ainsi, en quatrième catégorie, Métaux - Mécanique - Electricité, dans le collège électoral des chefs d'entreprise, on verra apparaître par exemple un garagiste, un électricien et deux décolleteurs. Faute d'une base de sondage intégrant explicitement le critère de sous-traitance, la population des artisans fabriquant pour l'industrie est dans l'ensemble mal connue, ce qui explique l'utilité des informations que l'on peut recueillir pour décrire leur mentalité, leurs problèmes, le degré de modernisme de leur équipement, le nombre de salariés qu'ils emploient, leur âge, etc...

Cette recherche apparaît de ce fait d'autant plus nécessaire, qu'elle permet de définir au sens large les caractéristiques structurelles d'une population humble et modeste dont l'industrie est la plupart du temps le principal client, sinon le seul.

I.2 - UNE APPROCHE RESTRICTIVE :

Il est évident que les relations des artisans avec les milieux industriels doivent s'étudier de façon assez simple, car on admettra que les problèmes qui se posent ne revêtent pas la complexité des choix ou des stratégies d'une entreprise multinationale qui répartit ses productions entre différents pays et qui, ensuite, détermine les types de matériel à fabriquer, les "cessions" entre pays, tantôt pour des raisons politiques, tantôt à cause de la dimension des marchés.

L'examen des choix politiques et économiques offerts aux industriels, revêt évidemment une importance considérable. Mais il serait abusif selon nous de les extrapoler sans précaution aux artisans, à moins d'entreprendre une recherche théorique. Ainsi Merlin GERIN est passé d'un effectif de 38 personnes en 1920 à 8 073 en 1972, avec des fabrications très diverses: "100 000 articles différents faisant appel à de très nombreux matériaux de base et à une variété étonnante de techniques" (1). Comme cette entreprise ne peut pas intégrer toutes les technologies, il est bien évident qu'elle se doit d'impartir rationnellement des fabrications à l'extérieur. Pour des raisons pratiques, nous formulons l'hypothèse que

(1) - Ce qu'a apporté le recours à la sous-traitance chez Merlin GERIN par Gabriel MICHEL dans la revue Suisse CHEFS.

lorsqu'il s'agit d'un travail représentant par exemple 50 000 heures par an, un industriel a recours aux méthodes les plus raffinées pour optimiser son choix, alors qu'il utilise probablement des critères plus simples lorsque le travail ne représente plus que 50 heures par an. Les considérations d'opportunité pèsent alors d'un poids au moins aussi lourd que les grands calculs économiques, ce qui montre que l'artisan occupe le plus souvent une place à part, qu'il rend des services de nature tactique et non pas stratégique. Sa fonction d'utilité est toute différente de celle du sous-traitant industriel dont l'effectif, ou le parc de machines, est dix ou vingt fois supérieur au sien.

C'est ainsi que des tentatives faites en Basse Normandie, en Haute Vienne, ou ailleurs, se sont traduites par des échecs lorsque des artisans ont voulu se reconverter en sous-traitants de l'industrie. La première réaction des donneurs d'ouvrages qui pensaient en termes de production, a été de réclamer une taille d'entreprise correspondant à un effectif de 20/25 ouvriers, d'une qualification professionnelle homogène et élevée, ce qui impliquait des risques importants pour financer les investissements nécessaires.

Dans cette étude nous adopterons une approche restrictive concernant les arbitrages "scientifiques" entre intégrer des fabrications, ou les confier à l'extérieur, entre fabriquer ou acheter pour nous limiter plus spécialement aux relations pragmatiques entre donneurs d'ouvrages et sous-traitants artisanaux.

I.3 - DELIMITATION DU CHAMP DES OPERATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Le mot "sous-traitant" dérive du mot "traitant" utilisé pour la première fois en 1628 pour désigner un financier qui ayant fait un "traité" avec le Roi, obtenait le droit de lever certains droits et impôts. Les besoins de la Ferme Générale s'étant multipliés, le sous-traitant apparaît en 1674 "celui qui est chargé d'un travail concédé à un entrepreneur principal" (Robert). Ce n'est pas sans précaution que l'on peut utiliser un vocable de l'Ancien Régime pour l'appliquer à l'industrie afin de définir les relations de deux entreprises dont on aurait plutôt tendance à dire que l'une est le client, l'autre le fournisseur.

Sont exclues du champ de la sous-traitance les opérations de :

- . Services : tels que les réparations, la remise en état (affutage d'outils de fraisage), l'entretien ou la fourniture de services proprement dits : documentation, nettoyage d'une chaudière, etc... (même s'ils sont rendus à des industriels). Cette exclusion peut être discutée mais découle des difficultés rencontrées sur le terrain lors de la recherche d'artisans livrant à l'industrie. Le fait d'intégrer ces prestations de services à l'échantillon aurait multiplié les problèmes et conduit à une dispersion des secteurs artisanaux par spécialités, alors que nous entendions nous limiter à quelques secteurs homogènes, pour obtenir le plus possible de réponses fiables.

Fournitures de pièces sur catalogue : il est très fréquent que des fournisseurs offrent des biens qu'ils ont conçus et dont ils assurent la commercialisation, même s'ils ne vendent pas sur stock. La caractéristique de ces biens est qu'ils figurent sur un catalogue et sont par conséquent antérieurs à la demande (ou consultation) d'un acheteur. Ainsi, un fabricant de trous d'homme pour citernes ou d'écrous, peut offrir des pièces de dimensions normalisées. C'est alors un fournisseur. Au contraire, si on lui demande des modèles spéciaux (formes ou dimensions) ou répondant à un besoin spécifique (acier inoxydable par exemple pour éviter un certain type de corrosion) et qu'on lui impose des spécifications techniques, il devient alors un sous-traitant, car ces pièces ne figurent pas sur son catalogue. Si maintenant, fort de son expérience, il propose un trou d'homme répondant au problème de son futur client, en mettant au point (dans son projet) les spécifications techniques, il reste selon nous un fournisseur. Cette distinction peut paraître assez ténue. Elle est en réalité fort importante en délimitant sur le plan juridique la responsabilité ou le recours en garantie de l'une ou l'autre des parties. Les fournisseurs de matières premières, ou de demi-produits, sont aussi exclus du domaine de la sous-traitance.

Co-traitance : elle est surtout pratiquée dans le bâtiment et les travaux publics lorsque l'entrepreneur principal présente au Maître d'oeuvre une entreprise spécialisée (par exemple de carrelage, de plomberie) qui prend explicitement une part des obligations nées du marché. La solide tradition des Règles de l'Art paraît difficilement conciliable avec les spécifications techniques rigoureuses et d'autant plus que les chantiers se déplacent alors qu'un atelier reste implanté au même endroit. Il faut aussi ajouter que le bâtiment connaît, moins que l'industrie, les rigueurs d'un service des méthodes et que d'autre part, le plus souvent l'entrepreneur principal sait au départ qu'il ne peut tout faire sur un chantier et qu'il demandera à des entreprises complémentaires et spécialisées, de lui fournir des prestations que lui-même n'est pas en mesure de proposer. L'absence d'intégration dans le bâtiment, rend nécessaire de s'adresser à des entreprises extérieures alors que l'industriel solidement équipé, peut théoriquement fabriquer la totalité des pièces entrant dans ses produits. Pour celui-ci, l'alternative fabriquer ou commander à l'extérieur, se pose en termes d'optimisation des choix, dans le bâtiment, elle se pose avec beaucoup moins de rigidité puisqu'on sait que l'on s'adressera presque nécessairement à des corps de métier spécialisés.

L'étude ne prend pas en compte le façonnage : "action de travailler une matière, une chose, en vue de lui donner une forme particulière". Le mot est tombé en désuétude dans la terminologie industrielle alors qu'il pourrait très bien s'appliquer à des productions de séries de pièces élémentaires, à condition bien entendu, que la matière première soit fournie par le donneur d'ouvrages.

Enfin, sous l'angle des agents qui interviennent dans la sous-traitance officielle, le travailleur en chambre ou à domicile, n'apparaît pas plus que la main d'oeuvre dans les prisons (1).

(1) - Ces cas rencontrés au cours des enquêtes, n'ont pas été retenus.

- . La variété des produits sous-traités : elle est en fait immense puisqu'elle peut aussi bien inclure une pièce élémentaire (par exemple la vis d'un taille-crayon), un sous-ensemble (le variateur de vitesse d'une machine) qu'un ensemble ou un système (par exemple une machine complète ou un radar d'avion). Les besoins des donneurs d'ordres peuvent les conduire à réclamer à la sous-traitance une technologie unique (le décolletage, les pièces brutes de fonderie), des technologies complémentaires (une pièce décolletée subira un traitement thermique et ensuite un traitement de surface), des technologies diverses (pièce décolletée, assemblée avec deux autres pièces en plastique ...).

Cette brève analyse des produits sous-traités, montre l'infinie complexité de la sous-traitance, surtout lorsque les donneurs d'ouvrages fournissent des produits très élaborés. Cette complexité est encore accrue lorsque l'on sait qu'une opération de sous-traitance peut s'appliquer à une opération de production finale (biens consommables), ou au contraire de production intermédiaire (biens d'équipement). Sans prendre l'exemple des fabricants de machines outils, sait-on que des entreprises du secteur chimique ont mis au point des machines dont les caractéristiques correspondent à leurs problèmes spécifiques et qu'elles les commandent chaque fois qu'elles augmentent leur potentiel industriel, "par petits bouts", souvent à des artisans, pour préserver leurs secrets de fabrication (1) ?

Interrogées sur l'importance de la sous-traitance confiée à l'extérieur, elles répondent qu'elles n'en font pas car leur production de série est rigoureusement intégrée.

I.4 - DEFINITION DE LA SOUS-TRAITANCE

Un sujet aussi vaste n'a pas manqué de susciter un grand nombre de définitions et des réflexions plus nombreuses encore. Pour ces dernières, nous préférons renvoyer le lecteur à une littérature certes abondante, mais qui se situe peu dans le champ de notre étude, à savoir les relations respectives des donneurs d'ordres et des artisans sous-traitants (2).

(1) - Ainsi elles peuvent avoir un atelier d'assemblage de ces machines qui, le cas échéant, fera de l'entretien, mais se refusent à avoir des ateliers de fabrication en raison de l'irrégularité des cycles d'investissement.

(2) - BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- . Avis et rapports du Conseil Economique et Social : les problèmes posés par la sous-traitance - J.O. du 26 Avril 1973.
- . Jacques BAYLE - OTTENHEIM - André LE THOMAS - Alain SALLEZ : la sous-traitance Préface de Pierre DREYFUS - 285 p. - Chotard et Associés Editeurs - 1973.
- . P.Y. BARREYRE - Préface de Jean REY - "L'impartition : politique pour une entreprise compétitive" : Hachette 1968.
- . A. SALLEZ - J. SCHLEGEL : "la sous-traitance dans l'industrie" - DUNOD 1963.

Articles

- . Faire ou faire faire - l'Usine Nouvelle, Mars 1971.
- . La sous-traitance, instrument de politique industrielle : l'Usine Nouvelle - Juin 1971.
- . Une charte de la sous-traitance, Pourquoi ? : Revue du CNPF - N° 330 - Septembre 1972.
- . La sous-traitance : enquête effectuée en 1970 par l'Ecole Supérieure de Commerce de Nantes.
- . Le point de vue du donneur d'ordres : les conditions du succès d'une politique d'impartition - Gabriel MICHEL - Revue Suisse CHEFS.

Selon le Conseil Economique et Social, "la sous-traitance" est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier des charges pré-établi une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale. Cette définition générale donnée, deux formes de sous-traitance doivent être distinguées car leurs motivations ainsi que leurs incidences au plan économique et social sont fort différentes.

La sous-traitance de capacité ou conjoncturelle a pour objet de pallier les insuffisances momentanées ou imprévues de l'entreprise du donneur d'ordres. Cette formule qui permet à ces entreprises de régulariser leur activité productrice, revêt donc plutôt un caractère d'opportunité et comporte de ce fait de nombreux aléas pour les sous-traitants.

Toute autre est la sous-traitance dite de spécialité ou structurelle. Cette forme de sous-traitance est utilisée de façon permanente par le donneur d'ordres lorsqu'il ne souhaite pas acquérir une compétence ou une capacité de production déterminée dans une spécialité qu'il maîtrise mal ou qui se révèle pour lui non rentable. Elle favorise une réelle répartition des tâches.

Malgré l'apparente rigueur de la pensée et la prudence des termes employés, nous pensons que cette définition ne tient pas compte de l'élément le plus important à savoir le marché, ou plus exactement la notion de prix. Nous avons, en effet, posé la question à des industriels. "Pouvez-vous en principe fabriquer les pièces que vous sous-traitez"? Tant que les réponses sont OUI/NON, nous restons dans le cadre des deux définitions précédentes. Pour peu qu'on obtienne des réponses du genre "Oui, mais à quel prix!" on découvre alors que les formes de sous-traitance sont en réalité plus nuancées. Si nous insistons sur ce point, c'est précisément parce que la sous-traitance artisanale est très souvent une sous-traitance d'opportunité ou de dépannage. Les critères de rapidité de livraison, de prix plus bas des petites entreprises, font recourir à leurs services, bien que les donneurs d'ordres soient souvent parfaitement en mesure de produire les mêmes pièces dans leurs propres ateliers. Ils n'y trouvent pas alors leur intérêt. Dans la réalité, un artisan peut travailler le dimanche pour livrer son client de manière à ce que celui-ci n'interrompe pas sa chaîne de production, parce qu'il a pris du retard par ailleurs, alors que ce même artisan peut se trouver sans activité le lundi.

Du fait que cette réserve pourrait être considérée comme un cas particulier, non extrapolable à l'ensemble de la sous-traitance, nous conserverons les termes de sous-traitance de capacité et de spécialité, tout en estimant malgré tout qu'une définition de l'offre qui ne prendrait en charge que deux critères : conjoncture et structure, est trop schématique.

De plus, et surtout, il faut bien prendre conscience que cette dichotomie séduisante entre sous-traitance de capacité ou sous-traitance de spécialité, n'est valable - et c'est là où le bât blesse - que dans l'optique du donneur d'ouvrages. Dans l'optique du sous-traitant, proprement dit, notamment dans le domaine artisanal qui constitue le cadre de cette recherche, cette subtile distinction aux yeux des théoriciens n'apporte strictement rien sur le plan pratique, car l'artisan qui exécute le travail a le même comportement vis-à-vis d'un ordre de sous-traitance

de capacité ou de spécialité et se trouve dans la plupart des cas incapable de faire la différence. Une telle remarque suffit à montrer à quel point les problèmes concrets de la sous-traitance artisanale sont ignorés et l'ambition de cette étude qui tend à vouloir en faire prendre conscience.

Selon J. BAYLE-OTTENHEIM et ALLI, "la sous-traitance peut être définie comme le fait, pour une entreprise, d'effectuer une commande pour une autre entreprise, conformément aux directives de cette dernière. Elle se distingue ainsi : de la fourniture de matériels vendus dans le commerce".

Selon la conférence qui s'est tenue à Paris en Octobre 1969, sous les auspices de l'OCDE : "il y a relation de sous-traitance lorsqu'une entreprise (appelée contractant) passe commande, à une autre entreprise (appelée sous-traitant), en vue de la production de pièces, composantes, sous-ensembles ou ensembles, devant être incorporés dans un produit qui sera vendu par le contractant. De telles commandes peuvent inclure le traitement, la transformation ou la finition de pièces par le sous-traitant à la demande du contractant".

Selon A. CORET "la sous-traitance est une forme de coopération inter-entreprises dans laquelle une entreprise dite donneuse d'ordres, capable techniquement de produire un objet déterminé, ne peut ou ne veut pas se doter de l'équipement nécessaire à sa fabrication ou à son exécution qu'elle confie à une ou plusieurs autres entreprises, dites sous-traitantes, auxquelles elle impose des méthodes dont elle contrôle l'application."

Nous retiendrons pour notre part surtout la définition de la sous-traitance qui figure dans la Charte de la Sous-traitance, publiée par le CENAST (1). La sous-traitance, au sens large du terme, désigne l'ensemble des produits ou des travaux dont une entreprise donneuse d'ouvrages ou donneuse d'ordres peut confier la réalisation à une entreprise spécialisée dite sous-traitante, travaillant en accord avec elle, ou suivant ses directives.

Toutefois, cette définition fort valable en elle-même, se trouve incomplète en ne distinguant pas la sous-traitance industrielle de la sous-traitance artisanale. La sous-traitance industrielle sur le plan macro-économique n'est en définitive qu'un des aspects de la division du travail, dans le domaine industriel où les entreprises traitent d'égal à égal et est une sous-traitance de spécialité, alors que la sous-traitance artisanale se trouve être en définitive un "dépannage" et par là-même une sous-traitance d'opportunité, où le sous-traitant est considéré comme un prestataire de service, au même titre, ou presque, que le personnel quand il effectue des heures supplémentaires. Et dans cette optique, la motivation profonde du donneur d'ouvrages à l'origine de la sous-traitance artisanale, trouve sa source dans le fait que le prix de revient des produits de la sous-traitance artisanale est inférieur au prix de revient des produits fabriqués par l'entreprise elle-même.

(1) - Centre National de la Sous-traitance, 11 Avenue Hoche - 75382 PARIS CEDEX 08.

I.5 - LES AUTRES ASPECTS DE LA SOUS-TRAITANCE :

En fait, ces définitions servent de cadre normatif pour essayer de créer un état d'esprit de coopération entre les entreprises et de développer l'activité des sous-traitants qui trouvent dans la publication d'annuaires spécialisés, dans des manifestations comme le MIDEEST (Marché International de la Sous-Traitance, salon de l'impartition dont le quatrième s'est tenu à Lille en Octobre 1974), dans des organisations comme l'INSTAT à Grenoble, ou dans des bourses de sous-traitance... la possibilité de prospecter des clients ou de développer leurs techniques pour mieux les adapter aux besoins des donneurs d'ordres. Nous ne ferons pas intervenir les liens juridiques impliquant la subordination du sous-traitant, l'effort entrepris pour préciser sa garantie, ne serait-ce que parce que les spécifications techniques peuvent être imprécises, ni la publication prochaine d'un guide juridique par le CENAST, en vue de définir les obligations respectives des contractants.

Nous signalons néanmoins quelques difficultés qui s'estomperont certainement dans le temps et qui sont souvent le fait de grandes entreprises alors que de leur côté il est assez fréquent que les artisans ignorent ce qu'est la sous-traitance. Ainsi, il existe un Syndicat National du Découpage et de l'Emboutissage qui compte 228 entreprises, mais 4 sociétés particulièrement importantes ont créé le Syndicat du Gros Emboutissage, car elles entendent se différencier de leurs collègues plus petits, dont les techniques sont différentes. Des entreprises parvenues à un haut niveau de technologie ou de renommée, parce qu'elles consacrent une partie importante de leur production pour fabriquer des biens sur catalogue n'aiment pas qu'on les appelle des sous-traitants, même quand elles acceptent des commandes d'un donneur d'ouvrages.

En plus de ces difficultés psychologiques, il faut signaler les lacunes d'ordre professionnel. Le Syndicat Général de la Construction Electrique et Electromécanique nous disait que ses adhérents savent parfaitement ce qu'est la sous-traitance lorsqu'il s'agit de commander des pièces relevant d'une autre spécialité ou "discipline" que la leur (fonderie, décolletage, mécanique générale, etc...), mais qu'ils n'ont pas l'impression de faire de la sous-traitance au sens où nous l'entendons, lorsqu'ils s'adressent à leurs collègues pour leur faire fabriquer, selon leurs propres spécifications, des petits moteurs électriques, des sous-ensembles qui entreront dans leur production principale. De même pour les fabricants d'automobiles, commander des pare-brises pour lesquels ils donnent leurs spécifications, ne relève pas de la sous-traitance, mais de la fourniture. Ces comportements nous paraissent assez semblables à celui des entrepreneurs du bâtiment qui s'appuient sur "les règles de l'art" pour faire travailler des entreprises considérées comme complémentaires.

Le fait d'appartenir à des organismes s'occupant de sous-traitance implique une adhésion volontaire, ce qui tend évidemment à limiter le champ de celle-ci. Or, l'imprimerie de labeur, l'imprimerie de presse, livrent à leurs clients, dans la plupart des cas, des biens fabriqués selon les spécifications techniques de ceux-ci (1).

(1) - Le Marché français de l'Imprimerie en 1967 - CREDOC 1970 par L. DESPLANQUES, J. LEHOUX, Y. LIGIER. Etude effectuée par relevés de factures sur un échantillon stratifié d'entreprises.

Pour nous, cette activité est au moins autant de la sous-traitance que le revêtement et le traitement des métaux !

On découvre que pratiquement dans tous les secteurs, il y a une catégorie d'entreprises travaillant pour des confrères qui sont leurs clients, mais que leurs relations ne rentrent pas dans le cas de cette sous-traitance institutionnalisée, précédemment définie. La réalité de ces relations n'empêche pas l'existence d'une sous-traitance, mais le concept n'est pas utilisé. Ainsi, la Fédération de la Chaussure a adhéré très récemment au Centre National de la Sous-traitance. Croit-on que cette adhésion a modifié la nature des rapports existant antérieurement entre les membres de la Fédération ? A la limite, en cherchant à trop approfondir la nature de ces relations, on risquerait de découvrir qu'un nombre important de secteurs industriels a eu, ou aura prochainement, la révélation de la sous-traitance comme M. JOURDAIN avait eu celle de la prose ! "Ainsi toujours poussés vers de nouveaux rivages"... !

Cette remarque confirme encore une fois la différence essentielle entre la sous-traitance technique qui est un des aspects primordial de la division du travail dans le processus de production industrielle, entre entreprises de niveau comparable sur le plan économique et la sous-traitance de services ou artisanale, où les grosses entreprises demandent à une petite de se substituer à elles pour une production bien déterminée quand les circonstances l'exigent, ou en d'autres termes quand elles y trouvent intérêt. Autrement dit, la sous-traitance artisanale pour revenir à la définition classique mais inadaptée à notre travail, est essentiellement une sous-traitance de capacité ou conjoncturelle et plus ou moins fréquemment une sous-traitance technique ou de spécialité.

Enfin, d'autres aspects des relations inter-entreprises ne sont pas fondamentalement assimilables à de la sous-traitance car elles entrent dans un cadre économique et juridique particulier : filiales spécialisées travaillant pour une société mère, accords entre groupes en vue de la répartition de tâches entre pays étrangers pour la fourniture d'avions, ou accords de compensation pour faciliter la grande exportation de voitures françaises en contrepartie de l'importation en France de pièces produites dans ces pays, par exemple des batteries.

Nous noterons surtout que le terme de sous-traitance et les actions qui l'accompagnent ont pour origine la Fédération des Industries Mécaniques et Transformatrices des Métaux (FIMTM) épaulée par un certain nombre d'organismes qui a cherché à développer la sous-traitance, traditionnelle dans ces professions vendant à un très grand nombre de branches, de manière à créer, si possible, un "marché" qui peut être normalisé, sinon "moralisé" pour éviter les abus d'une concurrence stérile.

I.6 - L'ANALYSE ECONOMIQUE DE LA SOUS-TRAITANCE :

Les développements précédents nécessitent une analyse permettant de mieux serrer la définition de la sous-traitance, si on l'étudie en tant que fonction économique s'opposant à la fourniture de pièces sur catalogue.

- . L'architecture de la pièce est le fait du donneur d'ordres. En effet, l'industriel qui vend à l'aéronautique des missiles Air-Air à visée infra-rouge à la responsabilité, non seulement de l'ensemble, mais encore des composants entrant dans ceux-ci. Il détermine alors les spécifications techniques (cahiers des charges, plans, ...) qu'il impose à ses sous-traitants et que ceux-ci acceptent même s'ils sont spécialisés dans les techniques les plus avancées.
- . Les biens fabriqués par les sous-traitants sont des consommations intermédiaires exclusives puisque ce sont des prestations fournies entre producteurs. Le sous-traitant ne connaît que son client donneur d'ouvrages, en revanche, ce dernier pour des raisons de sécurité d'approvisionnement ou pour pouvoir les mettre en concurrence, peut en avoir plusieurs. En théorie, ce dernier n'apparaît pas sur le marché des ventes de son donneur d'ordres. Ainsi, le transformateur de matières plastiques qui livre des lanternes arrière de voitures, n'apparaît pas sur le marché de l'automobile, ni même dans celui de la pièce de rechange (1), alors qu'il peut être une marque nationale éminente pour les produits qu'il vend directement aux ménages pour l'équipement de leur logement.

En ce qui concerne la destination économique de ces biens intermédiaires, les ensembles dans lesquels ils rentrent peuvent être, selon les cas, des consommations intermédiaires, des consommations finales ou des investissements.

- . La fabrication du sous-traitant est liée à l'existence d'une commande préalable du donneur d'ordres dont l'importance correspond à ses besoins, ce qui implique qu'il n'y a pas de stock marchand susceptible d'être fourni à d'autres clients que celui-ci. Il ne peut non plus y avoir de variations de stock de produits finis.
- . La matière première peut être fournie par le donneur d'ordres.
- . Les outillages peuvent l'être également par ce dernier.
- . Les branches ainsi que nous le verrons, ne sont pas également demandeurs ou offreurs de sous-traitance. Celle-ci est surtout réservée à un certain nombre de secteurs.

(1) - Il y a lieu d'être particulièrement nuancé au sujet des pièces de rechange, car on trouve en pratique des situations très différentes. Dans le même ordre d'idées, on trouve aussi des "équipementiers", des "accessoiristes" qui collaborent avec leurs clients pour créer ou améliorer un modèle. En terminologie classique, ils sont alors souvent considérés comme des sous-traitants, bien qu'on puisse en discuter. Ainsi, l'industriel qui met au point un radar perfectionné pour avion de combat, est le sous-traitant du constructeur d'avions, ce qui ne gêne pas l'Armée de l'Air, qui lui commandera directement des pièces de rechange.

I.7 - QUELQUES VARIABLES INTERVENANT DANS L'ELABORATION D'UNE TYPOLOGIE :

La quantité d'informations recueillies au cours des enquêtes et des entretiens nous a amenés à réfléchir sur ce que pourrait être une typologie de la sous-traitance, permettant de mieux étudier les processus industriels à l'intérieur des branches et secteurs.

Nous présentons quelques variables principales tout en reconnaissant leur caractère fragile puisque le but de notre étude n'était pas la mise au point d'une typologie:

- . part de la sous-traitance dans l'activité totale du sous-traitant
- . dimension des donneurs d'ordres qui lui passent commande
- . répartition géographique des donneurs d'ouvrages (Région, France, Marché Commun)
- . destination des biens sous-traités : Production - Investissement
- . caractéristiques des biens sous-traités : produits courants - de haute spécialité
- . la mission: pièces, sous-ensembles, ensembles ou systèmes
- . production de : séries longues, moyennes, uniques, ou prototypes
- . technologies : uniques, complémentaires, diverses
- . sous traitance de : spécialité, capacité, dépannage.

Il suffit de substituer les mots de sous-traitants à donneurs d'ouvrages pour caractériser l'offre et la demande de cette activité.

Même si cette typologie ne devait pas être retenue, nous pensons qu'elle présente un intérêt pratique dans la mesure où elle facilite la prospection d'un sous-traitant qui a ainsi la possibilité de se définir et d'indiquer la gamme et la nature des services qu'il est en mesure de proposer à un acheteur. Certains annuaires de sous-traitants auraient probablement avantage à s'en inspirer pour faciliter la prise de contact et les relations avec des donneurs d'ordres.

La tendance actuelle sous la pression des choix économiques offerts aux entreprises est d'élargir le concept de sous-traitance, quitte à le confondre avec la fourniture de pièces sur catalogue. En effet, de nombreuses entreprises fabriquant des produits de grandes consommations commandent à l'extérieur, non plus des pièces élémentaires, mais des sous-ensembles ou des ensembles répondant à leurs spécifications, qu'elles n'ont plus ensuite qu'à monter sur leurs produits. La tentation est alors grande d'assimiler ce que l'on a acheté sur spécifications techniques et que l'on aurait pu trouver sur le catalogue des fournisseurs, qui bien souvent ne diffère que par quelques détails, pour l'opposer aux fabrications propres de l'usine. Nous retrouvons le dilemme classique de l'industriel "faut-il fabriquer soi-même ou commander à l'extérieur, quitte à adopter des fournitures figurant sur les catalogues ?". Il reste toujours "donneur d'ordres", mais le sens de la sous-traitance s'est modifié.

Dans le cadre de cette étude consacrée à l'artisanat de production, nous utiliserons une définition simplifiée tout en respectant le plus possible la sémantique habituelle des relations entre le donneur d'ouvrages et le sous-traitant. La sous-traitance artisanale est une commande d'usinage ou une prestation de techniques spécialisées qui fait de l'artisan un fournisseur de l'industrie.

II - L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS

* *
*
*
*

II - L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS

II.1 - LA DETERMINATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Si l'on est en général assez bien renseigné sur l'importance et la structure des artisans qui ont comme clients des consommateurs, on est en revanche moins informé du rôle et du nombre des artisans de production qui ont comme clients l'industrie et que nous appellerons des sous-traitants.

Pour les découvrir, on est dans l'obligation de partir du nombre d'entreprises selon le nombre de salariés et le secteur d'activité au 1er Janvier 1973 (Economie et Statistique N° 47 Juillet-Août 1973) pour définir les entreprises qui peuvent entrer dans le champ de la sous-traitance. Il y a lieu en outre de retirer les entreprises qui sortent manifestement de celui-ci : entreprises de bâtiment et de travaux publics, de transports, d'hôtels-cafés-restaurants, etc... et bien entendu des secteurs entiers de l'industrie : textile, presse, pétrole, sidérurgie...

Notre recherche s'est concentrée sur les secteurs dont le Tableau N° I donne la structure par nombre de salariés en considérant que les entreprises ayant au plus 10 salariés rentraient spécifiquement dans le champ de l'étude, sous réserve, bien entendu, qu'elles produisent pour l'industrie.

II.1.1 - Les contraintes nécessaires :

Afin d'éviter la dispersion des réponses provenant des situations trop particulières des artisans, dispersion nuisible à la significativité des résultats, il a été décidé de sélectionner les professions et les départements où elles étaient réparties.

DANS L'ENQUETE AUPRES DES ARTISANS SOUS-TRAITANTS, LES NUMEROS DE TABLEAUX :

- . en chiffres ROMAINS: désignent des tableaux figurant dans le TOME I
- . en chiffres ARABES : renvoient aux tableaux établis par ordinateur regroupés au TOME I BIS - (Annexe)

. La sélection des spécialités :

Le monde artisanal est évidemment influencé par l'évolution des techniques, la recherche de machines performantes, le montant des investissements et la taille de l'entreprise. Ainsi, la grosse chaudronnerie nécessite de vastes ateliers, des machines puissantes et des ponts roulants importants. On aurait pu découvrir quelques uns de ces spécialistes dans l'artisanat, mais leur nombre aurait été probablement trop faible pour pouvoir utilement comparer leurs réponses à celles des artisans de mécanique générale.

De même il y a des professions historiquement anciennes telle que la fonderie (dont la structure industrielle est en pleine mutation comme on le sait) et des professions apparues récemment comme la transformation des matières plastiques, le décolletage, la mécanique travaillant pour l'aéronautique et la confrontation des réponses permet alors des comparaisons instructives.

Enfin, il y a des activités mono-techniques comme le décolletage, l'emboutissage et les plastiques (si on suppose que dans ces deux derniers cas les outillages sont fournis par les clients), c'est-à-dire qu'elles sont continues et répétitives. Elles s'opposent aux spécialités multi-techniques qui nécessitent la présence de machines différentes et complémentaires, comme c'est le cas fréquent en mécanique générale ou l'on pourra avoir côte à côte une dégauchisseuse, un tour, une fraiseuse, une aléseuse, etc...

D'autres secteurs s'adressent spécifiquement à un nombre de donneurs d'ouvrages plus réduit lorsqu'ils ont comme spécialités la construction électrique et électronique, ou lorsqu'ils produisent de la menuiserie semi-industrielle en qualité de sous-traitants d'entreprises importantes approvisionnant les entrepreneurs de bâtiment.

Les critères précédents qui pourraient constituer l'amorce d'une typologie ont surtout pour but, malgré les chevauchements et des lacunes malheureusement inévitables, de suivre la fonction sous-traitance dans les entreprises artisanales. En contrepartie de cet avantage, ils rendent plus floues les notions classiques de secteurs de branches, tout en permettant de mieux saisir ce qu'on appellera la spécialité, l'activité ou la profession du sous-traitant.

Cette analyse permet de constater en général que les artisans sont plutôt des sous-traitants de pièces brutes ou finies, que des producteurs de sous-ensembles ou d'ensembles. Cette observation doit être tempérée par le fait qu'il arrive que ce même sous-traitant d'une pièce élémentaire réalise l'outil nécessaire à sa fabrication (découpage, emboutissage en particulier).

Enfin, nous avons procédé à un certain nombre de regroupements concernant les ateliers ayant vocation à fabriquer des outillages spécialisés qu'ils vendent spécifiquement à un secteur d'activité déterminé. Ainsi, les artisans qui réalisent

T A B L E A U N° I

SOURCE : INSEE

NOMBRE D'ENTREPRISES ET POURCENTAGES DE CELLES-CI

(selon le nombre de salariés et le secteur d'activité au 1er Janvier 1971)

(Unités : Nombre et %)

	0 et ND	1 à 5	6 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 999	1 000 et +	TOTAL
	Nombre de salariés							
Première transformation et travail de métaux	3 615	4 713	1 256	2 942	912	295	41	13 774
Industrie mécanique	6 296	9 189	2 178	5 327	1 687	445	87	25 209
Construction électrique et électronique	1 940	2 157	504	1 250	490	203	76	6 620
Construction navale et aéronautique, Industrie de l'armement	350	557	108	282	98	65	38	1 498
Transformation des matières plastiques et Industries diverses	6 762	5 426	1 074	2 231	571	179	9	16 252
Sous total	18 963	22 042	5 120	12 032	3 758	1 187	251	63 353
Autres secteurs	954 887	862 576	93 659	114 074	22 208	5 609	867	2 053 880
Ensemble des secteurs	973 850	884 618	98 779	126 106	25 966	6 796	1 118	2 117 233
	Pourcentages							
Première transformation et travail de métaux	26,2	34,2	9,1	21,4	6,6	2,2	0,3	100
Industrie mécanique	25,0	36,5	8,6	21,1	6,7	1,8	0,3	100
Construction électrique et électronique	29,3	32,5	7,6	18,9	7,4	3,1	1,2	100
Construction navale et aéronautique, Industrie de l'armement	23,4	37,2	7,2	18,8	6,6	4,3	2,5	100
Transformation des matières plastiques et Industries diverses	41,6	33,4	6,6	13,7	3,5	1,1	0,1	100
Sous total	29,9	34,8	8,1	19,0	5,9	1,9	0,4	100
Autres secteurs	46,5	42,0	4,6	5,5	1,1	0,3		100
Ensemble des secteurs	46,0	41,8	4,7	6,0	1,2	0,3		100

en sous-traitance, des outils de découpe-emboutissage, des moules pour l'injection de matières plastiques, etc... ont été volontairement réunis avec les artisans qui se contentent de produire des pièces brutes ou finies, car il arrive que certains ateliers sont intégrés dans la mesure où ils fabriquent les outillages nécessaires et les utilisent pour la production (1).

. Le choix des départements :

Il était hors de question dans une enquête nationale de constituer une collection de monographies, soit régionales, soit professionnelles (par exemple la coutellerie de Thiers et de la Haute Seine).

Le but poursuivi était de disposer de départements ou de régions traditionnellement industriels (la Région Parisienne, le Nord, le Rhône, l'Isère, la Moselle) dans lesquels l'artisan remplit le rôle passif ou actif de satellite d'une infrastructure industrielle importante et de départements dans lesquels se trouve réunie une forte activité spécifique et souvent nouvelle (le décolletage en Haute Savoie, la transformation des matières plastiques dans l'Ain, la sous-traitance aéronautique en Haute Garonne et dans le Cher). En prenant comme variable tantôt la spécialité, tantôt le département on peut mieux analyser la situation des entreprises.

. La nécessité des comparaisons :

Il a été jugé indispensable d'introduire quelques entreprises dites industrielles (de 10 à 50 salariés) pour essayer de déterminer si les difficultés éventuelles de l'artisanat de sous-traitance étaient communes à la petite industrie de sous-traitance ayant les mêmes activités et s'il y avait des différences de degrés ou de nature.

Ces choix ambitieux nous ont conduits à adopter un questionnaire unique, valable pour l'ensemble de l'échantillon, ce qui n'a pas permis d'entrer dans le détail de l'équipement en machines. Ce questionnaire figure en ANNEXE de ce tome.

Enfin, notre préoccupation a été de constituer l'échantillon le plus important possible (528 réponses) pour pallier les difficultés inhérentes à l'absence d'une base de sondage valide permettant d'obtenir un échantillon représentatif.

(1) - Ainsi en emboutissage, il est assez courant d'avoir un ouvrier pour trois ouvriers de qualification moins élevée d'ailleurs qui assurent la production.

II.1.2 - La constitution de l'échantillon :

Le critère de sous-traitance, c'est-à-dire de fournisseur de l'industrie, n'est pas pris, le plus souvent en compte, dans les fichiers existants, qu'il s'agisse du fichier des Etablissements de l'INSEE ou des Répertoires des Métiers (1). Bien que nous ayons reçu de l'INSEE pour un certain nombre de départements des listes de petites entreprises portant sur 16 523 adresses et numéros de nomenclature (soit au total 597 450 nombres d'enregistrements lus), l'expérience a démontré qu'il fallait parcourir de nombreux kilomètres avant de trouver un sous-traitant. Dans la plupart des Chambres des Métiers, sauf à Paris, le répertoire ne permet pas non plus d'identifier les sous-traitants. Ils sont la plupart du temps mal référencés, bien que quelques uns soient connus personnellement en tant que tels (2).

Nous avons eu recours aux informations de toute nature (Chambre des Métiers, listes syndicales, listes communiquées parfois par de grandes entreprises, aux indications fournies par certains enquêtés pour trouver des collègues) et à la prospection systématique des rues populeuse et industrielle des zones industrielles pour découvrir, car le terme est exact, des entreprises faisant de la sous-traitance, selon les critères de spécialité préalablement définis. Il est même arrivé que pour l'Isère, l'enquêteur local désespérant de trouver suffisamment de petites entreprises, s'adresse au CID-UNATI pour obtenir des adresses d'artisans. En fait, comme on le verra, les réponses obtenues ne sont pas significativement différentes de celles obtenues dans les autres départements.

. La détermination des spécialités :

L'Annuaire Technique de la Sous-Traitance 1974 établi par le Centre National de la Sous-Traitance (CENAST) recense environ 1 900 noms d'entreprises, dont on peut déterminer à la fois l'importance par le nombre de salariés, ainsi que la spécialité technique. Ainsi, le Syndicat du Découpage contient 11 % des inscrits, celui du Découpage-Emboutissage 12 %, la Mécanique Générale 12 %. L'une des caractéristiques de ces syndicats est qu'ils ont surtout comme adhérents des entreprises qui sont petites et moyennes au sens de l'Industrie. Nous avons donc fixé initialement des quotas de spécialités par département de manière à essayer d'obtenir des poids à peu près identiques pour chacune des activités retenues à l'intérieur de l'échantillon national. L'expérience a démontré l'aspect chimérique de cette ambition. Si l'on s'imagine qu'il est facile de trouver 6 artisans transformateurs de matières plastiques dans le Nord, ou 6 décolleteurs dans la Haute Garonne lorsque l'on ne dispose pas d'une base de sondage à jour !.....

-
- (1) - Comme le disait un de nos interlocuteurs "les fichiers statistiques classiques ne permettent pas de tirer au sort une femme blonde (considérée comme l'équivalent de la sous-traitance) et sachant très bien faire les gâteaux" (équivalent de la mécanique d'aviation ou de la menuiserie semi-industrielle).
- (2) - Sur le plan anecdotique, nous avons ainsi appris qu'un artisan spécialiste de l'aéronautique, parce qu'il avait des brevets, était répertorié initialement dans le même numéro de Nomenclature des Activités Economiques que les "grands constructeurs d'aviation". Le numéro a été modifié par la suite.

En résumé, le principal problème de cette enquête sur la sous-traitance a été de constituer l'échantillon des artisans à interroger, ce qui a soulevé dans la majorité des départements des difficultés pratiques considérables, aussi bien au niveau de l'identité des entreprises, de leur adresse, de leurs effectifs, de leur spécialité professionnelle principale, que de leur activité sous-traitance et de son importance par rapport à une fourniture sur catalogue.

Il y a lieu de préciser à ce sujet que les artisans travaillant pour l'industrie, mais au titre de prestataires de services, bien qu'ils soient au sens étroit du terme des sous-traitants (affutage de fraiseuses, remise en état de machines-outils par exemple), n'ont pas été retenus dans l'enquête.

Enfin, nous avons choisi de présenter les résultats d'une enquête en vue de formuler, si possible, des recommandations permettant d'améliorer le rôle du sous-traitant artisanal, plutôt que de faire une étude économique, sans création véritable de sources, comme l'ont fait J. LAFONT et D. LEBORGNE pour l'Artisanat du Bâtiment : un monde en transition dans "Economie et Statistique" N° 55 - Avril 1974.

. La période d'enquête :

90 % des enquêtes ont été réalisées entre Mars et fin Mai 1974 dans un climat conjoncturel très favorable.

. Les principales variables de croisement :

Le plus souvent nous avons retenu de présenter les résultats par département, par spécialité de travaux (en y rajoutant la construction aéronautique qui apparaissait sur des tableaux séparés), par taille d'entreprise, par niveau de qualification, car certaines peuvent avoir une haute spécialité, alors que d'autres se consacreront à des travaux plus courants exigeant une finesse ou des tolérances moins rigoureuses, par nature de l'équipement, selon que les machines sont très modernes, modernes ou anciennes.

Les variables d'année de naissance, ou de date de création de l'atelier, ont été moins utilisées, car leurs résultats ne sont pas toujours très importants ou constatent des évidences (par exemple les artisans installés récemment à leur compte ont des clients moins fidèles ou moins nombreux que leurs collègues ayant plus d'ancienneté).

Les résultats sont indiqués par rapport à l'effectif total des enquêtes réalisées plutôt que par rapport au chiffre d'affaires où le nombre de non-réponses est parfois élevé.

. L'unité statistique :

Dans cette enquête, l'unité statistique est l'artisan chef de son entreprise.

II.2 - LES ASPECTS STRUCTURELS

La connaissance des principales caractéristiques de ces petites entreprises ayant pour client l'industrie, est d'autant plus intéressante que leur population est dans l'ensemble mal connue. Nous adopterons comme méthode habituelle de présenter les résultats globaux de l'échantillon et d'en fournir des commentaires et explications de façon synthétique pour mieux définir cette population, renvoyant le lecteur au Tome I Bis qui contient 90 tableaux soulignant l'influence des différentes variables retenues, en particulier les départements. Le regroupement du Rhône, de la Haute Savoie, de l'Ain, de l'Isère, permet, si on le désire d'obtenir avec une assez bonne approximation des résultats pour la Région Rhône-Alpes. Ils peuvent être comparés avec ceux de la Région Parisienne où nous avons enquêté à Paris, dans les Hauts de Seine, la Seine Saint-Denis. Les spécialités de travaux encore appelés secteurs d'activité constituent une autre variable importante, susceptible d'introduire les variations souvent très significatives.

Pour la construction aéronautique signalons que tous les enquêtés ont été extraits du secteur de la Mécanique Générale auxquels ils appartiennent, mais dont ils se séparent pour les besoins de l'étude parce qu'ils ont comme donneurs d'ouvrages des clients qui sont dans l'aéronautique, sans que ces derniers constituent l'essentiel de leur clientèle.

La structure de l'échantillon en nombre de réponses s'établit de la façon suivante :

. Région Parisienne : 158	. Fonderie 52
. Rhône 72	. Décolletage 81
. Haute Savoie 69	. Découpage-Emboutissage. 69
. Ain 30	. Mécanique générale 187
. Isère 51	. Electricité 43
. Nord 55	. Matière plastique 65
. Cher 24	. Menuiserie 31
. Moselle 15	
. Haute Garonne 54	
<hr/> 528	<hr/> 528
	(dont construction aéronau- tique 42)

II.2.1 - Les caractéristiques d'âge :

Le Tableau N° II résume les résultats par départements et par secteurs d'activité des Tableaux 1 à 6 donnant les caractéristiques moyennes des patrons des entreprises enquêtées par décennies, par structure d'âge, par rapport à l'année de naissance, à l'année du début du travail (ou de l'expérience professionnelle) et à l'année de mise à son compte.

L'artisan moyen naît en 1926 : il a donc 48 ans. Il commence à travailler (sortie de l'école, apprentissage, CAP, ...) en 1943 à 17 ans ; il s'installe à son compte en 1957 à 31 ans. Ces résultats sont semblables à ceux qu'on avait trouvé pour les ébénistes, mais l'on remarque que les années postérieures à la Libération (1945-1950) qui sont le prélude de la reprise industrielle de la France, suscitent de nombreuses vocations (16,9 % du total des réponses).

T A B L E A U N° II

LES CARACTERISTIQUES D'AGE DES CHEFS D'ENTREPRISE

DECENNIES	Naissance	Début de travail	Mise à son compte
Non déterminé (ND)	9,7	9,7	6,4
Avant 1910	10,4	-	-
de 1911 à 1920	17,0	5,5	-
de 1921 à 1930	29,9	10,2	-
de 1931 à 1940	23,5	21,8	6,6
de 1941 à 1950	9,5	28,2	20,8
de 1951 à 1960	-	16,7	21,4
de 1961 à 1970	-	8,0	30,5
Après 1970.....	-	-	14,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0

La carrière d'un sous-traitant se présente souvent de la façon suivante. Après avoir travaillé en usine où il occupait parfois des postes très qualifiés, voire même celui de contre-maître ou chef d'atelier, l'enquêté peut avoir un revers de situation ou vouloir "se prouver à lui-même ce dont il est capable" et il se met à son compte. Ayant conservé des attaches dans son usine, ou ayant quelques relations, il s'installe, s'endette et travaille durement, souvent aidé de sa femme, jusqu'au moment (trois ou quatre ans plus tard en général), où il s'est fait une clientèle et a diversifié ses donneurs d'ouvrages. Autrement dit, on ne s'improvise pas sous-traitant, on se forme en travaillant en usine où l'on apprend à connaître les exigences de la production, ce qui a aussi des inconvénients. L'artisan peut être très fort sur le "produit", sur la technique d'usinage, il n'est pas toujours préparé à raisonner en termes de marché ou de vie du produit. Croît-on d'ailleurs que son ancien collègue resté à l'usine et qui, peut-être même, lui passe des commandes, soit actuellement mieux préparé sur ce point ?

- Par départements il faut distinguer les artisans "satellites", c'est-à-dire ceux qui sont installés dans les grandes villes (Paris et sa Banlieue, Lyon, Grenoble) où l'on constate un ralentissement des créations, ce qui implique un vieillissement de la population. En effet, lorsque les donneurs d'ouvrages atteignent des dimensions suffisamment importantes, compte tenu de la complexité de leurs propres marchés et de leur technologie, ils s'attendent à ce que leurs sous-traitants qu'ils avaient commencé à faire travailler mettent en place des "structures"

d'approvisionnement, de planning, de contrôle de qualité des fabrications (1).

A défaut, et pour se procurer cette sécurité, sans qu'on ait même à faire intervenir explicitement l'allongement des séries à fabriquer, qui à elles seules supposent un potentiel supérieur de production, des donneurs d'ouvrages s'adressent à une autre catégorie de sous-traitants (aux méthodes plus évoluées).

Pour les artisans qui n'ont pu s'adapter, les affaires deviennent plus difficiles et les vocations nouvelles moins nombreuses.

A l'inverse, lorsqu'une région ou un département connaît l'expansion industrielle ou un renouveau de celle-ci (la Haute-Savoie, le Cher, la Haute Garonne avec l'aéronautique, le Nord), on constate au cours des décennies plus récentes des créations d'entreprises artisanales, qui se traduisent par un rajeunissement de la population enquêtée. La structure d'âge s'est modifiée. Le cas de la Moselle est un peu particulier car les grandes entreprises qui y sont installées sont pour des raisons historiques, très peu donneurs d'ouvrages sur le plan régional. Elles ont leurs ateliers intégrés qui remplacent les sous-traitants locaux traditionnels. Les créations nouvelles d'ateliers artisanaux correspondent, selon nous à un souci d'indépendance pour échapper à la vie d'usine.

- Par spécialité de travaux les phénomènes sont de même nature. Ainsi, une profession traditionnelle comme la fonderie, a plus d'artisans âgés que de jeunes. D'autres, comme le décolletage, ont connu leur essor avant 1950; pour les matières plastiques la décennie favorable a été 1951-1960.

La mécanique générale, et à plus forte raison les spécialistes de l'aéronautique, se sont développés après la guerre. Dans l'électricité on note un ralentissement des créations après 1961, car les technologies sont devenues plus complexes, alors que pour l'emboutissage le matériel perfectionné devient de plus en plus onéreux, si l'on envisage d'installer une batterie de presses à partir d'une presse à double effet (sans parler de la fabrication des outillages).

Pour la menuiserie semi-industrielle, on observe un retard dans les créations d'ateliers sous-traitants parce que l'action des grandes entreprises fournissant sur catalogues des articles normalisés, s'est fait plus insistante à mesure que la dimension des chantiers s'accroissait (2).

(1) - Nous emploierons indifféremment : structures, modes de pensée, systèmes, techniques de décision, pour désigner l'ensemble des méthodes intellectuelles ou de production, destinées à assurer la gestion complète ou l'exécution sans faille d'une commande émanant d'un donneur d'ouvrages. Cette gestion complète implique des techniques périphériques prolongeant le stade de la production. Cette notion est connexe à ce que nous appellerons aussi l'adaptation à l'évolution des techniques bien qu'il s'agisse alors plus spécialement de procédés de fabrication. Ce dernier terme implique le conservatisme ou au contraire, le dynamisme par rapport à ces techniques modernes ou évoluées de production.

(2) - Voir aussi dans Economie et Statistique :
 N° 43 Mars 1973 : l'enquête annuelle d'entreprise a couvert toute l'industrie en 1973.
 N° 53 Février 1974 : trois utilisations de l'enquête annuelle d'entreprise dans l'industrie : localisation, concentration et découpage.

Il y a indiscutablement un problème de l'information économique pour encourager les créations nouvelles ou pour favoriser les reconversions d'ateliers que les évolutions du marché tendent à rendre obsolètes.

II.2.2.- La provenance des entreprises :

Sans même faire intervenir la notion de structure plus ou moins capitaliste de la petite entreprise, il est intéressant d'étudier si le sous-traitant reprend une affaire existante par relève de ses parents, par mariage, par rachat ou si au contraire il la crée. (cf. Tableaux N° 7 et 8 de l'annexe).

Pour l'échantillon national on obtient les résultats suivants :

. Non déclarés	1,3 %
. Reprise d'entreprise familiale	17,4 %
. Création d'entreprise	67,0 %
. Rachat	14,2 %

Par départements: on constate l'importance sinon de "dynasties artisanales", du moins d'entreprises familiales plus particulièrement en Région Parisienne, en Haute-Savoie (en raison du nombre d'ateliers créés antérieurement à 1950) dans le Nord et la Moselle. Dans les autres départements, la création est plus spécialement la règle. Toutefois, dans les régions où la vocation industrielle est ancienne, comme dans la Région Parisienne, le Rhône, le Nord, le nombre d'entreprises rachetées est assez élevé, ce qui aura permis aux vendeurs de leurs fonds de partir à la retraite avec un pécule plus important.

Par spécialité de travaux : la reprise d'une affaire familiale est fréquente dans les activités anciennes (fonderie, menuiserie semi-industrielle) ou déjà solidement implantées (emboutissage, décolletage). Dès qu'un secteur connaît un développement intéressant, ou la promesse de celui-ci (cas du plastique dans l'Ain à son démarrage) le taux de natalité des petites entreprises est élevé.

Les enquêtés dans leur immense majorité, ignorent ce qu'il adviendra ultérieurement de leurs ateliers au moment de leur retraite et leurs enfants, bien souvent, ont des occupations professionnelles qui les éloignent de l'artisanat.

II.2.3 - Le nombre d'ouvriers en 1973 :

Nous nous sommes déjà expliqués sur les difficultés de constituer l'échantillon, malgré les concours très actifs qui nous ont été apportés, et nous n'avons pu retrouver une structure voisine et "officielle" de celle fournie par le Tableau N° I où figurent 18 863 entreprises, soit 30 % du total entrant dans le champ théorique de la sous-traitance. On remarque toutefois que les non-déclarés figurent dans cette strate, ce qui a pour effet de lui conférer une importance, selon nous exagérée, quand nous nous rappelons tous les efforts accomplis précisément pour trouver des entreprises ou l'artisan travaille seul ou avec un petit

nombre d'ouvriers. Sous réserve de la présence de ces non-déclarés qui introduisent un biais important dans les statistiques de l'INSEE sur les classements des entreprises industrielles et commerciales, la structure globale de l'échantillon se rapproche sensiblement de celle du Tableau N° I. Les tableaux 9 et 10 de l'Annexe en fournissent les résultats par départements et secteurs d'activités et nous les présentons de la façon suivante :

Structure de l'échantillon en Nombre d'ouvriers :

Nombre d'ouvriers	0	1	2	3	4	5	Total
Nbre d'entreprises	78	56	53	37	36	35	295
Pondération (en %)	14,8	10,6	10,1	7,0	6,8	6,7	55,9
Nombre d'ouvriers	-	6	7	8	9	10	Total
Nombre d'entreprises	-	24	19	17	18	23	101
Pondération (en %)	-	4,5	3,6	3,2	3,4	4,4	19,1
Nombre d'ouvriers	de 11 à 20		de 21 à 50			Total	
Nombre d'entreprises	70		62			132	
Pondération (en %)	13,3		11,7			25,0	

Si 55,9 % des entreprises constituent le champ spécifique de l'artisanat, 75 % entrent dans son champ habituel en précisant que les épouses, même si elles participent aux travaux administratifs (comptabilité, facturation, courrier), ou professionnels (en aidant parfois leurs maris) n'ont pas été prises en compte. En revanche, les enfants travaillant à temps complet ont été classés dans le personnel ouvrier.

Les entreprises de 11 à 50 salariés proviennent très souvent d'anciens artisans ayant su développer leur affaire dans le cadre de la sous-traitance. Elles nous ont permis de rencontrer des exemples particulièrement instructifs et dynamiques contrastant bien souvent avec ceux de certains de leurs collègues.

La structure présentée est finalement logique car un donneur d'ouvrages est intéressé, qu'il s'agisse de sous-traitance de capacité ou de spécialité, par le potentiel de production qu'on peut lui proposer et les ateliers trop petits ne sont pas toujours les mieux placés.

Par départements : on observe à nouveau que la part des artisans travaillant seuls est notoirement faible dans les départements ayant connu récemment un vif essor industriel (Région Parisienne, Rhône et Isère) alors qu'elle est plus forte ailleurs, ce qui confirme les difficultés rencontrées par les premiers pour se mettre au diapason des exigences des donneurs d'ouvrages. Ils ont perdu par défaut une partie du marché potentiel, laissant à d'autres le soin de le pénétrer.

Les ateliers occupant entre 1 et 5 ouvriers sont assez bien répartis nationalement, sauf une fois de plus dans le Rhône et en Isère, ainsi qu'en Moselle et en Haute Garonne.

Le dynamisme industriel d'un département a souvent une incidence sur les entreprises employant entre 6 et 10 ouvriers, le Nord, la Haute Garonne, la Moselle en sont des exemples. Toutefois, nous n'avons pas retenu dans l'enquête le facteur d'installation dans les zones industrielles de banlieue de la Région Parisienne, de Lyon, de Grenoble, du Nord, qui a constitué un élément bénéfique au développement pour ceux qui ont su s'y implanter. Il les a obligés à déterminer une politique.

Par spécialités de travaux la structure d'emploi est différente car elle est le reflet de l'orientation technologique retenue.

Alors qu'en décolletage il est possible de prospérer même avec un petit effectif et un matériel ancien, la situation est différente dans les autres secteurs où il est nécessaire d'avoir une structure de personnel suffisante pour intéresser les donneurs d'ouvrages. En revanche, en mécanique générale et pour la construction aéronautique, un petit nombre de salariés n'est pas un inconvénient. En menuiserie semi-industrielle et chez les transformateurs de matières plastiques, la situation est différente, voire même difficile. 30 de ces derniers sont de la région d'Oyonnax et subissent directement les pressions des donneurs d'ouvrages locaux, de même spécialité professionnelle de surcroît, qui leur confient surtout les petites séries les moins rentables. Pour certains artisans, la solution consiste à adhérer à un groupement pour vendre leurs productions ailleurs que sur la place. Nous sommes ainsi les témoins d'un effort accompli pour échapper à cette dépendance locale tout en élargissant le champ de la fabrication des produits et en diversifiant les donneurs d'ordres.

Les politiques de fabrication

L'artisan est essentiellement un manuel qui fait bien son métier, mais il peut par goût, par souci d'indépendance, par formation, faire un choix personnel qui le porte tantôt à exécuter des travaux courants, tantôt des travaux de haute spécialité, tantôt un certain "mélange" de ces deux sortes de travaux.

Dans l'échantillon 164 entreprises (31,1 %) ne font que des travaux courants alors que 118 (22,3 %) n'en livrent jamais pour se consacrer aux travaux de haute spécialité qui représentent alors 100 % de leur activité.

Le tableau 11 en Annexe, montre que les artisans travaillant isolément tendent à préférer les travaux courants. Dans la tranche de 1 à 5 salariés, le choix est moins rigoureux et les sous-traitants acceptent plutôt des travaux impliquant des qualifications variées, ce qui nécessite une recherche de diversification. Les artisans de 6 à 10 ouvriers visent plutôt les travaux de haute spécialité ainsi d'ailleurs que leurs confrères employant davantage de personnel, ce qui n'implique pas toujours un équipement très moderne.

La plus ou moins grande qualification des travaux a une incidence certaine sur la longueur des séries produites mais elle est aussi liée au modernisme de l'équipement comme le montre le tableau 12 en Annexe. 88 enquêtés (16,7 %) ont un matériel très moderne, 119 (22,5 %) un matériel ancien, le solde disposant de machines tout simplement modernes ou hétérogènes dans la mesure où coexistent une machine de conception récente et une "vieille bécane".

Les artisans travaillant seuls ont plutôt un équipement ancien, ce qui est aussi la caractéristique de ceux qui occupent entre 1 et 5 ouvriers. Néanmoins, une part importante de ceux-ci s'est dotée d'un équipement très moderne, ce qui est aussi le cas des entreprises dans la tranche de 6 à 10 salariés. Au-delà, le matériel moderne tend à prédominer.

Cette analyse est importante si l'on fait provisoirement abstraction de la rapidité des délais car elle permet d'expliquer pourquoi les donneurs d'ouvrages se plaignent souvent de la qualité peu suivie des livraisons. Bien souvent les artisans pré-jugent de leur expertise technique, de leur tour de main et acceptent à la légère des tolérances sévères que leur matériel ne peut pas tenir. Néanmoins, cette observation mérite d'être nuancée car comme nous le verrons, les ateliers artisanaux ont privilégié l'influence de l'équipement et sont "sur-équipés", alors que leurs confrères plus grands ont choisi délibérément d'avoir moins de matériel et davantage de personnel. On verra ainsi apparaître par un ratio financier, la différence entre les mentalités artisanale et industrielle.

II.2.4 - Les variations du nombre d'ouvriers entre 1969 et 1973

Il est maintenant nécessaire d'appréhender l'évolution des entreprises faisant de la sous-traitance en retenant comme indicateurs les variations du nombre d'ouvriers, entre 1969 et 1973, bien que ceci nous ait amené, pour avoir un champ constant, à écarter 115 réponses qui sont précisément celles créées entre ces deux dates. Ce chiffre montre le pouvoir d'attraction de la sous-traitance encore que nous ne puissions apprécier le nombre d'ateliers qui ont disparu pendant cette même période, ni les motifs de leur fermeture.

79 entreprises ont diminué leurs effectifs dans les proportions suivantes :

Baisse de 1 à 19 % du nombre d'ouvriers	22,8 %
" 20 à 39 % " "	29,1 %
" 40 à 59 % " "	27,8 %
" 60 à 99 % " "	20,3 %

127 entreprises ont connu la stabilité des effectifs.

158 entreprises ont augmenté leurs effectifs dans les proportions suivantes :

Progression de 1 à 20 %	21,5 %
21 à 40 %	22,2 %
41 à 60 %	15,8 %
61 à 80 %	7,6 %
81 à 100 %	12,0 %
101 à 200 %	10,8 %
plus de 200 %	10,1 %

Le Tableau N° III présente ci-après les résultats globaux par départements, secteurs d'activité, exprimés en pourcentages par rapport au total de réponses obtenues.

Par départements : les départements indiscutablement en baisse d'effectifs, si on compare leurs pourcentages correspondant à celui de la colonne Ensemble, sont la Région Parisienne et l'Ain. Les départements, si les effectifs sont restés stables sont la Région Parisienne, le Rhône et le Nord, où toute une catégorie d'entreprises a de la peine à développer son nombre d'ouvriers. Tous les autres départements sont en progression, sauf la Région Parisienne.

Par secteurs d'activité : l'électricité connaît le plus grand nombre d'entreprises ayant développé leurs effectifs alors que la menuiserie semi-industrielle y parvient difficilement.

On voit ainsi les régions ou les secteurs prospèrent ce qui laisse une impression favorable. Seulement 22 % des entreprises ont réduit leur personnel, 35 % sont restées au même niveau, et enfin 43 % l'ont augmenté.

Par tailles d'entreprises : dans les 143 artisans travaillant sans ouvrier en 1969, on note que plus de la moitié sont encore dans la même situation en 1973. Sur le solde, 60 % de ceux-ci ont engagé entre 1 et 2 ouvriers et 75 % de cet effectif restent dans les limites de l'artisanat de 1 à 5 ouvriers et 14 % parviennent jusqu'à 10 ouvriers. En revanche, la progression d'effectifs occupés est plus élevée, comme on s'en doute, chez les entreprises occupant plus de 10 salariés.

Les raisons des comportements observés sont d'une part la marche des affaires dans les entreprises interrogées et plus encore l'attitude des artisans vis-à-vis de leurs compagnons.

Les difficultés de recrutement du personnel qualifié sont nombreuses, d'abord parce qu'il est rare, qu'ensuite il préfère aller travailler dans les grandes entreprises où il bénéficie de nombreux avantages sociaux, et qu'enfin, l'artisan n'est pas toujours séduit par sa compétence technique ou sa mentalité. Sur le thème "moi de mon temps..." on pourrait retracer de nombreuses réflexions entendues au cours de l'enquête.

D'autre part, le petit artisan, une fois qu'il est arrivé à une certaine taille se complait dans cette structure d'effectifs, y trouve son équilibre et n'envisage pas aisément de la modifier. Pour compenser ce manque de potentiel de production, il préférera plus volontiers investir dans du matériel comme si l'un pouvait compenser l'autre, alors que c'est la conséquence d'un choix, presque philosophique, dans la mesure où le manque d'ambition est souvent une caractéristique de base de l'artisan.

Et pourtant l'atelier artisanal pourrait être une pépinière de bons ouvriers que les industriels pourraient engager s'ils avaient la patience d'attendre un peu. Alors que dans l'industrie, l'intervention du Service des Méthodes qui détermine les gammes d'opération, les machines à utiliser, les temps de fabrication, est parfois pesante dans la mesure où elle freine l'initiative d'un compagnon qualifié obligé de respecter les instructions qui lui sont données, la situation est souvent inversée chez les artisans. L'ouvrier, à condition d'être compétent, a la

T A B L E A U N° III

VARIATIONS D'EFFECTIFS DU PERSONNEL OUVRIER ENTRE 1969 ET 1973

(par départements et par secteurs d'activité)

(unité : en %)

EFFECTIFS	D E P A R T E M E N T S									
	Région Parisienne	Rhône	Haute Savoie	Ain	Isère	Nord	Cher	Moselle	Haute Garonne	ENSEMBLE
En baisse	30	13	16	31	11	11	15	21	21	22
Stables	39	37	37	25	34	44	8	27	27	35
En progression	31	50	47	44	55	45	77	52	52	43
T O T A L	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Poids des Régions	29,9	13,6	13,1	5,7	9,7	10,4	4,5	2,8	10,2	100
	S E C T E U R S D' A C T I V I T E									
	Fonderie	Décol- letage	Découpe Embout.	Mécanique	Electri- cité	Matières plasti.	Menuise- rie semi indust.	ENSEMBLE	dont aéronau- tique	
En baisse	26	17	26	23	16	20	22	22	13	
Stables	41	37	34	32	29	32	50	35	43	
En progression	43	46	40	45	55	48	28	43	44	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Poids des secteurs	9,8	15,3	13,1	35,4	8,1	12,3	5,9	100	(8,0)	

liberté réelle de prendre son travail comme il l'entend et de le mener à bien jusqu'au bout. Il a donc un pouvoir de création et est jugé sur le résultat final et non pas sur les phases intermédiaires (1). Ceci est une des raisons pour lesquelles l'artisan est moins cher que l'industriel, puisqu'il a moins de frais indirects à supporter, frais qui résultent en particulier de la non-intervention du Service des Méthodes. De l'avis des artisans longuement interrogés sur ce point, un jeune professionnel qui commence à travailler dans de telles conditions dans une petite entreprise, apprend vraiment son métier et devient techniquement plus complet. Il y aurait selon nous toute une série de mesures à prendre pour encourager cette formation professionnelle et assurer un renouvellement de tels recrutements.

o

o o

(1) - L'enquête nous aura permis d'assister fréquemment aux discussions d'ateliers ou aux dialogues au cours desquels s'élabore la méthode de fabrication. Elle est rarement imposée et résulte d'une concertation. On remarquera au passage son effet bénéfique sur la formation professionnelle et technique.

II.3 - LA DESCRIPTION DE L'ACTIVITE SOUS-TRAITANCE

Après l'examen des aspects structurels, il importe d'étudier les conditions d'exercice de la sous-traitance proprement dite pour essayer de dégager ses caractéristiques originales.

Ainsi, de très petits ateliers ont choisi de s'installer comme fournisseurs de l'industrie et l'on peut s'interroger sur les motifs qui ont déterminé les artisans. Les deux principaux sont le désir d'indépendance et la confiance dans leur capacité technique ou leur qualification.

L'indépendance : c'est d'abord la liberté de faire ce qu'on veut, le pouvoir d'aménager son travail à sa guise en contraste flagrant avec la vie d'usine, où les horaires flottants sont encore l'exception, où les exigences de la production qui mettent souvent l'accent sur un travail à la chaîne ne permettent pas au compagnon de manifester ses préférences pour exécuter des séries longues, des séries courtes ou des prototypes, où le Service des Méthodes, les instructions du personnel d'encadrement privent l'ouvrier de l'initiative de lancer sa pièce de la manière dont il l'entend. On nous a souvent parlé à l'enquête du goût de la recherche ou de la création qu'affectionnent les artisans. Elle leur donne le sentiment de leur responsabilité et la fierté de leur métier.

Cette indépendance, qui n'implique pas obligatoirement le désir de l'expansion de l'entreprise, se différencie de la dépendance qu'impose la vie en usine.

Malheureusement, la contrepartie de cette indépendance est, non seulement un travail acharné, la volonté d'avoir le minimum de frais de structure pour bénéficier d'un avantage de prix, mais aussi l'isolement.

Dans la plupart des cas, pas de fonction ordonnancement ; on prend les commandes par rapport au délai fixé au lieu d'essayer explicitement de les moduler en fonction de la nature des travaux sur machines, malgré la trop grande variété des tâches qui conduit alors à une dispersion excessive de l'activité. La monotonie du travail en usine doit être parfois un souvenir nostalgique ! Peu d'investissements intellectuels. On veut bien investir, pas forcément s'organiser, ou adopter des méthodes plus modernes car pour se faire l'artisan qui lit peu, devrait rencontrer des concurrents, en oubliant qu'ils sont des collègues appartenant au même secteur professionnel et qu'ils sont eux aussi des "petits". Dans le même ordre d'idées croît-on que le sous-traitant artisanal est un donneur d'ouvrages né, s'adressant volontiers à des collègues de même spécialité ou d'une spécialité complémentaire pour l'aider à produire plus, à produire mieux, à produire plus et mieux ?

Ainsi, dans le décolletage savoyard, cette notion de l'isolement est poussée à un degré extrême comme en témoigne l'étiquette secrète. Celle-ci comporte un premier volet sur lequel l'artisan qui vient remettre son expédition à un transporteur ne fait figurer que le lieu de destination. Ce volet est agrafé à l'étiquette proprement dite sur laquelle sont inscrits le nom et l'adresse complète du client. Il cache donc les indications précédentes et est déchiré par l'employé du transporteur, lorsque les portes de son bureau sont fermées, tant l'artisan craint qu'un de ses collègues ne vienne à connaître le nom du donneur d'ouvrages, même lointain, pour lui faire des offres de service.

Cette méfiance s'étend très souvent au donneur d'ordres. Nous avons rencontré des cas où les sous-traitants hésitent à parler franchement d'un problème, même sur le plan technique, tant ils redoutent que les clients retournent leurs arguments contre eux, en diffusant les informations obtenues à d'autres sous-traitants avec lesquels ils sont en relation, ce qui est fréquent lorsqu'il s'agit de commandes obtenues par concessions. L'isolement conduit à des communications défectueuses limitant la portée des échanges d'informations, la connaissance de l'évolution des marchés, l'anticipation des besoins futurs. Le dialogue non pas technique mais surtout commercial étant souvent faible, l'artisan n'est pas un collaborateur, mais un façonnier, un usinier.

Ce même isolement vis-à-vis des collègues a conduit les sous-traitants à subir la dégradation des conditions de paiement de la part des donneurs d'ouvrages et à devenir leur "valet" car le terme est une constante qui revient dans de nombreux entretiens.

Ainsi, cette recherche initiale de l'indépendance vis-à-vis du patron se transforme en isolement par rapport au milieu professionnel et en dépendance à l'égard des donneurs d'ouvrages.

La capacité technique du sous-traitant vise alors à procurer une sécurité par rapport à ceux-ci. Elle est une condition nécessaire, elle n'est pas toujours suffisante. Pour appréhender cette qualification, nous avons demandé qu'elle était la part des travaux courants et des travaux de haute spécialité dans l'activité, faute de pouvoir utiliser d'autres critères. Un artisan peut avoir été contremaître ou même chef d'atelier, responsable de travaux assez courants ou qui n'évoquent pas des tolérances extraordinaires. Il est probable qu'une fois à son compte, il se chargera d'opérations de sous-traitance se situant sur le même plateau de qualité que celles dont il était antérieurement chargé. Ceci n'implique pas qu'il ne sera pas ambitieux ou privé du sens des relations commerciales. Inversement, un artisan pouvait être un ouvrier très qualifié auquel son employeur avait coutume de confier les tâches les plus délicates. On doit tenir pour raisonnable qu'il poursuivra cette voie lorsqu'il sera installé, quels que soient ses talents commerciaux, ses qualités de gestionnaire, ou sa volonté d'expansion. Indépendamment de la taille des entreprises, cette capacité technique peut modifier le degré de sécurité des artisans dans leurs relations avec les donneurs d'ouvrages. Ainsi, 31,8 % des entreprises interrogées réalisent plus de 90 % de leur activité sous-traitance grâce à des travaux courants et 25,6 % plus de 90 % de leur activité, grâce à des travaux de haute spécialité. Ces chiffres sont susceptibles de modifier l'idée que l'on pouvait avoir a priori de la sous-traitance artisanale, que l'on aurait assez volontiers imaginée comme peuplée de professionnels d'un très haut niveau professionnel. Il y a donc deux populations de sous-traitants. Indépendamment de toute question de conjoncture, ces habitués des travaux simples peuvent probablement rencontrer aussi plus de difficultés avec leurs donneurs d'ouvrages.

Le critère du modernisme du matériel est une autre manière d'appréhender la capacité technique, mais il accorde une grande importance à l'équipement, en sous-estimant le tour de main, l'expérience. Des travaux de haute spécialité, des séries courtes ou longues, sont souvent fabriqués sur des machines anciennes, ce qui procure alors un avantage de prix par rapport aux collègues qui mettent en oeuvre des matériels très modernes, mais qu'il faut aussi amortir.

Si maintenant on reprend les facteurs que nous venons d'énumérer, tant qu'ils n'apparaissent que de façon isolée dans le comportement de l'artisan ou le fonctionnement de son entreprise, on peut considérer que les conséquences ne sont pas très graves. Si au contraire ils se cumulent, ils constituent un fardeau insupportable et la situation est triste. Malheureusement elle se produit parfois.

II.3.1 - La nature de l'équipement :

16,7 %	des ateliers	ont un équipement très moderne ;
60,0 %	"	ont un équipement moderne ;
22,5 %	"	ont un équipement ancien (sous réserve de 0,8 % de non déclarés)

Les Tableaux 13 et 14 figurant en annexe montrent les disparités observées par départements et par spécialités de travaux.

II.3.2 - Les modifications envisagées de l'équipement :

Les réponses obtenues à la palette des questions concernant le renouvellement (par suite d'usure ou d'amortissement) et/ou l'augmentation du matériel (ce qui correspond à une volonté d'expansion) permettent d'étudier le dynamisme des départements et des professions dont les tableaux 15 et 16 (en Annexe) présentent les résultats détaillés. Nous les résumons ci-après, sous réserve des 5,5 % de non-déclarés.

Envisagent de :

. renouveler et d'augmenter	25,6 %
. renouveler mais pas d'augmenter	23,9 %
. ne pas renouveler mais d'augmenter....	17,4 %
. ne faire ni l'un, ni l'autre	27,7 %

Un quart seulement de l'échantillon (les contrastes entre le Cher et l'Ain, la Région Parisienne et l'Isère, le décolletage et l'emboutissage, la Mécanique et les Matières plastiques sont très significatifs) a choisi une solution de passivité alors que les autres confrères déclarent à l'enquête leur intention d'investir.

On observe tout à fait logiquement que les artisans qui ont un matériel très moderne parce qu'ils sont maintenant bien équipés, sont les moins nombreux à ne vouloir rien entreprendre, alors que les propriétaires d'un équipement ancien adopteraient plutôt le parti inverse. La conjoncture, comme nous le verrons, était bonne au moment de l'enquête.

II.3.3 - La part des travaux courants :

L'objet de cette question était de faire définir le niveau de qualification professionnelle des ateliers, car l'expérience montre qu'il y a de très importantes différences entre la sous-traitance de clous très bon marché, ou au contraire de pièces susceptibles d'être montées sur une fusée lancée dans l'espace. De la même manière, des centrales atomiques exigeront des pièces d'une très grande perfection, alors que la quincaillerie d'ameublement aura des ambitions plus modestes. Où se situe l'artisan de ce point de vue là ? Choisit-il d'exécuter des travaux de haute spécialité qui pourront être définis par le respect de tolérances infimes ou au contraire d'effectuer des travaux courants ? Les Tableaux 17 et 18 (en annexe) permettent d'étudier par départements et par spécialités les réponses obtenues, en précisant que la part des travaux courants est exprimée par rapport à l'ensemble de l'activité, ce qui par différence, fournit l'importance des travaux de haute spécialité. Ces réponses peuvent être représentées de façon plus synthétique :

% de travaux courants	% du nombre de réponses	% de haute spécialité
moins de 10 %	25,6 %	plus de 90 %
de 11 à 50 %	29,5 %	de 89 à 50 %
de 51 à 90 %	13,1 %	de 49 à 10 %
Plus de 90 %	31,8 %	moins de 10 %

On se trouve alors devant deux catégories de sous-traitants. 55,1 % d'entre eux ont choisi une option de travaux de haute spécialité (jusqu'à 50 % de l'activité totale), alors que moins de la moitié se livre surtout à des travaux courants. Il ne faut donc pas croire que les donneurs d'ouvrages ne confient à l'extérieur que leurs travaux les plus difficiles, il apparaît qu'il y a, compte tenu des technologies de chaque secteur, une sous-traitance d'opportunité que nous retrouverons lorsque l'on étudiera la part des séries importantes, des petites séries ou des prototypes dans les fabrications des ateliers.

Néanmoins, ces informations révèlent que s'il y a une proportion importante de sous-traitants qui trouvent des clients pour des fabrications de haute qualité, il y en a presque autant qui exécutent des productions courantes. Il serait intéressant de comparer ces résultats à ceux du bâtiment pour savoir si la proportion des entreprises qui font de l'"enlèvement", ou adoptent des solutions de facilité, est significativement différente de celles qui restent fidèles à un haut standard de qualité.

A la limite, cette sous-traitance d'opportunité pourrait se révéler dangereuse dans la mesure où les donneurs d'ouvrages prendraient l'habitude de sous-traiter le "facile" parce que moins coûteux (par rapport aux prix de revient internes de l'usine) et de se réserver le "difficile", jugé plus rémunérateur. Le cas d'Oyonnax est un précédent fâcheux.

L'influence du modernisme de l'équipement permet néanmoins de modérer les remarques précédentes comme le montre le tableau IV.

T A B L E A U N° IV

INFLUENCE DU MODERNISME DE L'EQUIPEMENT SUR LA NATURE DES TRAVAUX EFFECTUES

(en %)

% des travaux courants	N D	Très moderne	Moderne	Ancien	Ensemble	% de haute spécialité
. moins de 10%	0	34,1	22,4	28,6	25,6	Plus de 90 % de 89 à 50 % de 49 à 10 % moins de 10 %
. de 11 à 50%	75,0	34,1	29,7	24,4	29,5	
. de 51 à 90%	0	11,4	14,8	10,1	13,1	
. plus de 90 %	25,0	20,5	33,1	37,0	31,8	
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Pondération	0,8	16,7	60,0	22,5	100,0	

Les ateliers dont le matériel est très moderne reçoivent en général davantage de travaux de haute spécialité que leurs confrères ayant un équipement ancien ou tout simplement moderne. Lorsque la part des travaux courants dépasse 50 % de l'activité des ateliers, les machines modernes et anciennes tendent à prédominer. Autrement dit, l'offre de sous-traitance artisanale est conditionnée non seulement par le tour de main, l'expertise, mais encore par le degré de modernisme de son parc. Ce second facteur nous paraît au moins aussi important que le premier.

Il est intéressant de remarquer qu'il se produit un clivage rendant difficilement conciliable une trop forte part de travaux courants (de 51 à 90 %) et une fraction non négligeable de travaux de haute spécialité (de 49 à 10 %). En effet, le nombre de réponses se trouvant dans cette situation est faible (13,1 %). Une usine peut avoir des ateliers ayant des niveaux différents de spécialité. C'est plus difficile en entreprise artisanale où, en principe, la plus grande partie du personnel peut se remplacer. En effet un ouvrier professionnel peut tenir le poste d'un ouvrier spécialisé, mais l'inverse, pour des raisons de prix de revient, n'est pas vrai. La qualification du personnel implique en général un niveau moyen de compétence qui ne peut pas être trop divisé. De la même manière des matériels très modernes et une quantité trop importante de travaux courants, tendraient alors à provoquer un sous-emploi d'une partie des machines.

Ce tableau permet aussi de réfléchir aux très nombreuses doléances recueillies au cours de l'enquête centrées sur la difficulté de trouver du personnel. Il est probable que les entreprises disposant d'un matériel récent, et elles sont nombreuses, doivent pouvoir le résoudre plus facilement que celles qui sont à la tête d'un équipement ancien, car ce critère intervient certainement dans les préférences des candidats ayant une bonne qualification professionnelle. On peut se demander si l'artisanat n'aurait pas intérêt à souligner à bon escient cet argument pour stimuler les candidatures et réduire ainsi l'importance du goulot d'étranglement dont il se sent menacé.

Cette réflexion et les chiffres obtenus concernant l'importance respective des travaux courants et de spécialités dans l'activité des sous-traitants, permet maintenant d'aborder le problème de la qualité avec les inévitables désaccords qu'elle provoque, selon que ce sont des artisans ou des donneurs d'ouvrages qui en parlent les premiers. Il est à peu près certain qu'il existe des malentendus, car celle-ci doit être examinée en relation étroite avec le niveau de qualification des exécutants (expérience professionnelle, modernisme de l'équipement) et que l'appréciation de celle-ci est, selon nous, le fait même du décideur, c'est-à-dire le donneur d'ordres. Autrement dit, nous pensons qu'il y a assez souvent des erreurs de choix ou alors que la notion de prix, surtout lorsque c'est un acheteur qui a la responsabilité de déclencher la commande, occupe une place trop considérable par rapport à la notion de qualité.

Enfin, les donneurs d'ouvrages parlent assez souvent tantôt de l'adaptation, tantôt de l'inadaptation à l'évolution des techniques des artisans. Cet avantage ou ce reproche, découle de l'orientation fondamentale vers un niveau de qualification déterminé et l'on peut estimer que le donneur d'ouvrages et le sous-traitant bien souvent ne parlent pas la même langue, encore que des facteurs plus généraux interviennent. Parmi ceux-ci, on citera le manque d'information des artisans qui cherchent rarement à élever leur qualification (parce que pendant ce temps là, ils ne produisent pas), les erreurs de choix lorsqu'il s'agit d'acheter une machine. Ce n'est pas parce qu'elle est neuve, qu'elle est adaptée à l'évolution d'une technologie ou des marchés des donneurs d'ouvrages.

II.3.4 - La longueur des séries produites :

Nous arrivons à une question fondamentale, quel est le type de travaux que les donneurs d'ordres confient le plus volontiers aux petites entreprises de sous-traitance ? Leur demandent-ils des séries de pièces répétitives susceptibles d'occuper longtemps une machine ou un ouvrier (séries importantes), des séries plus nombreuses et différentes, mais aussi plus courtes (petites séries), ou au contraire des prototypes, des pièces uniques. La réponse permet alors de définir le rôle économique de l'artisan vis-à-vis de l'industrie sans toutefois qu'on perde de vue que ce même artisan, par choix personnel, est un indépendant qui a probablement quitté l'usine pour renoncer aux travaux fastidieux.

II.3.4.1 - La part des séries importantes dans l'activité :

En prenant pour base le nombre de réponses, on détermine l'importance du rôle que jouent les séries longues dans l'activité sous-traitance. Les Tableaux 19 et 20 (en annexe) présentent les résultats détaillés par départements et spécialités de travaux dont nous donnons ci-après les résultats abrégés.

Les séries importantes représentent :

par rapport à l'activité	et	au nombre de réponses (528)
moins de 10 %		62,9 %
de 11 à 50 %		20,3 %
de 51 à 90 %		11,4 %
Plus de 90 %		5,5 %

En moyenne pondérée les séries importantes constituent 20 % de l'activité de l'échantillon national.

Ainsi, près des deux tiers des ateliers consacrent moins de 10 % de leur temps, ou de leur activité à des séries longues, alors qu'elles occupent 5,5 % d'entre eux, presque à temps complet. On peut être plus précis : 316 ateliers, soit 59,8 %, ne reçoivent jamais d'ordres pour ce type de production, alors que 27 ateliers, soit 5,1 % tournent à longueur d'année pour celui-ci. De façon plus générale encore 83 % de la population interrogée produit occasionnellement des fabrications de séries, alors que 17 % seulement s'y spécialisent, presque à temps complet.

Manifestement l'artisan n'est pas sur son terrain et les raisons sont nombreuses, sans même invoquer la préférence des industriels pour l'exécution dans leurs ateliers de séries importantes :

- l'artisan achète le plus souvent ses matières premières, ses nuances d'acier, chez un grossiste local et les paye plus cher que s'il s'adressait en forges. Le groupement d'achats pourrait contrebalancer ce handicap.
- le contrôle de qualité, pour respecter les tolérances tout au long de la fabrication, est une nécessité au même titre que le respect des cadences de livraisons échelonnées. Ces deux points laissent souvent à désirer.
- la dimension de l'entreprise artisanale par son nombre d'ouvriers, l'exiguïté relative de sa surface, l'hétérogénéité du parc alors qu'il faudrait des machines semblables, ne permettent pas d'envisager favorablement, et a priori, ce type de fabrication.
- le risque est jugé trop grand en cas d'arrêt des commandes, car les séries importantes impliquent un nombre plus réduit de donneurs d'ouvrages. Ainsi, dans le décolletage où l'on rencontre assez fréquemment ce type de fabrication, et où il y a parfois des machines tournant exclusivement à longueur d'année pour telle ou telle pièce, l'artisan veille à diversifier ses clients. Nous voyons apparaître la règle d'or de la sous-traitance inspirée par la prudence : éviter d'être à la merci des fournisseurs.

Les tableaux 21 et 22 présentent les résultats obtenus, selon que l'on retient l'influence des travaux courants, ce qui détermine la politique de fabrication, ou la taille des entreprises.

Plus l'orientation vers les travaux courants (par rapport à l'activité) est importante et plus elle entraîne les ateliers vers la production de séries longues. A l'inverse, la part des travaux de haute spécialité lorsqu'elle est élevée, tend à les détourner de ce type de production sans qu'il soit négligeable pour autant. Il tient moins de place dans leur activité et la corrélation est intéressante à vérifier. On peut simplement regretter que les spécialistes des fabrications les plus soignées ne tirent pas un meilleur parti de ce créneau en mettant en avant les avantages de qualité qu'ils peuvent procurer.

Par taille d'entreprises on remarque que les artisans de moins de 5 salariés ne sont pas placés pour fournir des séries importantes, à la différence de leurs collègues occupant davantage de personnel. Il y a donc là un obstacle majeur.

II.3.4.2. - La part des petites séries dans l'activité :

On doit se demander maintenant si les petites séries, nombreuses mais variées, ne conviennent pas mieux aux artisans.

Les tableaux 23 et 24 (en annexe) permettent d'examiner en détail l'influence des départements et des spécialités de travaux et nous nous limiterons à en donner les résultats de synthèse :

Les petites séries représentent :

par rapport à l'activité	et	au nombre de réponses (528)
moins de 10 %		25,0 %
de 11 à 50 %		37,7 %
de 51 à 90 %		20,3 %
plus de 90 %		17,0 %

En moyenne pondérée la part des petites séries constitue 45 % de l'activité de l'échantillon national. On voit apparaître le contraste avec les séries longues. 20 % des enquêtés ne font jamais de séries courtes (contre 60 %), 15 % (contre 5 %) se consacrent exclusivement à cette production et près de 40 % des entreprises trouvent dans ce type de fabrication le tiers de leur activité. On peut donc en déduire que la sous-traitance de petites séries joue un rôle important, car cette multiplicité de travaux successifs qui correspond au désir d'indépendance, outre qu'elle confère une assez bonne sécurité par la dispersion des risques va aux devants des préférences des donneurs d'ouvrages en leur :

- évitant des investissements, des difficultés de recrutement, tout en leur permettant d'utiliser la spécialisation du matériel des sous-traitants, à l'intérieur de la fourchette travaux courants/de haute spécialité.

. donnant la possibilité d'obtenir des délais de livraison rapides.

En fait, ces petites séries semblent plutôt appréciées par les artisans isolés qui s'y consacrent volontiers à temps complet, car elles semblent demander moins de surveillance une fois les machines mises en route et nécessitent des démontages ou des lancements de fabrication moins fréquents que les prototypes.

II.3.4.3 - La part des prototypes, des pièces uniques dans l'activité :

Ce type de prestation correspond à un autre volet de l'activité des sous-traitants. Les tableaux 25 et 26 (en annexe) donnent les résultats par départements et aussi par spécialités de travaux que nous résumons ci-dessous :

. les prototypes pièces uniques :

. représentent par rapport à l'activité et au nombre de réponses (528)

moins de 10 %	48,1 %
de 11 à 50 %	26,1 %
de 51 à 90 %	12,1 %
plus de 90 %	13,6 %

En moyenne pondérée la part des prototypes, pièces uniques, constitue 35 % de l'activité de l'échantillon national. 34,3 % des enquêtés ne font jamais cette sorte de travaux pour des raisons liées le plus souvent à la technologie de leur métier et 12,5 % s'y consacrent exclusivement au point que celle-ci couvre la totalité de leur activité. Ce dernier chiffre est assez voisin de celui obtenu pour les petites séries ou l'on observait que 14,7 % des artisans étaient eux aussi les spécialistes de ces travaux.

La souplesse de l'entreprise artisanale lui permet, plus qu'aux grandes entreprises soucieuses d'un carnet de commandes étoffé et soucieux aux exigences d'un planning rigoureux, d'assurer la sous-traitance de pièces uniques, commandées au dernier instant, en particulier les outillages dont le prix est souvent élevé, et dont l'existence conditionne les fabrications ultérieures chez les donneurs d'ordres.

Il y a ensuite une préférence psychologique car le travail étant intéressant et varié, l'intérêt ne faiblit pas, ce qui contraste avec les grandes séries et même certaines petites séries.

Nous regrettons pour notre part, de n'avoir pas rencontré plus souvent une double tarification pour les prototypes ou les pièces uniques. Par exemple, si la pièce est très pressée, il y a une majoration de 20 ou 25 %, si au contraire le délai de livraison demandé est plus long, on applique le prix normal (1).

(1) - Nous n'avons observé que deux cas de ce genre en précisant qu'il s'agit de la Région Parisienne. Un des artisans en était même arrivé à faire payer comptant les prototypes urgents. "Pourquoi faire payer à 90 jours une pièce exécutée en 48 heures ?"

La politique commerciale de nombreux artisans installés dans les grandes villes serait à revoir sur ce point et inversement ceux-ci peuvent demander à leurs donneurs d'ouvrages en contrepartie de livraisons rapides des ordres pour des petites séries ou d'autres prototypes correspondant à 2 ou 3 semaines de travail effectif, ce qui est une autre manière de garnir le carnet de commandes, tout en montrant qu'on est un collaborateur dévoué.

Les prototypes, les pièces uniques, entraînent en général des niveaux élevés de qualification et plus leur part est importante dans l'activité, plus on observe que les fabrications sont effectuées sur du matériel très moderne.

Là encore on remarque que par taille d'entreprises ce sont les ateliers proprement artisanaux (jusqu'à 5 ouvriers) qui se complaisent le plus dans ce type de travaux, alors que leurs collègues plus importants, pour des raisons de sécurité, tendent relativement à les délaissier.

Cette description de l'activité ne permet pas de savoir dans quelle mesure l'artisan se voit confier une sous-traitance de spécialité (ce qui lui confère alors une certaine exclusivité, puisque le donneur d'ouvrages n'a pas la possibilité technologique d'assurer cette fabrication dans ses ateliers) ou une sous-traitance de capacité auquel cas le donneur d'ordres délègue les travaux qui outrepassent son plan de charge, ce qu'on appelle parfois "régulariser les crêtes".

II.3.5 - Indépendance technique et sous-traitance :

Pour pouvoir apprécier cette indépendance technique nous avons, à l'enquête, posé la question suivante : "selon votre estimation, quelle part de votre activité vos clients donneurs d'ouvrages peuvent-ils réellement fabriquer dans leurs ateliers ?". Si un artisan travaille en direct avec un constructeur automobile, il est vraisemblable que celui-ci peut tout faire dans ses différentes usines et que la réponse sera alors 100 %. A l'inverse, si un décolleteur livre à un fabricant de meubles rustiques des axes de charnière de portes, celui-ci, probablement, n'a pas la possibilité de les réaliser, car il n'est pas intégré. La réponse sera alors 0%. Dans le premier cas, nous sommes en présence d'une sous-traitance de capacité, dans le second, d'une sous-traitance de spécialité. Les réponses obtenues en pratique, diffèrent des chiffres indiqués ci-dessus où n'intervient qu'un seul donneur d'ouvrages, car nous demandions à l'enquêté de tenir compte de la pondération relative des différents donneurs d'ouvrages dans son activité totale.

De plus, nous nous sommes heurtés sur le terrain à de réelles difficultés, car le critère d'indépendance technique vis-à-vis des donneurs d'ouvrages n'est pas la préoccupation fondamentale des artisans, ainsi qu'en témoigne le nombre de non-réponses qui constitue près de la moitié de l'échantillon national. Les artisans ayant un équipement très moderne ont un peu mieux répondu que leurs autres collègues. Cette ignorance nous paraît grave dans la mesure où les entreprises ne prennent pas en compte un facteur important pour élaborer une stratégie commerciale ou de fabrication, afin d'essayer de trouver un créneau intéressant.

Le Tableau N° V présente, sous ces réserves, les résultats obtenus.

T A B L E A U N° V

PART DE L'ACTIVITE SOUS-TRAITANCE QUE LES DONNEURS D'OUVRAGES
PEUVENT REELLEMENT FABRIQUER DANS LEURS ATELIERS

(en %)

% de l'activité	% nombre de réponses	ND exclus
ne savent pas	47,5	-
moins de 40 %	15,3	29,2
de 41 à 90 %	13,6	26,0
plus de 90 %	23,6	44,8
T O T A L	100,0	100,0

En ne tenant compte que des réponses valides, les donneurs d'ouvrages ont le pouvoir de fabriquer 63 % environ des productions qu'ils confient à leur sous-traitants ce qui fait apparaître, en moyenne pondérée :

- . une sous-traitance de spécialité de 37 %
- . une sous-traitance de capacité de 63 %

Nous ne pensons pas que les concepts précédents s'appliquent avec autant de rigueur à l'artisanat qu'à l'industrie, car ils négligent ce que nous avons appelé la sous-traitance d'opportunité ou de dépannage.

Dans la grande majorité des cas, les donneurs d'ouvrages classiques savent très bien qu'ils ne peuvent tout faire et que d'autre part les petits sous-traitants, dont le potentiel de production est limité par leurs faibles effectifs, offrent non seulement une plus grande souplesse, mais encore des prix inférieurs aux leurs, parce que leurs frais de structure sont moindres. Par ailleurs, la question des goulots d'étranglement des ateliers se pose lorsqu'il s'agit d'affecter spécifiquement un petit nombre d'ouvriers, ou de machines, à l'exécution de telle ou telle pièce, alors que le donneur d'ouvrages sait qu'il existe sur le marché de la sous-traitance, des ateliers de petites dimensions équipés pour résoudre ces problèmes dans des conditions satisfaisantes. L'idée vient alors tout naturellement de leurs confier des travaux relativement nombreux et variés (petites séries, prototypes, pièces uniques) décongestionnant l'usine et lui permettant, en haute conjoncture, de tourner dans des conditions optimales. La sous-traitance de dépannage s'institutionnalise alors.

La difficulté de la sous-traitance artisanale naît de l'ambiguïté dans les faits de cette situation de dépanneur, de la concurrence sévère qui y règne, entretenue souvent par les donneurs d'ouvrages qui mettent en avant des questions de prix, de qualité, alors qu'ils achètent en réalité du délai. Nous retrouverons les conséquences de cette situation dans la manière dont parviennent les commandes aux sous-traitants, ce qui pour nous est l'un des phénomènes les moins glorieux d'une civilisation industrielle, éprise pour ses besoins de "management" de prévisions sérieuses allant jusqu'à cinq ans, sans réussir à appliquer à ses fournisseurs les principes qu'elle proclame.

La solution équitable serait alors pour les donneurs d'ouvrages, mais nous l'avons vu très rarement pratiquée, de constituer une équipe de petits ateliers (analogie avec les chaînes volontaires), où ils assureraient une assistance technique tout en attirant l'attention des artisans sur le phénomène de l'évolution des technologies et des marchés. Quelques cas montrant la durée de vie de pièces sous-traitées, illustreraient bien la nécessité de se pencher de façon dynamique sur ce problème.

II3.6 - La fourniture de matières premières aux sous-traitants :

On sait qu'il est assez traditionnel que les donneurs d'ouvrages remettent les matières premières (nuances d'acier, granulés de plastiques, feuilles de tôles, etc...) à leurs sous-traitants, qu'on pourrait appeler des façonniers selon la terminologie classique. L'important est de pouvoir mesurer la fréquence de ces fournitures nécessaires à l'exécution des travaux.

Les Tableaux 27 et 28 (en annexe) présentent les résultats obtenus par départements et spécialités de travaux que nous résumons ci-après :

. les clients fournissent-ils la matière première ?	(en % selon le nombre de réponses)
sans réponse	0,8
toujours	20,3
quelquefois	42,8
jamais	36,2

Ainsi, dans 63 % des entreprises on constate systématiquement ou occasionnellement cette fourniture, chiffre qui est d'ailleurs de même importance que celui de la sous-traitance de capacité. On a ainsi confirmation que cette fourniture correspond aux délestages des donneurs d'ordres qui n'ont pas la possibilité d'effectuer tous les travaux qu'ils avaient initialement prévus, alors que 36 % des entreprises déclarent que la matière ne leur est jamais fournie (sous-traitance de capacité).

Les raisons de cette situation s'expliquent en particulier par les difficultés d'approvisionnement pour l'artisan. Celui-ci n'a pas la possibilité de s'approvisionner en Forges pour des nuances spéciales ou faute de quantités importantes. Ainsi 47 % des sous-traitants de l'aéronautique reçoivent toujours la matière, alors que la moyenne correspondante de l'échantillon s'établit à 20 %. Le donneur d'ouvrages obtient un délai de livraison plus rapide.

Les avantages sont loin d'être négligeables pour l'artisan. La fourniture systématique déplace les risques et n'entraîne pas ces interminables démarches commerciales et comptables que tous les artisans redoutent dès qu'il s'agit de négocier la révision des prix. Cette fourniture réduit la charge financière du sous-traitant qui n'a plus à avancer le montant des achats dont la rotation est finalement faible. De nombreux enquêtés, au cours des entretiens, ont déclaré qu'il fallait compter environ trois mois entre la rentrée du métal, la fabrication et la livraison et encore trois mois pour le paiement.

L'inconvénient de cette fourniture est qu'elle réduit la rentabilité puisque la marge bénéficiaire s'applique seulement à la valeur ajoutée et non pas à l'ensemble de la prestation.

Nous pensons qu'une fourniture trop systématique de matière par les donneurs d'ouvrages est souvent un mauvais service rendu aux sous-traitants, qui ne cherchent pas à mettre au point un système d'approvisionnement des stocks leur permettant de se placer auprès des clients. Ils attendent à la fois la matière et la commande, alors qu'il serait parfois préférable de s'appuyer sur l'une pour obtenir l'autre.

Enfin, les questions concernant la fourniture des outillages par les donneurs d'ouvrages n'a pas été abordée de façon systématique, sauf à Oyonnax où les artisans se plaignent spontanément de voir trop souvent arriver les donneurs d'ouvrages avec les moules et la matière, pour bénéficier de prix plus bas.

II.3.7. - La sous-traitance extérieure confiée par les artisans :

L'exécution des travaux peut entraîner les artisans à s'adresser à leur tour à l'extérieur, c'est-à-dire à devenir des donneurs d'ouvrages. L'importance du phénomène indiquera alors leur propension à rechercher une collaboration avec d'autres entreprises, généralement de même taille, qui deviendront alors complémentaires.

Le Tableau VI présente les résultats obtenus.

T A B L E A U N° VI

IMPORTANCE DE LA SOUS-TRAITANCE CONFIEE A L'EXTERIEUR

(en % de l'activité et du nombre de réponses)

Sans réponse	6,4
N'en confie pas ...	48,1
Moins de 5%	15,3
de 5 à 10 %	20,1
de 11 à 20 %	7,4
plus de 21 %	2,7
T O T A L	100,0

Dans les faits, on remarque que près de la moitié des enquêtés ne s'adresse jamais à l'extérieur et qu'ils s'arrangent pour tout faire par eux-mêmes, quitte probablement à accepter des tâches moins ambitieuses ou à demander au donneur de se charger de ce travail supplémentaire (artisans mono-techniques). Il y a certainement des raisons technologiques qui expliquent cette attitude, mais l'on peut supposer, qu'en plus de la responsabilité contractuelles, des raisons psychologiques interviennent : souci d'indépendance, volonté de ne pas pénétrer dans l'atelier d'un collègue pour ne pas paraître indiscret ...

35,4 % des enquêtés recourent occasionnellement à une sous-traitance extérieure ne dépassant pas 10 % de l'activité (traitements de surface, traitements thermiques, ébardage en fonderie, parfois des travaux de reprise en décolletage ...). 10,1 % des réponses permettent de définir un recours systématique à la sous-traitance extérieure, c'est-à-dire lorsque celle-ci dépasse 10 %.

Finalement pour les 240 entreprises confiant, occasionnellement systématiquement, de la sous-traitance extérieure la part de celle-ci s'établit en moyenne à 8 % environ. Elle tombe à moins de 4 % si l'on fait intervenir les ateliers qui ne sous-traitent pas.

Comme les ambitions des artisans sont limitées, qu'ils ne cherchent pas par leur dynamisme à augmenter leur part interdisciplinaire ou intertechnologique de commandes, ils se maintiennent dans leur sous-traitance de dépannage au lieu de devenir des promoteurs visant à obtenir une part plus importante des ordres des donneurs d'ouvrages.

Finalement, ce même tableau VI donne une vue assez pessimiste des artisans car il est révélateur de leur volonté d'indépendance qui ne concorde pas avec les réalités économiques modernes, favorables à la multiplication et au développement de groupements, ne serait-ce que pour faciliter les relations avec les donneurs d'ouvrages et leur fournir un service plus complet.

II.3.8 - Le chiffre d'affaires total et la part de la sous-traitance :

La sous-traitance est parfois un des aspects de l'activité totale, car de nombreuses entreprises peuvent avoir des fabrications échappant à la définition restrictive que nous avons donnée. Ainsi, un client viendra demander la fourniture d'une pièce ou d'une série de pièces à partir des outillages disponibles pour s'éviter une dépense supplémentaire, ce qui explique qu'elle ne sera pas fabriquée sur ses spécifications précises, bien que la commande préalable subsiste toujours. Il y a aussi des opérations d'entretien effectuées pour comptes d'industriels qui deviennent alors un service et non plus un acte de production. Enfin, quelques entreprises ont pu conserver des fabrications antérieures qu'elles commercialisent directement, ou amorcer un virage vers des fabrications propres. (1)

(1) - En fait, le recours aux fichiers en notre possession, nous a fait rencontrer un certain nombre d'entreprises dont la vocation sous-traitance par rapport aux autres activités, est parfois faible.

En fait le problème de connaître le chiffre d'affaires ne pose pas de difficultés majeures dans la mesure où les donneurs d'ouvrages importants, attachés à la récupération de la TVA exigent des factures régulières, ce qui réduit les dissimulations possibles. Mais les artisans, surtout les petits, le connaissent mal, d'où un taux de non-réponses à cette question de 27,2 %, ce qui diminue d'autant l'échantillon total.

Le Tableau N° VII présente les chiffres d'affaires moyens hors TVA en 1973, déclarés à l'enquête, ainsi que la part de la sous-traitance. Il y a lieu de signaler qu'il faut utiliser ces éléments avec précaution car parfois le nombre de réponses est assez faible. De plus, la fourniture de matières premières, souvent assurée par les donneurs d'ouvrages, est susceptible d'introduire des distorsions supplémentaires au même titre que la nature de celles-ci, si elles sont achetées par l'artisan (fonderie de fonte, d'aluminium, de cuivre, ou de bronze, par exemple).

Au niveau des moyennes de chiffre d'affaires, il est intéressant d'étudier la progression des ventes en fonction du nombre de salariés et de constater que dans l'ensemble elle est assez régulière.

Quant à la part de la sous-traitance elle varie, bien qu'il s'agisse encore de moyennes, avec le secteur d'activité. Elle est plus faible en électricité, en menuiserie semi-industrielle où traditionnellement les ateliers commercialisent directement une partie de leur production propre, la sous-traitance jouant alors le rôle d'appoint important, alors qu'elle n'est qu'un complément relativement mineur en décolletage, en mécanique. Pour l'ensemble de l'échantillon, la sous-traitance constitue environ les trois quarts de l'activité totale.

Il faut d'ailleurs préciser que les fabrications propres sont souvent une cause de difficultés pour les artisans, dans la mesure où ils deviennent des chefs de produit devant maîtriser la commercialisation de leurs fabrications avec toutes les difficultés qu'elle comporte, alors que la sous-traitance est une activité plus simple qui met directement en contact l'artisan et son donneur d'ordres, avec une vaste palette d'arbitrages possibles (séries importantes, courtes, ... diversité des pièces à livrer, etc...).

II.3.9 - La relation entre le chiffre d'affaires et la valeur de l'équipement

L'enquête avait aussi pour but de déterminer à l'aide d'un ratio la relation entre le chiffre d'affaires total H TVA et la valeur de l'équipement, c'est-à-dire du matériel et des outillages utilisés pour les besoins de la fabrication. Le critère de valorisation retenu était la valeur d'assurance⁽¹⁾, c'est-à-dire de remplacement de cet équipement pour éliminer les données comptables souvent non significatives en raison des amortissements sur du matériel trop ancien et la hausse des prix. Cette question a fait dans l'ensemble l'objet d'assez nombreuses réponses, qui nous ont, malgré tout, obligés à passer par des moyennes pour pouvoir les rapporter au chiffre d'affaires.

(1) - sur le thème "si un incendie se déclençait dans votre atelier, quel serait le montant de l'indemnité que vous verserait l'assurance ?".

T A B L E A U N° VII

LE CHIFFRE D'AFFAIRES H TVA EN 1973 ET LA PART DE LA SOUS-TRAITANCE

(en Francs et en %)

SECTEURS	Chiffre d'affaires HTVA						% de sous-traitance					
	0 salarié	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	moyenne	0 salarié	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	Moyenne
Fonderie	112 500	306 670	717 140	1 362 500	2 805 710	1 023 560	60,7	65,0	56,7	84,5	73,4	68,2
Décolletage	117 780	408 710	1 022 110	1 565 560	2 786 250	914 870	86,6	93,1	92,2	89,1	74,8	88,9
Emboutissage ...	73 750	336 090	774 170	1 530 000	3 833 330	1 064 750	67,8	63,7	67,3	55,3	83,0	67,6
Mécanique	86 540	290 270	591 720	1 156 670	3 474 000	700 060	78,2	82,3	82,3	68,6	76,2	83,0
Electricité	119 339	369 000	776 000	1 096 670	2 401 430	1 027 630	16,3	78,6	43,3	65,7	32,3	43,1
Matières plas- tiques	491 820	270 380	746 670	1 598 570	3 353 750	937 380	64,5	71,7	62,2	54,3	66,8	66,0
Menuiserie semi- industrielle..	66 000	488 180	1 000 000	1 866 670	4 000 000	926 090	45,5	58,0	38,5	77,8	58,1	55,6
+ aéronautique..	55 000	185 880	468 330	1 307 500	3 670 000	860 260	52,3	97,2	80,2	55,3	70,7	67,5
Moyenne	207 120	328 960	765 570	1 376 450	3 217 500	881 830	52,1	80,5	71,4	70,4	70,0	72,1

Le ratio chiffre d'affaires
valeur d'assurance de l'équipement exprime la rotation de nature

financière entre ces deux données. Si ce ratio est faible (par exemple 2), il montre que le chiffre d'affaires est le double de la valeur du matériel. Il révèle que dans ces conditions l'atelier en question est sur-équipé (sans toutefois entrer dans le détail du modernisme de l'équipement), probablement parce que l'artisan a choisi d'investir plutôt que d'engager du personnel. A l'inverse, si ce ratio atteint 4,7 par exemple on voit qu'il y a une recherche d'optimisation des investissements et que ceux-ci sont 4,7 fois moins élevés que les ventes qu'ils permettent de réaliser.

On pourra alors parler dans le premier cas d'une conception malthusienne de l'entreprise par opposition dans le second à une conception dynamique qui vise à éliminer des efforts financiers inutiles, ayant un effet néfaste sur la rentabilité, ce qui sera d'ailleurs confirmé ultérieurement. Enfin, lorsque le ratio est de l'ordre de 2, on peut admettre que les machines sont parfois inutilisées alors que s'il est de 4,7 il y a beaucoup moins de temps morts et elles tournent de façon régulière dans l'année.

Le Tableau N° VIII présente par secteurs d'activité et par taille d'entreprises les valeurs moyennes d'assurance du matériel de production et les ratios financiers calculés en divisant les chiffres d'affaires totaux H TVA (cf. Tableau N° VII) et les valeurs d'assurance correspondantes.

Malgré la fragilité de certains ratios due parfois au petit nombre de réponses obtenues, en particulier pour les matières plastiques et la fonderie, on note un sur-équipement structurel en mécanique et en construction aéronautique qui résulte d'une trop grande diversité de machines utilisées souvent de façon occasionnelle. Autrement dit, l'artisan gère mal un capital machines excédant la capacité de ses seuls bras, ce qui l'amène souvent à accepter n'importe quel travail et à se disperser encore un peu plus, alors qu'indépendamment des économies d'échelle, les entreprises plus importantes ont des ratios de plus en plus élevés qui intègrent explicitement une meilleure rationalité entre les arbitrages du travail humain et du travail des machines.

On verra ultérieurement que l'artisan préfère négocier ses commandes avec son acheteur, plutôt que de soumettre des devis. Diverses explications sont possibles, mais il nous semble qu'il ne doit pas être aisé de calculer des prix de revient dans de telles conditions de sur-équipement, ce qui nous ramène aux prix erratiques que reprochent parfois les donneurs d'ordres.

Enfin, ce dernier tableau constituerait à lui seul, et ceci pour des raisons financières, un plaidoyer saisissant propre à convaincre les artisans de la nécessité de constituer des groupements.

T A B L E A U N° VIII

RELATION ENTRE LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LA VALEUR DE L'EQUIPEMENT

(en Francs et %)

SECTEURS	Valeur de l'équipement (assurance)						Ratios financiers					
	0 salarié	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	Moyenne	0 salarié	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	Moyenne
Fonderie	17 250	72 860	24 750	190 000	591 670	218 290	6,5	4,2	2,9	7,2	4,7	4,7
Décolletage ..	12 222	236 130	520 560	702 500	464 440	367 870	1,3	3,3	4,3	2,2	6,0	2,5
Emboutissage..	75 560	145 830	285 450	368 000	835 710	268 040	1,0	2,3	2,7	4,1	4,6	4,0
Mécanique	138 330	185 660	310 770	349 380	868 330	269 010	0,6	1,6	1,9	3,3	4,0	2,6
Electricité ..	43 330	85 560	215 560	88 000	415 000	164 670	2,8	4,2	3,6	12,5	14,6	6,2
Matières plas- tiques	39 000	144 400	283 330	571 430	803 330	269 650	12,6	1,9	2,6	2,8	4,2	3,5
Menuiserie semi- industrielle	43 330	94 170	475 000	293 330	600 000	176 800	1,5	5,2	2,1	6,4	6,7	5,2
+ Construction aéronautique	232 000	214 000	341 430	262 500	618 000	302 780	0,2	0,9	1,4	5,0	5,9	2,8
Moyenne	101 080	164 710	337 470	378 870	688 700	268 950	2,0	2,0	2,3	3,6	4,7	3,3

II.4 - LES RELATIONS AVEC LES DONNEURS D'OUVRAGES :

Les conditions d'exercice de la sous-traitance ont pour but d'assurer le plein emploi de l'entreprise et son développement, de procurer une variété de travaux rompant délibérément avec la vie monotone de l'usine, de maintenir une rentabilité jugée convenable. Le levier de toutes ces ambitions passe évidemment par les relations avec les donneurs d'ouvrages. Or ceux-ci sont difficiles à décrire. Certains sont des clients fidèles, c'est-à-dire que leur demande de sous-traitance est assez institutionnalisée, d'autres sont des clients occasionnels sans être pour autant négligeables. La perception de ces relations avec les donneurs d'ordres, indépendamment de toute question de qualification technique ou de modernisme de l'équipement, est encore compliquée par le tempérament des artisans. Certains d'entre eux, les plus dynamiques, ont une mentalité industrielle sachant relativement anticiper un problème, négocier ou formuler des objections concrètes, alors que d'autres ont une mentalité passive d'ouvriers spécialisés. Très capables professionnellement, ils sont écrasés par tous les problèmes non techniques : prospection et choix de la clientèle, faible aptitude à la négociation et surtout à la décision opportune quant au matériel, à l'investissement ou au personnel. Les rudiments d'une gestion, ou l'idée de définir une politique et de l'appliquer leur manquent.

Finalement, dans sa grande majorité, la population enquêtée vit dans un monde peuplé d'incertitudes et considère que le coup par coup doit être une vertu et la navigation à vue une règle. Malgré tout, l'ensemble très complexe des relations donneurs d'ouvrages sous-traitants peut être analysé à plusieurs niveaux.

. L'influence de la conjoncture :

Elle a été étudiée au cours de l'enquête puisque, comme on le verra, 90 % des réponses portant sur ce point précisent que la situation des entreprises est très bonne, bonne ou moyenne. En période d'euphorie économique, les industriels sont incontestablement demandeurs et moins exigeants. En revanche, on sait aussi qu'un retournement de la conjoncture tend à modifier fondamentalement ces relations et qu'à ce moment-là la plupart des sous-traitants sont en position difficile, sauf lorsque quelques donneurs d'ouvrages ayant une politique de sous-traitance institutionnalisée sont conscients que l'artisan n'a pas uniquement une vocation de dépannage et continuent d'alimenter ces derniers en commandes, malgré les difficultés auxquelles ils peuvent se heurter sur le plan syndical au sein de leur propre entreprise.

Deux exemples rencontrés au cours de l'enquête, l'un à Aurec en Haute-Loire à proximité de Saint-Etienne, l'autre à Oyonnax, montrent que lorsque la demande des donneurs d'ouvrages est faible ou difficile, les artisans n'hésitent pas à constituer des groupements. On trouvera en annexe de ce tome un compte-rendu sur le début de leur activité.

. Le service économique rendu aux donneurs d'ouvrages

Les sous-traitants procurent des avantages évidents, même s'ils sont limités, étant donné que les ateliers industriels ne sont pas indéfiniment extensibles. Ils disposent d'un matériel spécialisé, ils évitent des investissements et des difficultés de recrutement.

Au cours de l'enquête, pratiquement aucun des enquêtés n'a mis en avant cette série d'avantages qui est pourtant une donnée de base pouvant constituer le point de départ d'une prospection utile, en montrant la complémentarité de l'artisan.

En revanche, le donneur d'ordres qui connaît parfois mieux le marché, ne se trompe pas sur ces avantages, ce qui tend à lui donner une bonne conscience car il peut dire, et le nombre de plans qui partent dans toute la France à l'occasion d'une consultation même peu importante le prouve, que la sous-traitance artisanale est un des éléments de sa stratégie.

A plus forte raison, l'artisan qui rencontre un acheteur ne cherche pas à connaître les besoins plus larges de son donneur d'ouvrages, c'est-à-dire ses préoccupations à moyen terme, à analyser ses paroles, à essayer de découvrir les prochaines mutations qui risquent de se produire afin de les anticiper. Quelques sous-traitants à mentalité industrielle parviennent néanmoins à mieux s'informer et par conséquent se placent en vue des prochaines commandes. Au-delà de la lettre, il y a l'esprit de la sous-traitance.

Donnons un exemple de cette difficulté de communication qui se traduit par l'ignorance des besoins. Sans être devenus experts dans le décolletage, nous avons appris que la construction aéronautique lassée de commander de la visserie d'aviation plus de six mois à l'avance cherche de nouveaux sous-traitants aux délais de livraison plus rapides. Croit-on qu'elle les trouvera aisément chez les artisans ? Croit-on qu'ils se précipiteront sur le projet tant que l'acheteur n'aura pas joué cartes sur table ?

. L'adaptation à l'évolution des techniques est un autre service économique à rendre. C'est ce que nous appellerons la "brevetabilité", c'est-à-dire la suggestion d'une modification, émanant du sous-traitant qui permet de réaliser des économies de prix, de temps d'usinage ou de conférer un avantage supplémentaire (1).

(1) - Le cas suivant qui illustre cette notion de "brevetabilité" nous a été présenté par un donneur d'ouvrages. Un artisan tourneur recevait des commandes d'une usine chimique aux fins de produire sur plans des corps de pompe. Il avait rencontré beaucoup de difficultés au début pour les usiner convenablement au point que les services techniques de l'industriel étaient venus l'aider. Puis ce tourneur s'est mis à suggérer des modifications qui, améliorant le rendement, ont été acceptées pour finalement vendre sur fournitures ou catalogues des corps de pompe de sa propre fabrication. Le Concours Lépine est spécifiquement prévu pour encourager l'innovation artisanale, mais n'a pas à notre connaissance de section sous-traitance, lacune qu'il serait utile de combler.

Cette attitude chez les moulistes, en mécanique générale est fréquente et implicite, mais est rarement élevée à la hauteur d'un argument commercial permettant d'en lever des commandes. Un bureau d'études essaye de trouver des solutions originales, l'artisan en découvre parfois, les applique à sa fabrication mais ne s'en vante pas.

Enfin le sens de l'évolution des marchés, ou de la vie des produits, est une autre forme de service.

Les industriels français venant se mettre au courant des derniers progrès aux Etats-Unis étaient amenés à visiter une usine qui suscitait à l'époque l'émerveillement. Deux Français, décolleteurs d'origine, avaient monté une fabrication remarquable de valves pour aérosols. Ils occupaient, grâce à leur technique, 95 % du marché américain, sans s'intéresser à la substituabilité éventuelle du plastique injecté, jusqu'au jour où ce dernier les a fait disparaître de la spécialité en question. Ce cas est loin d'être unique.

• Les aspects quantitatifs :

C'est ce domaine que nous allons plus spécialement étudier grâce aux résultats de l'enquête.

II.4.1 - La volonté de diversifier les donneurs d'ouvrages :

Une des règles de prudence de la sous-traitance industrielle qui a surtout l'expérience des séries longues et moyennes est qu'aucun donneur d'ordres ne doit représenter plus de 20 % de l'activité, en raison des risques conjoncturels, commerciaux ou techniques, qui résultent de la perte d'un client.

Ces risques, la petite entreprise s'en estime très proche et elle va chercher à les conjurer pour réduire sa dépendance à l'égard de ses donneurs d'ouvrages tout en s'efforçant de leur montrer qu'elle est indispensable, quitte à accepter des travaux les plus variés et peut-être même trop variés, conduisant à une dispersion excessive de l'activité.

II.4.1.1. - La diversification par les secteurs d'activité :

Il nous a paru hors de question de demander quelle pourrait être, en pourcentage, la part des grands secteurs de l'économie dans le chiffre d'affaires sous-traitance, ce qui aurait pu déterminer une enquête par relevés de factures.

La question était alors "vos clients appartiennent-ils à des secteurs variés;" en nous limitant à en énumérer quelques-uns : travail des métaux, industries mécaniques, construction électrique, aéronautique, automobile, etc... ?

Les Tableaux 29 et 30 publiés en annexe présentent les résultats détaillés par départements et par spécialités de travaux que nous résumons ci-après :

Appartenance à des secteurs des donneurs d'ouvrages économiques variés

(en % du nombre de réponses)

Non déclarés	0,4 %
Oui	73,5 %
Non	26,1 %

Ainsi dans la proportion de trois pour un, les sous-traitants ont été conduits à diversifier leurs donneurs d'ouvrages pour obtenir ce qu'on appellera, même dans la conjoncture de l'enquête, une "assurance plein-emploi". Il peut y avoir des écarts qui résultent de la spécialité de travaux car il est plus difficile de diversifier en électricité, en matières plastiques, en menuiserie semi-industrielle que dans le décolletage ou la mécanique générale. Malgré tout, la construction aéronautique rejoint la moyenne de l'échantillon.

La taille de l'entreprise influe évidemment. L'artisan isolé, qui ne peut offrir que ses cinquante ou soixante heures hebdomadaires a plus de difficultés à diversifier ses donneurs d'ouvrages que son grand confrère ayant plus de 20 ouvriers.

On peut aussi se demander si le fait de ne pas mettre tous les oeufs dans le même panier afin de réduire la dépendance, ne présente pas des inconvénients. Pour notre part, nous considérons qu'un certain nombre de grands secteurs constitue des marchés autonomes et surtout indépendants les uns des autres, car le respect des tolérances, du délai, même d'un prix, ne garantit pas pour autant la sécurité d'approvisionnement au donneur d'ouvrages. Donnons-en un exemple.

Supposons que trois entreprises appartenant à des secteurs différents (électricité, construction de machines, automobile, par exemple) commandent à un même nombre d'exemplaires une pièce identique. Nous sommes persuadés que les prix payés seront différents car chacun correspond à une recherche de sécurité qui s'évalue beaucoup plus par rapport au produit final livré au client, qu'aux cotes du plan soumis au sous-traitant

Il y a donc finalement dans la sous-traitance deux niveaux différents. L'un est celui de la lettre, c'est-à-dire la définition rigoureuse du produit à fabriquer que précise la consultation, ou le plan, l'autre est l'esprit, c'est-à-dire la soumission volontaire à un certain processus sécurisant et convainquant le donneur d'ouvrages qui veut "éviter les pépins ou les histoires". L'esprit de la sous-traitance correspond à un désir de collaboration entre le donneur d'ordres et le sous-traitant afin de se rendre indispensable. Encore faut-il savoir argumenter !

A la limite, à force de vouloir disséminer les risques entre des secteurs d'activités trop différents pour moins dépendre de ses donneurs d'ordres, l'artisan se rend assez souvent un mauvais service car il connaît mal les marchés sur lesquels il voudrait intervenir et la concurrence par les prix se fait sentir avec une intensité particulière. Il est en plus pénalisé car au lieu de recueillir les bénéfices des économies d'échelle, il est dans l'obligation de multiplier les démontages, remontages et réglages de ses machines. On revient ainsi au problème du sur-équipement en matériel des petits ateliers qui correspond également à un besoin (large et vague) de diversifier les donneurs d'ouvrages afin d'avoir davantage d'indépendance.

Il faut aussi rappeler que les entreprises de l'échantillon ne sont pas des spécialistes de la production d'ensembles ou de sous-ensembles où cette collaboration avec l'industriel s'avère particulièrement nécessaire, mais plutôt de la fourniture de pièces (simples) brutes ou finies, ou d'activités mono-techniques (décolletage, emboutissage, plastiques). Faute de chercher à mieux appréhender les besoins ou les marchés des donneurs d'ouvrages, les sous-traitants ne sont pas consultés aussi souvent qu'ils le méritent vraiment ou subissent la collision de plein fouet d'une concurrence axée, principalement, sur les prix.

Dans le cas de groupements d'artisans, nous considérons que certains d'entre eux devraient devenir des "chefs de marché" ou de secteurs économiques, chargés de la prospection et de la négociation avec les entreprises qui les composent, afin d'étoffer l'importance des commandes de groupement et de développer des relations avec des donneurs d'ouvrages dont les problèmes économiques, techniques et de sécurité d'approvisionnement sont finalement voisins.

II.4.1.2 - La diversification par la nature des produits :

Dès qu'un artisan a la possibilité technique de fournir une pièce, il accepte de la fabriquer aussi bien pour accroître l'activité de son atelier, pour utiliser au mieux - (sinon optimiser) - son parc de machines, que pour diversifier ses risques à l'égard des donneurs d'ouvrages. Les petites séries, ou des prototypes, sont l'exemple convaincant de cette volonté de diversification. Ainsi, un fondeur livrera des corps de pompe, des bâtis de machines, des carters pour moteurs, pendant qu'un transformateur de matières plastiques produira, sur la même machine, des jouets, des couvercles pour articles de ménages, ou des boîtes de connexion destinées à l'industrie électrique. Cette nature de produits désigne aussi des opérations : rectifiage, alésage, rabotage, etc...

La question était alors posée : "dans votre cas, la demande de ces secteurs porte-t-elle sur des produits ?" et les tableaux 31-32 (en annexe) apportent les réponses que nous résumons ci-après :

<u>Nature des produits demandés</u>	<u>(en % du nombre d'enquêtes)</u>
Non déclarés	0,2 %
très diverse	33,0 %
diverse	40,0 %
assez semblable	20,8 %
semblable	6,1 %

Là encore, près des trois quarts des entreprises reconnaissent pratiquer une diversification notable de leurs fabrications alors que le solde se contente de livrer des produits plutôt uniformes.

La taille des entreprises intervient une fois de plus. Les grandes ont tendance à plus diversifier la part des produits que les petites, chez lesquelles la part des produits assez répétitifs est plus élevée, malgré leur sur-équipement en machines et outillages.

Nous sommes au coeur de la sous-traitance dans laquelle le sous-traitant n'a pas tellement le pouvoir, malgré sa spécialisation technologique, de se concentrer sur certaines gammes d'opérations, ou sur telle ou telle nature de produits. Il y a à la fois subordination technique et commerciale aux donneurs d'ouvrages, donc dépendance et difficulté du choix des investissements à prévoir, liée à l'aspect imprévu de leur demande. Néanmoins, de bonnes relations commerciales qui sont plus souvent le fait des artisans à mentalité industrielle que des artisans à mentalité d'ouvriers spécialisés, contribuent à réduire la dispersion des risques.

Il est intéressant de remarquer à quel point le niveau de qualification et le modernisme de l'équipement influent sur la variété des natures de travaux. Les tableaux 33-34 (en annexe) présentent les résultats obtenus.

Plus la part des travaux de haute spécialité est importante par rapport à l'activité totale et plus on note une diversité dans la nature des produits demandés. Inversement, plus la part des travaux courants augmente et plus la part des produits relativement uniformes (assez semblables et semblables) est élevée. La corrélation observée semble excellente.

Le modernisme de l'équipement confirme cette conclusion. Les ateliers aux machines très modernes ont des travaux plus diversifiés que les sous-traitants disposant d'un parc ancien qui doivent se cantonner dans une gamme de produits plus uniformes.

Il est probable qu'en basse conjoncture les artisans de faible qualification, ou ayant un équipement désuet, sont plus vulnérables que leurs collègues, car ils sont techniquement moins bien armés. Autrement dit, le fait de pouvoir livrer une bonne variété de produits dont la nature est différente, permet une plus grande indépendance vis-à-vis des donneurs d'ouvrages, alors que pour les artisans qui ne sont pas dans ce cas là, la sous-traitance est subie et ils emploient assez facilement le terme de "valet" pour définir la nature de leurs relations. Or, il ne faut pas assimiler conséquence d'un équipement et volonté délibérée de l'industriel.

II.4.1.3 - La diversification par la part des produits :

Il aurait été intéressant d'introduire l'importance des différentes grandes familles d'articles par rapport à l'activité pour se faire confirmer cette dispersion des risques et des tâches. Nous nous sommes limités à poser une question

ainsi formulée : "la part des produits est-elle très différente ?" qui, quand on la croise avec le modernisme du matériel, donne d'intéressants résultats présentés par le Tableau N° IX.

T A B L E A U N° I X
 INFLUENCE DU MODERNISME DU MATERIEL
 SUR LA DIVERSIFICATION DE LA PART DES PRODUITS
 (Unité : % des réponses)

Matériel Pro- duction	Très moderne	Moderne	Ancien	Ensemble
diversifiée	75,3	58,5	52,6	58,8
non diversifiée ...	<u>24,7</u>	<u>41,5</u>	<u>47,4</u>	<u>41,2</u>
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Ainsi plus le matériel est moderne et plus la diversification des produits est grande, à l'inverse, dès qu'il est courant, classique ou ancien, cette part tombe. La dépendance par rapport aux donneurs d'ouvrages s'accroît alors et on peut même penser que la concurrence sur les prix devient sévère.

Ce tableau montre aussi l'erreur qu'on pourrait commettre en associant dans un groupement des artisans dont l'équipement serait hétérogène sur le plan de la modernisation. Idéal en théorie le groupement associerait des "fortes" et des "faibles" mais risquerait dans la pratique de ne pas donner de bons résultats.

Ce groupement d'artisans, avec un matériel qui ne serait pas obsolète, pourrait aussi trouver une sécurité supplémentaire quand on sait que les entreprises n'appartenant pas à l'artisanat, ont essentiellement une part de produits plus différente que les entreprises du secteur artisanal.

Ainsi, on voit que ce souci de varier les secteurs d'activité, la nature des produits, leur part, montre la dépendance des artisans et en même temps l'effort qu'ils déploient pour fournir un service réel aux donneurs d'ouvrages et s'assurer de leur fidélité.

Cette variété est encore amplifiée par les choix de séries longues ou courtes, de prototypes, ce qui ne peut que compliquer encore la fonction de chef d'entreprise. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous ne pensons pas que l'on puisse enserrer l'activité des artisans livrant à l'industrie dans l'alternative rigoureuse d'une sous-traitance de spécialité, ou d'une sous-traitance de capacité.

D'après l'enquête, la dispersion des travaux est trop considérable, la demande trop multiple, la dépendance trop grande. Nous préférons, pour notre part, dire que la sous-traitance artisanale est l'une et l'autre, mais aussi une sous-traitance d'opportunité ou de dépannage où, le contact humain, les connaissances techniques, le dynamisme, le goût de l'anticipation des marchés et des besoins des clients, jouent un rôle important pouvant dans une certaine mesure remplacer avantageusement une politique commerciale rigide. L'artisan "moyen" aurait probablement de la peine à la synthétiser s'il lui fallait prendre en compte les principales variables qu'elle implique.

II.4.2 - Le marché des donneurs d'ouvrages :

Un sous-traitant est confronté à une demande de la part des industriels dont on va s'efforcer d'apprécier les différents aspects pour déterminer les marges de manoeuvre ainsi ouvertes à l'artisan.

II.4.2.1 - Le nombre de clients en 1973 :

Les tableaux 35 et 36 (en annexe) présentent par départements (les résultats par spécialités de travaux sont peu significatifs) et par modernisme de l'équipement les nombres de clients regroupés en classes. Nous les résumons ci-après :

<u>Nombre de clients</u>	<u>% du nombre d'entreprises</u>
Non déclarés	1,9 %
moins de 10 clients	45,8 %
de 10 à 20 clients	19,7 %
de 20 à 90 clients	20,8 %
plus de 90 clients	11,7 %

Près de la moitié de l'échantillon n'a pas 10 clients. Même si l'on ne fait pas explicitement intervenir la taille des entreprises, on sent qu'il s'agit surtout de petits ateliers qui n'ont pas les moyens de se disperser s'ils veulent offrir une quantité de travail justifiant l'intérêt des donneurs d'ordres. 40 % de l'échantillon ont entre 10 et 90 clients, qu'il s'agisse de clients fidèles, occasionnels, de petits ou de gros clients. L'analyse sur ce point est difficile à faire puisque nous nous interdisions à l'enquête de parler nommément des donneurs d'ouvrages, ce qui fait qu'il peut y avoir des doubles comptes, malheureusement inévitables. Il était tout aussi difficile de demander avec combien de clients donneurs d'ordres le sous-traitant réalisait 80 % de son chiffre d'affaires, tout en sachant bien initialement qu'en mécanique générale, en menuiserie, dans l'aéronautique, on a moins de clients que dans les autres secteurs, parce que les travaux pour leur compte sont plus suivis, alors qu'on en a davantage en fonderie, en découpage, en électricité.

Le tableau 35 (en annexe) permet d'apprécier la dispersion du nombre des donneurs d'ouvrages par départements. Il est plus "facile" de trouver 100 clients dans la Région Parisienne que dans le Cher, l'Ain, et même l'Isère.

Cette réflexion sur le nombre de clients permet au sous-traitant, s'il le désire, d'amorcer la définition d'une politique commerciale et d'une prospection. Quel nombre de clients désire-t-il avoir ? Quels donneurs d'ouvrages faut-il prospecter ? Dans quels secteurs économiques ? Quelle sorte de travaux rechercher (niveau de qualification, séries importantes, courtes, prototypes, etc...) ? Il est à craindre toutefois que ce concept même de politique commerciale soit étranger à la sous-traitance artisanale quand on constate par le tableau précédent que les deux tiers des artisans "tournent" avec moins de 20 clients et près de la moitié avec moins de 10.

Néanmoins pour faciliter cette prospection et développer la sous-traitance, compte tenu du marché géographique de la sous-traitance artisanale, nous serons amenés par la suite à recommander des manifestations locales sous forme d'expositions (un MIDEST à échelle réduite) permettant aux artisans d'entrer en contact avec des donneurs d'ouvrages.

L'étude du modernisme de l'équipement permet de préciser que les ateliers disposant d'un matériel très moderne tendent à avoir un nombre de clients plus réduit que ceux qui ont des machines anciennes ou même tout simplement modernes. Il semble que le modernisme de l'équipement permet d'écarter les clients occasionnels pour mieux se concentrer sur les clients fidèles ou sur des travaux importants.

II.4.2.2. - L'importance du client moyen :

L'enquête avait aussi l'ambition de faire définir la taille "moyenne" du donneur d'ouvrages qui s'adresse à l'artisan.

Par départements, les résultats sont peu concluants car ils sont déterminés par l'implantation des usines sur le développement desquelles l'artisan ne peut pas grand chose, et on sait qu'il y a davantage d'établissements donneurs d'ordres et occupant plus de 1 000 personnes dans la Région Parisienne que dans l'Ain et le Nord.

Les tableaux 37 et 38 (en annexe) présentent les résultats obtenus par spécialités de travaux et sous l'influence du modernisme de l'équipement, ce qui permet d'avoir avec une bonne approximation une idée du rapport de force entre les entreprises. Ces résultats sont résumés ci-après :

<u>Taille des donneurs d'ouvrages</u> (par classes de salariés)	<u>% du nombre d'entreprises</u>
Non déclarés	16,9 %
moins de 100 salariés	35,4 %
de 101 à 500 salariés	24,1 %
de 501 à 1000 salariés	6,6 %
plus de 1000 salariés	17,0 %

Par spécialités de travaux on constate que les donneurs d'ouvrages ne manifestent pas de préjugés qui, à partir d'une certaine taille, leur ferait l'état actuel des choses, refuser le concours des artisans. Cette observation paraît rassurante (encore qu'elle sera fondamentalement mise en cause quand on étudiera le flux des commandes et leur régularité) car elle montre qu'il y a une réelle complémentarité économique et partant de là une solidarité réelle entre donneurs d'ordres et petits sous-traitants. La fonderie, le décolletage, la mécanique, etc... travaillent avec des clients "moyens" de toutes tailles. Le risque de ségrégation, même psychologique, n'apparaît pas.

En fait, l'importance des besoins des industriels et non pas leur nature, conduit les donneurs d'ouvrages à apporter des corrections pratiques qui tiennent compte de la taille des ateliers. Les gros donneurs d'ordres travaillent plus facilement avec les "grosses" entreprises de l'échantillon alors que les petits donneurs d'ordres s'adressent plus volontiers aux artisans isolés, ou à ceux employant de 1 à 5 salariés. Dans l'ensemble, la corrélation est assez bonne.

II.4.2.3 - Les arbitrages de clientèle :

Les tableaux 39 et 40 (en annexe) présentent par départements et par tailles d'entreprises les résultats obtenus à la question : "envisagez-vous de modifier le nombre de vos clients ?". Ces résultats sont schématisés ci-après :

<u>Envisagent :</u>	<u>% du nombre d'entreprises</u>
Non déclarés	2,8 %
de réduire leur clientèle	3,8 %
de la maintenir	47,3 %
de l'augmenter	46,0 %

Très peu d'ateliers se proposent de réduire leur clientèle. Les raisons avancées sont alors souvent l'âge, la difficulté de trouver du personnel qualifié ou le fait qu'on a trouvé un bon client qui inspire confiance. Les réponses exprimant le désir de maintenir le nombre de clients ne doivent pas être interprétées de façon passive. En fait, le sous-traitant s'efforce de gérer un capital de clientèle en prenant pour critères les conditions de règlement plus ou moins longues, les sympathies personnelles, la nature des travaux, celle de l'équipement, la régularité des ordres, etc... L'enquête n'a pu déceler la hiérarchie de ces critères qui relèvent selon nous beaucoup plus du coup par coup déclenché de façon assez confuse que d'une véritable rationalité, faisant intervenir également des facteurs commerciaux, de gestion, d'évolution des techniques ou de probabilité de durée de vie d'un produit. On s'est déjà expliqué sur ces différents points.

La volonté d'augmenter le nombre de clients s'appuie sur les éléments précédents et aussi sur un désir de croissance tout en cherchant par surcroît une sécurité supplémentaire qui résultera de l'allongement des délais de livraison.

Quelles que soient les modifications envisagées concernant le nombre de donneurs d'ouvrages, il existe une masse critique de travaux à offrir susceptible d'intéresser un industriel compte tenu de ses besoins. Les donneurs d'ordres l'évaluent entre 5 et 30 % du potentiel de production du sous-traitant pour éviter de trop disperser leurs commandes ou d'engager des acheteurs supplémentaires.

Malheureusement, l'irrégularité de leurs commandes, l'absence de formulation de cadences fermes ou d'un nombre d'heures budgétées pour le mois ou les deux mois à venir, et de cadences prévisionnelles pour les mois suivants, ne simplifient pas la vie du sous-traitant et réduisent sa liberté de choix. Il reste un dépendant subissant les incertitudes de ses clients et l'on comprend qu'en pratique il en soit réduit à jouer la loi des grands nombres en multipliant ses donneurs d'ouvrages.

Par départements, ce souci de diversification prend des formes diverses. Lorsque les donneurs d'ordres potentiels sont nombreux, comme dans la Région Parisienne, le Nord, la Haute Savoie, les sous-traitants ont tendance à vouloir réduire le nombre de leurs clients, ce qui n'est évidemment pas le cas dans le Cher ou la Moselle, qui sont avec les transformateurs de plastiques de l'Ain les premiers à vouloir rechercher de nouveaux débouchés par la multiplication des donneurs d'ouvrages.

Par tailles d'entreprises les artisans isolés, avec d'ailleurs les entreprises de 11 à 20 ouvriers, sont les moins nombreux à envisager de développer leur clientèle, alors que celles dépassant 20 ouvriers souhaitent à l'inverse multiplier leur nombre. Autrement dit, le dynamisme réel des sous-traitants peut mieux s'analyser si on fait intervenir l'importance de l'effectif.

II.4.3. - Le marché géographique de l'artisan :

Le souci de diversification du sous-traitant (secteurs économiques, nature et part des produits) n'exclut pas une certaine unité géographique du lieu d'installation de ses donneurs d'ouvrages. C'est d'autant plus évident que très fréquemment l'artisan va lui-même livrer sa fabrication, ce qui lui permet de venir aux nouvelles pour essayer de décrocher de nouvelles commandes. Les Tableaux 41 et 42 (en annexe) donnent les résultats par départements et par spécialités de travaux que nous résumons ci-dessous :

<u>Part de l'activité en fonction du lieu d'installation des clients</u>	<u>% du nombre de réponses</u>
Non déclarés	0,2 %
sur tout le territoire	20,8 %
sur le plan régional	34,8 %
sur le plan local	44,1 %

La Région Parisienne en raison de l'existence de bureaux d'achats centralisés, ainsi que la Haute Savoie, tendent à avoir plus que les autres départements des livraisons nationales, ce qui permet de confirmer, pour ces derniers, leur vocation de satellites au service des donneurs d'ouvrages de la région (1) et de l'agglomération urbaine (Grenoble et sa banlieue, Lyon et sa périphérie immédiate, Lille-Roubaix-Tourcoing). Les résultats sont peu différents par spécialités de travaux si l'on fait intervenir la taille de l'entreprise. Le tableau X permet d'observer des modifications significatives.

T A B L E A U N° X

LE MARCHE GEOGRAPHIQUE DES SOUS-TRAITANTS
(sous l'influence du nombre d'ouvriers en 1973)

	Nombre d'ouvriers					Ensemble
	0	1 à 5	5 à 10	11 à 20	21 à 50	
Non déclarés	-	-	1,0	-	-	0,2
Sur tout le territoire	10,3	18,4	18,8	22,9	43,5	20,8
Sur le plan régional.	29,5	34,6	38,6	37,1	33,9	34,8
Sur le plan local ...	60,3	47,0	41,6	40,0	22,6	44,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Plus une entreprise est petite et plus elle tend à vendre sur la ville où elle s'est installée alors que plus elle est grande, plus elle peut avoir l'ambition de trouver des donneurs d'ouvrages répartis sur toute la France.

On peut résumer la situation en disant globalement que 80 % de l'activité de l'échantillon sont alimentés par des donneurs d'ouvrages installés à moins de 60 kilomètres de l'atelier du sous-traitant. Le modernisme de l'équipement, le niveau de qualification confirment essentiellement les résultats précédents.

(1) - Région doit s'entendre au sens de la région économique. De même on n'a pas cru devoir retenir la part de l'exportation, qui demeure assez faible.

II.4.4. - Le service rendu aux donneurs d'ouvrages

Au cours de l'enquête nous avons cherché à faire préciser la nature du service fourni aux donneurs d'ouvrages en utilisant une question ouverte dont les termes ne sont pas facilement quantifiables : "quels avantages, à vos yeux, apportez-vous (prix, délai, qualité ...) ?

Malgré les différences de niveau de qualification et du degré de modernisme de l'équipement, selon eux, les artisans déclarent apporter :

- . en position N° 1 : la qualité
- . en position N° 2 : le délai
- . en position N° 3 : le prix

qu'il s'agisse de sous-traitance de spécialité ou de capacité.

En réalité, il semble bon que la qualité soit un avantage nécessaire qui ne devient suffisant que dans la mesure où il s'accompagne d'un délai de livraison rapproché. Les prix, comme on le verra à propos de la formation de ceux-ci, ne résultent pas obligatoirement de la concurrence des autres sous-traitants, mais de la comparaison qu'effectue l'industriel entre le prix qui lui est indiqué et son propre prix de revient, du fait de la légèreté des frais de structure de l'artisan.

II.4.5 - Le déclenchement des commandes

Le souci de diversifier les risques entre des donneurs d'ouvrages nombreux et variés, entre des séries importantes, courtes ou des prototypes, peut s'exprimer sur le plan pratique par la manière dont les sous-traitants reçoivent les commandes, ce qui permet alors de porter un jugement objectif sur ce qu'on pourra appeler l'indépendance réelle des artisans.

Si les ordres parviennent de façon "convenable" on pourra dire que le concours de l'artisan est apprécié et que la notion d'urgence passe relativement au second plan. A l'inverse, si ces mêmes commandes tendent à arriver dans le désordre, on pourra en déduire que l'artisan joue principalement le rôle de dépanneur dépendant étroitement de ses donneurs d'ouvrages. Sur le plan du fonctionnement de l'entreprise, on peut même, sans tomber dans le paradoxe, dire que le mot gestion n'a pas de signification, (dans la mesure où il implique des prévisions réfléchies) quand on découvre que le rythme d'arrivée des commandes impose souvent à l'artisan de vivre au jour le jour, d'une manière qui peut ressembler étrangement à celle qu'il pouvait connaître en usine lorsque son contremaître lui déterminait des travaux dispersés, dont la seule unité provient soit de la technique, soit de la qualification, soit de la machine qui sert à les effectuer.

Dans ces conditions, on peut alors établir un parallèle entre le sous-traitant recevant ses commandes dans le désordre et son collègue le cordonnier artisan de service qui vit de réparations de chaussures apportées de façon imprévisible par des consommateurs toujours pressés.

II.4.5.1 - La part des commandes très régulières dans l'activité:

En prenant pour base le nombre de réponses, on détermine l'importance du rôle joué par les commandes très régulières dans l'activité. Les tableaux 43-44 (en annexe) présentent par départements et par spécialités de travaux, les résultats détaillés que nous résumons ci-après :

les commandes très régulières représentent :

<u>par rapport à l'activité</u>	et	<u>au nombre de réponses</u>
Jamais (soit 0 %)		71,4 %
moins de 50 %		11,0 %
de 51 à 90 %		5,1 %
plus de 90 %		12,5 %

En moyenne pondérée les commandes très régulières constituent 20 % de l'activité de l'échantillon national.

Il faut d'abord, et avant tout, signaler qu'une seule classe de réponses, celles ne recevant "jamais de commandes très régulières" représente à elle seule près des trois quarts des réponses, et que les artisans dont la couverture en commandes est assurée de façon très régulière dans la conjoncture de l'enquête, ne sont que le huitième de l'échantillon total.

On remarquera que le pourcentage de 20 % de commandes très régulières est de même importance que le pourcentage donné pour la part des fabrications de séries importantes dans le total de l'activité de l'échantillon national. Il ne s'agit pas exactement des mêmes entreprises, mais il y a une forte ressemblance.

Le sous-traitant se trouve sur ce plan dans une situation très défavorable et il est impensable, comme nous l'avons entendu dire parfois, que si on se met à son compte, on accepte de prendre en charge ce risque explicite. Pour en avoir le coeur net, nous avons présenté ces mêmes résultats globaux à des industriels que nous situerons dans la classe de 51 à 100 salariés. Leur réponse unanime a été "nous ne pourrions pas tourner dans ces conditions".

Il pourrait être tentant d'incriminer les défaillances commerciales des sous-traitants; nous nous en abstenons en faisant remarquer qu'une concentration aussi forte de réponses traduit les caractéristiques structurelles d'une offre de donneurs d'ordres particulièrement négligente à l'égard de la demande des petites entreprises.

En se plaçant sur le plan juridique, c'est-à-dire sur celui des commandes ou sur le plan financier, c'est-à-dire d'un engagement de dépenses, on ne peut dire qu'on soit le témoin d'une collaboration dépassant le coup par coup. Elle naît occasionnellement d'un besoin précis, de la nécessité d'un dépannage, mais n'évoque absolument pas une coopération entre agents économiques solidaires dont la complémentarité, et non pas la fragmentation, serait mise en valeur par des déclenchements plus réguliers des ordres.

Nous en donnerons un exemple. Au cours de l'enquête, un artisan travaillant pour l'aéronautique nous énumérait (ce que nous ne lui demandions pas) ses principaux travaux et clients, et citait "une paire de pièces, c'est-à-dire une pièce gauche et une pièce droite par mois" pour tel avion de combat, dont le succès est connu. "Pourquoi ne vous les commande-t-on pas par trois à la fois"?, ce qui, selon nous, aurait permis d'accroître la sécurité de l'industriel en le mettant à l'abri d'un retard éventuel de livraison deux mois sur trois, tout en lui permettant d'optimiser le prix. L'explication serait fournie par le fait que l'ordinateur qui établit les états de produits à approvisionner n'est pas programmé pour de telles "subtilités".

Dans de telles conditions, on devine qu'il est difficile pour un artisan de mettre en place une structure d'approvisionnement lui permettant d'avoir les moyens d'une stratégie ambitieuse.

Cette très grande irrégularité des commandes n'implique pas l'absence de fidélité des clients. En effet, lorsque des relations satisfaisantes se sont établies entre un donneur d'ouvrages et un sous-traitant, elles se poursuivent assez longtemps, à moins d'un accident ... Il s'agit de la négligence des donneurs d'ouvrages que l'un d'entre eux, qui compte parmi les cinq ou six grandes entreprises françaises, définit de la façon suivante : "le choix d'un sous-traitant ne s'improvise pas et le suivre en lui confiant autant que possible un chiffre régulier ou des prévisions saines est d'une part une politesse et d'autre part la garantie d'un service appréciable (1). La confiance intégrale (mais non aveugle, elle n'interdit pas certaines formes de contrôle) est souvent plus payante que les faibles gains que l'on pensait réaliser d'une façon illusoire, en faisant jouer une concurrence effrénée aux dépens de cette solidarité".

Ainsi, en quelques mots est posé, mais non résolu dans les faits, le problème de la moralisation de la sous-traitance et de la communication pour les mois à venir de cadences fermes et de cadences prévisionnelles permettant à la fois de programmer l'activité et d'apporter une plus grande sécurité du fonctionnement de l'entreprise.

La part des travaux courants et le modernisme de l'équipement introduisent des écarts peu importants malgré tout comme le montre les tableaux 45-46 (en annexe). Les sous-traitants qui ont une dominante de travaux courants ou qui exécutent des séries longues sur du matériel ancien, sont un peu mieux placés que leurs collègues. En revanche, ceux qui n'effectuent que des travaux de haute spécialité sont, contrairement à ce que l'on pourrait croire, les plus nombreux à déclarer qu'ils ne reçoivent jamais de commandes très régulières. La sous-traitance de spécialité tendrait à induire une plus grande irrégularité des ordres.

(1) - Les mots soulignés l'ont été par nos soins.

L'importance des commandes très régulières est ressentie de façon différente selon le nombre d'ouvriers. Les entreprises qui sont le moins dans le cas de ne jamais recevoir de commandes très régulières, 53,2 %, sont celles occupant de 21 à 50 ouvriers, alors que les autres ateliers obtiennent des résultats voisins à la moyenne de l'échantillon de 71,4 %.

Si l'on prend maintenant les sous-traitants dont des commandes très régulières assurent plus de 90 % de l'activité, on retrouve la même situation et les sous-traitants ayant moins de 20 salariés sont une fois de plus défavorisés.

II.4.5.2. - La part des commandes assez régulières dans l'activité :

Les Tableaux 47-48 (en annexe) présentent par départements et par spécialités de travaux les résultats détaillés que nous synthétisons ci-après :

. les commandes assez régulières représentent :

<u>par rapport à l'activité</u>	et	<u>au nombre de réponses</u>
Jamais (soit 0 %)		42,6 %
moins de 50 %		24,8 %
de 51 à 90 %		11,0 %
plus de 90 %		21,6 %

En moyenne pondérée les commandes assez régulières constituent 37 % de l'activité de l'échantillon national.

Le nombre de sous-traitants ne recevant jamais d'ordres assez réguliers s'est réduit. Il n'est plus que de 40 % environ de l'échantillon, alors que ceux dont ce type de commandes représente environ 100 % de l'activité composent plus du cinquième de la population interrogée.

Comme nous l'avons vu les petites séries (nombreuses et variées) constituent 45 % de l'activité totale, mais la couverture par des commandes assez régulières n'est assurée qu'à la hauteur de 37 % de l'activité. Le déséquilibre est de l'ordre de 20 %. En effet, on verra que les commandes dans le désordre représentent 45 % de l'activité alors que la part de prototypes, pièces uniques, s'élève à 35 %.

Le sous-traitant fait donc les frais d'un système défectueux d'approvisionnement qui retarde le déclenchement des commandes. Or celles-ci ont pour effet, non seulement d'apporter une sécurité au sous-traitant, mais encore constituent un ordre de mise en fabrication des travaux demandés. Ainsi, au cours de l'enquête les artisans ont souvent insisté sur la défaillance du système en faisant valoir qu'il existait des besoins dans le temps assez répétitifs de la part de leurs donneurs d'ouvrages, ce qu'on pourrait appeler "des cadences implicites", mais que

l'arrivée des commandes restait pour eux aléatoire. Quand depuis des années, on produit pour le même industriel quatre fois par an une certaine série de pièces, on a appris à prévoir le moment de la nouvelle fabrication et qu'il serait temps de recevoir la commande, ne serait-ce que pour ne pas bouleverser les délais de livraison attendus ou promis par ailleurs.

L'irrégularité du déclenchement des commandes par les donneurs d'ouvrages est l'une des explications principales de l'irrégularité des livraisons.

On peut dès maintenant remarquer ce qui semble être une constante dans la décision de déclencher des commandes. Plus elles correspondent à la couverture des ordres nécessaires à la production en série et plus elles tendent à être régulières. Autrement dit, l'acheteur considère que plus un produit fait l'objet d'une forte consommation, et moins il a le droit de risquer une panne d'approvisionnement. Lorsque cette consommation est plus faible, inattendue ou aléatoire, il attend le dernier moment pour envoyer ses commandes et ne cherche pas à monter des budgets ou à réserver à l'avance des heures précisément pour être mieux servi. Nous retrouverons cette méthode de gestion des stocks à propos de la formation des prix en étudiant le classement des produits en classes A, B, C.

On peut même alors se poser la question du prix facturable. Bien que celui-ci devrait inclure une prime de risque conjoncturel, il devrait aussi comprendre une majoration liée à l'irrégularité de commandes qui serait en quelque sorte l'équivalent de l'ASSEDIC pour les cas de chômage.

A la limite, on découvre que cette irrégularité de commandes est l'utilisation "gratuite" de ressources économiques (actifs de l'entreprise et personnel correspondant) que les donneurs d'ouvrages s'attendent à trouver à leur disposition et qu'ils peuvent utiliser à leur bon plaisir. On pourrait même dire que l'exploitation économique des sous-traitants, compliquée encore par leur sur-équipement, ce qui est une autre manière de parler de leur dépendance, commence lorsque les commandes sont irrégulières car le donneur d'ordres en procédant de cette manière améliore sa rentabilité financière, mais au détriment de la rentabilité de l'Economie.

En fait, comme le montrent les tableaux 49-50 (en annexe) les artisans qui font beaucoup de travaux de haute spécialité, seraient relativement plus favorisés que leurs collègues axés principalement sur les travaux courants. Le degré de modernisme intervient également. Les sous-traitants disposant d'un équipement très moderne tendent à recevoir davantage de commandes assez régulières que les ateliers possédant un matériel ancien. Ces deux variables apparaissent donc comme des éléments favorables.

L'influence du nombre d'ouvriers se fait moins sentir et on peut dire que les entreprises qui sortent du cadre artisanal (plus de 10 ouvriers) ne sont pas en général plus avantagées que leurs collègues artisanaux. Il faut aussi rappeler que celles-ci déploient plus d'efforts pour s'assurer une bonne régularité des commandes, néanmoins, celles qui n'y parviennent pas, sont dans une situation assez voisine de celle des artisans.

En définitive, la régularité des commandes varie en fonction du potentiel de production de l'artisan sur le plan qualitatif (qualité des travaux de haute spécialité et / ou réalisés sur du matériel moderne) et non en fonction de son potentiel de production sur le plan quantitatif.

II.4.5.3 - La part des commandes désordonnées dans l'activité :

Les tableaux 51-52 (en annexe) présentent par départements et par spécialités de travaux les résultats obtenus et résumés ci-après :

. les commandes désordonnées représentent :

<u>par rapport à l'activité</u>	et	<u>au nombre de réponses</u>
Jamais (soit 0 %)		36,6 %
moins de 50 %		26,3 %
de 51 à 90 %		9,7 %
plus de 90 %		27,5 %

En moyenne pondérée les commandes dans le désordre constituent 43 % de l'activité de l'échantillon national.

Plus du tiers des enquêtés a déclaré qu'il ne recevait jamais de commandes dans le désordre, ce qui implique que celles-ci parviennent, soit de façon très régulière, soit de façon assez régulière. Le nombre de réponses dans la tranche de moins de 50 % de l'activité, ou dans la tranche de 51 à 90 %, est du même ordre de grandeur que pour les commandes assez régulières. En revanche, plus du quart des entreprises voit la presque totalité de l'activité dépendre de commandes dans le désordre et l'on devine les contre-coups qui peuvent en résulter pour le fonctionnement de l'atelier. Ainsi, respectivement dans les secteurs mécanique générale (dont l'activité implique souvent la production de prototypes d'outillages réalisés à l'unité) fonderie, électricité : 59,9 %, 75 % et 67,5 % du nombre des entreprises réalisent jusqu'à 50 % de leur activité pour ce type de produits. Le nombre d'artisans dans ces mêmes secteurs d'activité déclarant ne jamais recevoir de commandes dans le désordre est respectivement de 30,5 %, 23,1 % et 41,9 %, alors que la part de ces commandes couvrant jusqu'à 50 % de l'activité constitue 26,7 %, 34,6 % et 23,3 % de la population de chaque secteur.

Or, comme le marché géographique de l'artisan est principalement régional et local, il doit lui être possible de commencer à entreprendre systématiquement l'éducation de ses donneurs d'ouvrages (bien qu'il faudra probablement beaucoup de patience pour la parfaire) afin de montrer la situation désolante que provoque un déclenchement de commandes anarchiques risquant de provoquer trop fréquemment une mauvaise qualité du service rendu à l'industrie.

Les prototypes, les pièces uniques constituent 35 % de l'activité de l'échantillon, ce qui montre qu'il y a environ 8 % d'ordres pour des séries longues ou courtes qui parviennent dans le désordre, c'est-à-dire au dernier moment. Nous retrouverons la confirmation de l'irrégularité des commandes lorsque l'on étudiera l'importance du carnet de commandes qui en est la conséquence.

Les variables niveau de qualification des travaux et modernisme de l'équipement présentées par les tableaux 53-54 apportent de nouvelles confirmations. Plus un artisan exécute des travaux courants, ce qui implique souvent la sous-traitance de séries longues et courtes, et moins il se trouve dans la situation de recevoir des commandes dans le désordre. A l'inverse, plus il fait de travaux de haute spécialité et plus il a tendance à connaître des commandes dans le désordre, c'est-à-dire qu'on s'adresse à lui au dernier moment et pour des raisons de délais. La corrélation est d'ailleurs significative.

Autrement dit, le fait de se disperser sur des fabrications trop nombreuses et trop variées excluant assez systématiquement les séries longues ou courtes, est un mauvais service que l'artisan se rend à lui-même. En effet, celles-ci impliquent une plus grande régularité (malgré tout relative) des commandes. Le sous-traitant doit donc prendre conscience que la longueur des séries est un facteur encourageant. Il devrait déployer tous ses efforts pour s'en voir confier davantage par ses donneurs d'ouvrages. Il lui appartient alors d'essayer de mieux connaître les problèmes de ses clients industriels afin de pouvoir anticiper leurs préoccupations en investissant judicieusement, en mettant en place des techniques périphériques d'approvisionnement, d'ordonnancement, de contrôle de qualité.

La même observation s'applique aux artisans ayant un matériel moderne et surtout très moderne, qui reçoivent moins de commandes dans le désordre que leurs confrères à la tête d'un matériel ancien.

Or, ces caractéristiques de travaux de haute spécialité ou de modernisme de l'équipement s'identifient plus à la sous-traitance de spécialité qu'à la sous-traitance de capacité. Bien que l'artisan soit malheureusement, d'après les résultats de l'enquête, confiné à une sous-traitance de dépannage, les ateliers qui ont fait les efforts nécessaires et dont nous avons déjà parlé, peuvent dans une certaine mesure, faire la preuve de leur "indispensabilité" si elles acceptent de s'intéresser davantage :

- . aux problèmes des donneurs d'ouvrages,
- . à l'évolution des techniques,
- . à la connaissance des marchés et de la vie des produits.

Si l'on fait intervenir la variable de taille d'entreprise, on constate que les affaires sortant du cadre artisanal réussissent mieux que leurs collègues à éliminer les commandes désordonnées. Elles en reçoivent, mais leur faible importance révèle qu'elles ne tiennent qu'une petite place dans leur activité. On peut ainsi montrer que face à l'irrégularité des ordres, les entreprises de plus de 10 salariés ont une attitude moins fataliste que les artisans. Leur sécurité de fonctionnement s'en ressent favorablement.

II.4.6 - Les conditions de paiement :

Les conditions de paiement des donneurs d'ouvrages figurent sur les consultations et sur les bons de commandes, ce qui implique qu'il n'est pas très facile (c'est le moins qu'on peut en dire) de modifier les habitudes des acheteurs, du contrôle-factures, du service financier.

Il est donc intéressant d'étudier la réaction des entreprises au moment de l'enquête devant les conditions de règlement actuelles et leur dégradation éventuelle. Pour mieux les définir nous avons choisi de présenter les résultats par tranches d'ouvriers.

II.4.6.1 - La satisfaction devant les conditions de règlement

Le tableau N° XI présentent les résultats obtenus :

T A B L E A U N° XI

LES CONDITIONS DE REGLEMENT CROISEES PAR :

le nombre d'ouvriers en 1973

sont jugées :

(en %)

	Nombre d'ouvriers					
	0	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	Ensemble
Non déclarés	-	-	2,0	-	1,6	0,6
Satisfaisantes	35,9	23,0	19,8	27,1	17,7	24,2
Convenables	46,2	56,2	49,5	34,3	32,3	47,7
Défavorables	17,9	20,7	28,7	38,6	48,4	27,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Pondération	14,8	41,1	19,1	13,3	11,7	100,0

Il est symptomatique de remarquer que plus les ateliers sont petits et plus le pourcentage de réponses "satisfaisantes" est élevé. Ainsi, les entreprises de 21 à 50 ouvriers, sont deux fois moins nombreuses à se déclarer satisfaites que les artisans travaillant seuls qui subissent, sont résignés et probablement très peu au courant des phénomènes économiques et monétaires. (1)

(1) - Il aurait été intéressant de savoir si les artisans fournisseurs de l'industrie imitent "le mode de facturation" des artisans travaillant pour les ménages ou dans le bâtiment et qui ont souvent une solide réputation de se faire payer avec retard.

II.4.6.2 - La dégradation des conditions de règlement :

Le Tableau N° XII présente les résultats obtenus.

T A B L E A U N° XII
LES CONDITIONS DE REGLEMENT CROISEES
par le nombre d'ouvriers en 1973

se sont-elles dégradées depuis 1969 ?

	Nombre d'ouvriers					
	0	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 à 50	Ensemble
Non déclarés	9,0	5,1	3,0	5,7	8,1	5,7
Oui	19,2	30,0	42,6	45,7	54,8	35,8
Non	71,8	65,0	54,5	48,6	37,1	58,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Les entreprises de plus de 20 ouvriers sont presque trois fois plus nombreuses que les artisans isolés à convenir de cette dégradation et l'on peut s'interroger sur le désir des artisans d'engager la lutte du pot de terre contre le pot de fer, ce qui permet de montrer la servitude du sous-traitant par rapport à ses donneurs d'ouvrages.

Si l'on met à part les efforts très louables accomplis par certains sous-traitants pour éviter cette dégradation, on peut néanmoins constater l'apathie des enquêtés et la sérénité qu'ils manifestent devant le fait qu'il était courant qu'ils fussent payés en 1969 à 30 ou 60 jours, alors qu'ils sont maintenant réglés à 90 jours et plus.

Le recouvrement des créances est difficile et on nous a très souvent parlé des billets à ordre émis au dernier moment par le donneur d'ouvrages (et donc non escomptables) des traites envoyées à l'acceptation et qui restent en suspens, des erreurs d'ordinateur différant d'un mois le paiement.

Néanmoins, il ne faut pas généraliser et dire que toute l'industrie française a décalé ses conditions de règlement, mais la perception de la réalité des paiements est révélatrice lorsque l'on compare les résultats des réponses des artisans et des entreprises qui n'appartiennent plus au secteur.

Enfin, les fournisseurs des sous-traitants ont très souvent réduit à leur tour les conditions de règlement de leurs livraisons, ce qui amène certains de ces derniers à penser, avec amertume, qu'ils sont un attribut supplémentaire, celui de banquier de leurs donneurs d'ordres.

II .4.7 - Les carnets de commandes

Bien que les relations entre donneurs d'ouvrages et sous-traitants soient complexes et tout en négligeant l'influence de la conjoncture au moment de l'enquête, on peut néanmoins mesurer l'une de leurs conséquences qui est l'importance du carnet de commandes.

Les Tableaux 55-56 indiquent par départements et par spécialités de travaux le nombre de semaines d'activité en commandes dont nous résumons ci-dessous les principaux résultats, tout en indiquant le carnet de commandes moyen par catégorie de réponses.

<u>Carnets de commandes</u> <u>en semaines</u>	<u>en % du nombre de réponses</u>	<u>en nombre moyen</u> <u>de semaines</u>
Moins de 5 semaines	35,2 %	2,7
de 5 à 8 semaines	29,0 %	7,0
de 9 à 13 semaines	20,8 %	11,5
de 14 à 25 semaines	12,7 %	19,1
plus de 26 semaines	2,3 %	38,9

On peut aussi observer les usages régionaux, à savoir qu'en Région Parisienne les sous-traitants sont assez chargés à court terme, alors qu'en Haute-Savoie, les carnets à trois mois environ sont assez souvent la règle. On vérifie également que certaines professions comme la fonderie, la menuiserie semi-industrielle, ont des carnets peu garnis, alors qu'en décolletage, en électricité, les délais de livraison se situent plutôt entre un et trois mois.

Ces résultats viennent donc confirmer ceux obtenus à propos de l'irrégularité de commandes, alors que pendant la période de l'enquête l'indice de la production industrielle était en nette progression et que "l'insuffisance de l'équipement reste le principal obstacle à l'accroissement de la production" (1).

(1) - SOURCES : I N S E E - Tendances de la conjoncture : la production industrielle en Juin 1974 - N° 121 du 21 Août 1974.

I N S E E - Informations rapides - Enquête quadrimestrielle dans l'industrie - N° 107 du 30 Juillet 1974.

Il apparaît que les donneurs d'ouvrages, même lorsqu'ils ont eux-mêmes un très fort carnet de commandes, hésitent à répercuter sur les petits sous-traitants les ordres correspondants. Ils doivent le faire plus facilement pour les sous-traitants auxquels ils confient des séries importantes ou moyennes (sous-traitance institutionnelle) et moins aisément aux sous-traitants de notre échantillon (sous-traitance d'opportunité ou de dépannage).

On a d'ailleurs la preuve par les Tableaux 57-58 qui indiquent le gonflement relatif des carnets de commandes sous l'influence du nombre d'ouvriers et du niveau de qualification (ou pourcentage de travaux courants)

Ainsi, les entreprises de 21 ouvriers sont cinq fois plus nombreuses que les artisans occupant de 6 à 10 ouvriers. De même pour un carnet de commandes inférieur à 4 semaines, les artisans isolés sont alors respectivement quatre fois et deux fois plus nombreux que les entreprises de plus de 21 salariés ou celles occupant de 11 à 20 ouvriers.

Enfin, les artisans qui font surtout des travaux de haute spécialité tendent à avoir des carnets de commande un peu meilleurs que leurs collègues dont la vocation principale les oriente surtout vers les travaux courants.

Les efforts de diversification, d'atténuation des risques, d'arbitrages implicites des sous-traitants artisanaux, ne réussissent pas, malheureusement aussi souvent qu'on le souhaiterait, à faire d'eux des collaborateurs à part entière de l'industrie. Ils reçoivent relativement "les miettes" des travaux dans la mesure où leur collaboration n'est pas spécifiquement intégrée dans les prévisions d'activité, dans les budgets de toutes natures de leurs donneurs d'ouvrages. Les décisions de les utiliser ne figurent pas dans les programmes et ne résultent pas non plus des grandes options stratégiques. Il semble que ces décisions soient prises au niveau tactique et bien souvent au dernier moment lorsque la fabrication ou l'atelier se rend compte soudainement qu'ils vont rencontrer un problème qu'ils n'ont pas les moyens de résoudre. La sous-traitance artisanale dont la souplesse est tout à la fois une force et une faiblesse, est alors mise à contribution, mais n'acquiert pas pour autant, sinon un droit de cité, du moins un statut de collaborateur permanent, donc institutionnalisé.

On ne peut alors manquer de comparer le sous-traitant qui travaille dans ces conditions à un artisan prestataire de service dont on utilise vraiment la compétence que lorsqu'on en a réellement besoin.

II.5 - LA FORMATION DES PRIX

On a vu que faute d'avoir des préoccupations sociales ou confraternelles, et de disposer d'outils de gestion (programmes, budgets explicites), bien mis au point, les donneurs d'ouvrages pratiquent, même sans le vouloir, et les résultats de l'enquête le font bien apparaître en ce qui concerne les commandes, une sous-traitance léonine contre laquelle l'artisan est relativement impuissant. A moins d'avoir une véritable politique commerciale (ou ce que nous n'avons rencontré qu'une seule fois une formation de représentant), le sous-traitant retire une faible sécurité de son activité bien qu'il propose son équipement, sa qualification, son personnel.

Il reste à savoir si cette sous-traitance léonine apparaît dans la formation des prix et si elle ne joue pas le rôle d'un coefficient multiplicateur amplifiant encore la dépendance des sous-traitants artisanaux. A l'inverse, si elle ne se manifeste pas, on pourra estimer que les procédures de fixation des prix, donc d'attribution des commandes suivent les habitudes de l'industrie, et qu'il y a alors une assez bonne moralisation de la sous-traitance. Dans ce cas, les prix ne sont pas le moyen d'asservir un peu plus les artisans sur un marché qui reste alors assez ouvert et équitable.

II.5.1 - La transformation des consultations en commandes :

Les consultations des donneurs d'ouvrages peuvent revêtir une grande variété d'apparences. Il y a le formalisme officiel dont on imagine sans peine la rigueur et des consultations plus souples par exemple par téléphone ou l'occasion d'une visite du sous-traitant venant livrer ses pièces et qui donne verbalement son accord pour entreprendre telle ou telle fabrication. Dans un cas le devis, ce que nous avons appelé volontairement le barème professionnel, est la règle, dans l'autre cas la concession, la négociation, la transaction, sont monnaie courante. Il peut aussi y avoir des cas où le prix final est littéralement imposé au sous-traitant auquel on "arrache" son accord.

Il était donc important de déceler pour l'artisan le nombre de commandes qu'il était susceptible d'obtenir en moyenne pour 100 consultations. L'artisan qui obtient 80 % de commandes entretient avec ses donneurs d'ouvrages des relations différentes de son confrère qui ne reçoit que 5 % de commandes. La formation des prix s'en trouve alors substantiellement modifiée selon que l'on est dans tel ou tel climat.

Nous avons résumé ci-après les réponses à la question : "sur 100 consultations combien recevez-vous de commandes" ?

<u>Pourcentage propositions acceptées</u>	<u>Pourcentage de réponses</u>
Non déclarés	9,7 %
Aucune consultation	6,6 %
Moins de 10 %	17,0 %)
de 10 à 20 %	8,0 %) 25 %
de 21 à 30 %	6,8 %
de 31 à 40 %	3,6 %
de 41 à 50 %	10,6 %
de 51 à 60 %	4,9 %
de 61 à 70 %	4,9 %
de 71 à 80 %	10,8 %)
plus de 81 %	17,0 %) 27,8 %

Il y a lieu de remarquer que 6,6 % des artisans ne reçoivent jamais de consultations et qu'ils sont devenus des travailleurs en régie, des ouvriers travaillant à façon, mais dans leurs ateliers et non pas à l'usine. Il y a probablement une bonne régularité de l'activité, mais il n'y a pas à proprement parler de libre négociation du prix d'une commande individuelle. Nous retrouverons cette situation lorsqu'un industriel communique ses gammes de fabrication avec l'indication des temps, stipule le nombre de pièces nécessaires et précise le prix de l'heure de travail, la matière première étant alors fournie par ses soins.

Ainsi, un quart de l'échantillon reçoit au maximum une commande pour cinq consultations. En fait 10 % des artisans atteignent à peine un taux de 5% des commandes. De l'autre côté, presque 28 % des entreprises obtiennent au moins 70 % de commandes. Enfin, 10,6 % des sous-traitants reçoivent, environ, une commande pour deux consultations. Ces chiffres sont indépendants des méthodes de prospection utilisées pour accroître le nombre de clients.

Au delà de l'austérité des chiffres, ces réponses introduisent une dimension plus humaine.

La consultation sans formalisme administratif lourd révèle la fidélité et la confiance du donneur d'ouvrages dans la qualité du travail de son sous-traitant, et dans sa compétence pour les travaux qu'il peut lui donner. Nous citerons, en particulier, le cas d'une affaire de 48 personnes dotée d'un équipement ultra-moderne, dont le patron est un ancien artisan. Il obtient des taux de commandes très élevés car il discute avec ses clients devant les machines en expliquant les différentes passes nécessaires à une exécution parfaite des pièces. La démonstration fait presque toujours son effet.

La consultation formelle par écrit introduit des taux de commandes beaucoup plus faibles, ne serait-ce que parce que l'artisan n'a pas toujours la machine adaptée ou qu'un collègue s'est trompé dans son prix de revient. Ce type de consultation induit des relations plutôt formelles et même administrativement lourdes, comme lorsqu'un décolleteur de Haute Savoie est consulté par un industriel de la Région Parisienne.

Les inconvénients de la consultation formelle sont assez grands, car non seulement elle multiplie le temps passé à faire des devis auxquels il faut bien répondre, même pour décliner, mais surtout elle place parfois l'artisan en situation d'infériorité du fait qu'il ne sait pas toujours présenter un devis comme un raisonnement chiffré.

Prenons un exemple simple. Un artisan annoncera le coût de l'opération d'ébarbage et ensuite celui de l'opération de fonderie proprement dite, ce qui ne peut que dérouter un acheteur épris de logique.

L'autre inconvénient résulte du fait qu'une consultation n'annonce pas une hauteur de prix indicative, ce que fait d'ailleurs couramment l'industrie automobile. Livré à ses propres moyens, l'artisan peut commettre des erreurs qui aboutissent à ce que les donneurs d'ouvrages appellent pudiquement des prix erratiques.

Elargissons le sujet même du devis. Des sous-traitants interrogés se déclaraient très satisfaits de travailler pour tel donneur d'ouvrages. Ses acheteurs connaissent suffisamment les produits pour n'avoir pas besoin d'interroger les sous-traitants pour déterminer le prix d'une pièce assez courante ou proche par ses spécifications de celles qu'ils ont l'habitude de commander. Ils indiquent directement le prix estimé lorsqu'il s'agit d'établir un devis pour une nouvelle affaire. En revanche, ils consultent pour attribution de l'ordre lorsque ce donneur d'ouvrages a reçu la commande correspondante à son devis. On devine sans peine la simplification administrative qui en résulte et que les sous-traitants apprécient en connaisseurs reconnaissants.

Cet exemple montre que les acheteurs connaissant leurs produits, les marchés sur lesquels ils opèrent, ont l'expérience des prix "probables" et que la méthode du prix indicatif pourrait être généralisée si l'on veut réellement développer la collaboration industrie-artisanat. Soulignons que quand le prix probable ou indicatif, le nombre de pièces à fournir, (même sans faire intervenir la matière) sont déterminés, on est en mesure de prévoir la charge de travail de l'atelier sous-traitant pour les périodes à venir et de se la réserver, comme lorsque l'on retient une place d'avion ou de train, avec plus ou moins d'avance.

D'autres acheteurs, même pour des pièces simples, affirment que le donneur d'ouvrages doit rester neutre et éviter de se compromettre en avançant même un prix qui lui paraît probable, car la compétition doit rester ouverte et le moins-disant emportera l'affaire. C'est probablement oublier qu'un acheteur est un négociateur et non pas un commis administratif chargé de dépouiller des réponses à des appels d'offres pour sélectionner machinalement "le gagnant". Ou alors l'ordinateur remplacera ce commis tout en risquant de priver le donneur d'ouvrages de la sécurité d'approvisionnement.

Cette attitude fréquente d'ailleurs, résulte du fait que l'acheteur est le responsable financier, l'ordonnateur des dépenses et qu'il commettrait une faute s'il ne défendait, au plus près, les intérêts de son employeur. Tout en reconnaissant la parfaite validité de ce raisonnement, nous demandons que l'on ne mette pas sur le même plan une cuve pour centrale atomique, ensemble complexe par nature, et une sous-traitance de pièces simples portant sur une petite série ou quelques commandes d'outillage.

Or, l'industrie a l'habitude de classer les articles en trois groupes :

- GROUPE A : articles principaux (8 à 10 % en nombre, 75 à 80 % en valeur)
 GROUPE B : articles secondaires (30 à 35 % en nombre, 10 à 20 % en valeur)
 GROUPE C : articles très dispersés (60 à 70 % en nombre, 5 à 10 % en valeur).

Enfin, les procédures de fixation des prix vont découler de l'ambiguïté de la position d'acheteur confronté à une multitude de problèmes de toute nature, (sans compter le faible temps dont il dispose et le budget à consacrer aux articles de groupes A,B,C) alors que l'on sait maintenant que le sous-traitant artisanal est beaucoup plus le spécialiste par la nature de ses fabrications (pièces uniques ou prototypes, parfois des petites séries, rarement des séries longues) des groupes C, parfois B et plus rarement A. La dimension moyenne des donneurs d'ouvrages avec lesquels travaillent les artisans en apporte une confirmation supplémentaire.

On vérifie ainsi que le champ d'activité de l'artisan porte essentiellement sur les articles des groupes B et C et qu'il apporte principalement une sous-traitance d'opportunité ou de dépannage. Nous pouvons maintenant étudier plus facilement les modalités d'attribution des commandes.

II.5.2 - Les modalités d'attribution des commandes :

II.5.2.1 - La part des commandes obtenues sur devis

Les tableaux 59-60 (en annexe) présentent les résultats obtenus par départements et par spécialités de travaux que nous résumons ci-après :

. part des commandes obtenues par devis :

<u>en % de l'activité</u>	<u>en % du nombre de réponses</u>
Jamais (0 %)	62,3 %
moins de 50 %	12,9 %
de 50 à 90 %	7,6 %
plus de 90 %	17,2 %

En moyenne pondérée la part des commandes déterminées par des devis représente 30 % de l'activité de l'échantillon national.

Sur un total de 528 enquêtes, 329 entreprises, soit 62,3 % n'établissent pas de devis, ce qui montre que la fixation des prix, l'obtention de commandes, empruntent d'autres modalités. Le reste, soit un peu plus du tiers de l'échantillon pratique la méthode des devis et 17,2 % seulement y recourent de façon assez systématique pour assurer l'activité. 88 entreprises, soit 16,7 % de l'échantillon total l'utilise exclusivement, ce qui, par contraste, les situe très loin des marchés de gré à gré, des concessions réciproques.

La dimension des donneurs d'ouvrages, la nature du secteur professionnel de ceux-ci, les habitudes locales, contribuent à moduler les pourcentages obtenus. Ainsi, dans l'Isère, les entreprises qui n'établissent jamais de devis, sont deux fois moins nombreuses que dans le Rhône.

Les tableaux 61 et 62 (en annexe) présentent maintenant les réponses obtenues lorsqu'interviennent les variables modernisme de l'équipement (les résultats sont tout à fait comparables à ceux du niveau de qualification - haute spécialité et travaux courants) et taille des sous-traitants.

Le modernisme de l'équipement apporte des éléments intéressants qui vont à l'encontre de nombreuses idées reçues.

Plus le matériel est ancien et plus le pourcentage d'artisans qui ne recourent jamais aux devis est élevé, (68,1 %). Lorsque les machines sont très modernes, la part des artisans ne travaillant pas sur devis diminue sensiblement : 48,9%. Un matériel moderne ou hétéroclite car il comprend des machines très modernes et anciennes, donne un pourcentage voisin du matériel ancien : 64 %.

Jusqu'à 50 % de l'activité des entreprises, les ateliers aux machines très modernes sont trois fois plus nombreux à recourir aux devis que les ateliers dotés d'un équipement ancien. De 50 à 90 % de l'activité, cette proportion est ramenée à 2. Au-delà de 90 % de l'activité, les ateliers anciens et modernes font jeu égal.

On peut donc en déduire que le calcul "scientifique" d'un prix de revient est relativement un leurre lorsqu'un atelier dispose d'un matériel ancien ou moderne. Dans ce cas, les données comptables ne permettent pas d'approcher ce que pourra être le prix du marché ou le prix de la concurrence et l'on est ramené à la notion de prix erratiques. En revanche, les ateliers avec du matériel ancien qui travaillent sur devis, sont obligés de corriger leurs éléments comptables, d'avoir du flair pour anticiper, ou deviner, ce que sera le prix d'adjudication (1).

Beaucoup d'artisans demandent de la formation à la gestion pour des raisons d'ailleurs tout à fait légitimes, et pensent souvent qu'elle leur fera mieux calculer leurs prix de revient pour remettre des devis. Il est fondamental de les mettre en garde contre les éléments comptables, au sens étroit, qu'elle peut donner lorsqu'ils disposent d'un équipement ancien ou moderne. Leur gestion n'a pas alors un degré de fiabilité suffisant.

Le nombre d'ouvriers en 1973 : les artisans isolés travaillent relativement peu sur devis, parce qu'ils n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à cette activité commerciale. Toutefois la tranche de 6 à 10 ouvriers obtient des résultats au moins aussi bons que ceux des entreprises sortant du secteur artisanal.

(1) - En paraphrasant la formule d'A. SIEGFRIED sur les statistiques, on peut dire que "gestion ne dispense pas d'être intelligent", surtout lorsque l'on sait que 82,5 % du nombre des entreprises disposent d'un matériel qui n'est pas très moderne, ce qui les dessert pour calculer exactement un prix de revient.

II.5.2.2 - La part des commandes obtenues sur concessions réciproques :

Il s'agit de la négociation des ordres pour lesquels l'acheteur et le sous-traitant discutent des modalités de la commande pour en tirer respectivement une sécurité d'approvisionnement et une rentabilité satisfaisante.

Les Tableaux 63-64 présentent les résultats obtenus par départements et par spécialités de travaux que nous résumons ci-après :

. part des commandes obtenues sur concessions réciproques :

<u>en % de l'activité</u>	<u>en % du nombre de réponses</u>
Jamais (0 %)	33,7 %
moins de 50 %	17,0 %
de 50 à 90 %	7,0 %
plus de 90 %	42,2 %

En moyenne pondérée la part des commandes attribuées à la suite de négociations représente 57 % de l'activité de l'échantillon national.

Ainsi, un tiers de l'échantillon ne négocie pas ses commandes, mais en revanche plus de 40 % n'utilisent que cette méthode pour assurer son activité. Environ un quart de l'échantillon recourt à des degrés divers à la négociation. Ainsi celle-ci fait partie du mode de vie de la sous-traitance ce qui nous éloigne d'autant de la consultation froide et impersonnelle avec un appel d'offres, un devis et parfois une commande. Finalement, les donneurs d'ouvrages souhaitent souvent rencontrer un interlocuteur avec lequel ils pourront discuter de leur problème, ce qui contribue à expliquer que lorsque ces rencontres deviennent assez systématiques, le taux de consultation se transformant en commandes puisse être élevé.

Là encore, la taille des donneurs d'ouvrages, le secteur auquel ils appartiennent, les habitudes régionales, induisent des pourcentages différents. Ainsi, en aéronautique 47,6 % des entreprises n'ont pas la possibilité de négocier, alors que la moyenne de l'échantillon se situe à 33,7 %.

Toutefois à l'enquête, les décolleteurs de Haute-Savoie employant en particulier entre 5 et 10 salariés, se sont plaints du rôle joué par les représentants chargés de faire des offres aux donneurs d'ouvrages. Cherchant à réaliser des affaires faciles sur lesquelles ils toucheront le même pourcentage de commission versée par les décolleteurs, ils n'hésitent pas à leur demander des baisses importantes en arguant de prix beaucoup plus bas remis par la concurrence.

Les Tableaux 65 et 66 permettent d'étudier l'influence de la nature de l'équipement et du nombre des ouvriers sur le rôle joué par la négociation des commandes.

Le degré de modernisme montre qu'en général les ateliers disposant d'un équipement très moderne négocient moins que les collègues au matériel moderne ou ancien, puisque l'on sait maintenant que leurs devis sont plus fiables.

On peut alors dire que la négociation remplit en quelque sorte le rôle de soupape de sécurité dans les relations avec les donneurs d'ouvrages et qu'elle fait fonction de tuteur pour assurer des commandes aux ateliers ayant un matériel ancien ou moderne. Ces concessions réciproques pourraient être considérées par certains comme une manière d'accentuer la dépendance du sous-traitant artisanal. Selon nous, elles contribuent à rendre moins inhumaine ce que nous avons appelé par ailleurs la lutte du pot de fer contre le pot de terre en procurant un meilleur équilibre des relations, sans pour autant assurer une meilleure sécurité dans le flux des ordres, ni dans le gonflement du carnet de commandes.

Ce rôle joué par les donneurs d'ouvrages contribue à montrer à quel point ils ont besoin des artisans qui leur apportent en particulier la qualité, le délai et le prix.

Le niveau de qualification confirme les résultats précédents. Plus une entreprise exécute en général de travaux courants et plus elle recourt à la négociation.

La taille du sous-traitant permet de conclure que le système de concessions réciproques n'est pas l'apanage de telle ou telle catégorie d'entreprises. Toutes le pratiquent à des degrés divers, ce qui contribue à montrer que la sous-traitance est une collaboration inter-entreprises.

II.5.2.3 - La part des commandes à prix imposés :

Il s'agit des commandes avant tout déterminées par des tarifs pratiquement fixés par les donneurs d'ouvrages.

Les Tableaux 67-68 (en annexe) offrent les résultats des réponses obtenues à cette question par départements et par secteurs d'activité. Ils sont résumés ci-après :

. part des commandes à prix imposés :

<u>en % de l'activité</u>	<u>en % du nombre de réponses</u>
Jamais (0 %)	73,7 %
moins de 50 %	17,6 %
de 50 à 90 %	3,4 %
plus de 90 %	5,3 %

En moyenne pondérée la part des commandes à des prix imposés constitue 13 % de l'activité de l'échantillon national.

Les trois quarts de l'échantillon ne se trouvent jamais dans la situation de se voir imposer des prix et conservent une marge de manoeuvre suffisante pour accepter, ou décliner, une commande. Il faut aussi remarquer que 5,3 % des entreprises travaillant à plus de 90 % de leur activité et que ce pourcentage est assez voisin de 6,6 % de réponses obtenues à une autre question, indépendante de celle-ci, touchant le taux de consultations transformées en réponses. Enfin, à l'enquête, les réponses faisant l'objet de conventions de régies occasionnelles, ont été considérées comme des prix imposés, puisque le temps de fabrication est prédéterminé par le donneur d'ouvrages à partir des gammes de son propre service des méthodes.

On peut constater que dans l'Ain et la transformation de matières plastiques, en Haute Garonne et dans l'aéronautique, en ce qui concerne les programmes civils, la situation est assez difficile. Environ 20 % des sous-traitants vivent à près de 100 % de leur activité de commandes à exécuter à des prix imposés où la négociation est pratiquement exclue. En revanche, dans le Cher, la communication des temps "gammes" est assez souvent la règle.

Les Tableaux 69-70 (en annexe) présentent les résultats sous l'influence du modernisme de l'équipement, où l'on voit que les artisans ayant un matériel ancien se méfient beaucoup plus du piège des tarifs imposés que leurs collègues qui font confiance à un matériel très moderne.

En ce qui concerne la taille des entreprises les artisans isolés sont contraints d'accepter en général beaucoup plus de commandes à prix imposés que leurs confrères plus grands.

II.6 - LA SITUATION DES SOUS-TRAITANTS :

L'étude aura ainsi révélé le paradoxe de la position des artisans sans sécurité réelle en ce qui concerne l'arrivée des commandes et la dégradation des règlements, mais aussi les méthodes de fixation de prix, le plus souvent équitables et faisant appel pour une large part à la négociation contractuelle. Il reste à savoir comment les sous-traitants apprécient leur situation en examinant préalablement la conjoncture au moment de l'enquête.

II.6.1. - La conjoncture au moment de l'enquête :

Les tableaux 71 et 72 présentent les résultats obtenus par départements et spécialités de travaux que nous résumons ci-après :

. dans la conjoncture actuelle, considérez-vous la situation de notre entreprise comme ? :

	(en % de réponses)
Non déclarés	0,8 %
très bonne	10,0 % (48,8 %
bonne	38,8 % (
moyenne	41,3 %
défavorable	6,4 % (9,1 %
alarmante	2,7 % (

Les départements qui se félicitent de la conjoncture avec des réponses supérieures à la moyenne nationale, sont le Cher, le Nord, la Haute Savoie, le Rhône et l'Isère (1). Seules la Haute Garonne, la Moselle, la Région Parisienne, fournissent des taux de réponses plus élevés que la moyenne pour désigner une conjoncture défavorable ou alarmante.

La mécanique et le décolletage dépassent largement la moyenne. Les secteurs qui souffrent le plus sont l'aéronautique, les matières plastiques, la fonderie et dans une moindre mesure l'électricité.

Les tableaux 73 et 74 (en annexe) présentent les résultats par niveau de qualification des travaux (ils sont plus significatifs que par degré de modernisation de l'équipement) et par tranche de salariés.

Plus la part de travaux de haute spécialité est importante et plus la conjoncture est jugée favorable, alors que les confrères qui font surtout des travaux courants tendent à la considérer comme moyenne.

(1) - Il faut aussi rappeler que l'immense majorité des artisans de l'Isère appartient au CID-UNATI puisque c'est sur une liste de cet organisme que nous avons trouvé d'assez nombreux enquêtés.

Par nombre d'ouvriers on observe que les artisans isolés sont les moins nombreux à trouver la conjoncture bonne ou très bonne : 34,6 % et les plus nombreux à la considérer comme moyenne : 55,1 %, alors que les entreprises de plus de 10 ouvriers et particulièrement celles qui en employent au moins 20 sont dans une situation inverse. Les artisans occupant entre 1 et 10 salariés ont des chiffres qui se rapprochent de la moyenne.

On peut alors pour les entreprises artisanales poser la question suivante : "qui vous empêche de vous grouper pour faire aussi bien que les entreprises de plus de 10 salariés " ?

L'influence de l'âge ou de l'année de création de l'entreprise modifie peu les résultats dans la mesure où l'on voit que les ateliers les plus récents se considèrent en meilleure situation que les ateliers plus anciens.

II.6.2 - L'appréciation portée sur la sous-traitance :

Après avoir interrogé les artisans sur les différents aspects de leur vie professionnelle, nous avons posé des questions concernant leur indépendance, la sécurité de leur entreprise, leur rentabilité, pour savoir comment la sous-traitance leur apparaissait, ou comment elle était ressentie.

II.6.2.1 - La sous-traitance favorise-t-elle l'indépendance ?

Les tableaux 75-76 présentent les résultats obtenus par départements et par spécialités de travaux. Ils sont résumés ci-après :

. la sous-traitance favorise-t-elle l'indépendance ?

(en % du nombre de réponses)

Non déclarés	1,9 %
très	27,3 %
assez	40,3 %
peu	30,5 %

Ainsi, un nombre à peu près équivalent d'enquêtés se partage sur les avantages et les inconvénients de l'indépendance procurée par la sous-traitance. Un plus grand nombre encore déclare qu'elle apporte une indépendance moyenne. Finalement, un tiers seulement considère qu'elle apporte peu d'indépendance. En fait c'est cette dernière proportion de réponses qui doit être retenue pour montrer que les enquêtés se considèrent vraiment comme étant sous la dépendance des donneurs d'ouvrages. Plus des deux tiers de l'échantillon ne sent pas peser cette dépendance.

Lorsque des enquêtés parlaient au cours des entretiens de leur condition de "valet, de laquais, d'esclave, de portugais de l'industrie", on peut plus facilement apprécier leur nombre, sans oublier que parmi eux il y a des artisans à mentalité d'ouvriers d'usine transplantés dans le métier de chefs d'entreprises.

Il faut nuancer cette interprétation. On constate que ce sont surtout les départements où les ateliers sont implantés près de la campagne et loin de la grande ville et de ses usines, que l'artisan connaît bien, qui se déclarent les plus indépendants comme en Haute Savoie, dans le Cher, et même dans la région d'Oyonnax.

Par spécialités de travaux les matières plastiques, le décolletage, l'emboutissage apprécient également cette indépendance plus que leurs collègues des autres secteurs. Les tableaux 77-78 (en annexe) présentent les résultats par niveau de qualification de travaux et par taille d'entreprises.

Les artisans exécutant principalement des travaux courants (sans oublier qu'ils fournissent une part importante de petites séries) s'estiment les plus indépendants. Les plus spécialisés sont dans une situation inverse et éprouvent de la difficulté à avoir une activité bien garnie.

Par taille ce sont les artisans sans ouvrier qui sont les plus nombreux à se considérer comme indépendants. A la différence de leurs collègues ils sentent moins peser sur leurs épaules la responsabilité du fonctionnement d'une entreprise. Ils ont plus qu'eux ce sentiment de liberté qui leur donne le droit, même s'ils ne le prennent pas, de s'absenter un lundi pour aller chasser, skier ou pêcher.

L'influence de l'âge montre que les artisans les plus jeunes éprouvent moins que leurs collègues ce sentiment d'indépendance dans la mesure où ils n'ont pas encore constitué une clientèle solide.

II.6.2.2. - La sous-traitance assure-t-elle la sécurité de l'entreprise ?

Les tableaux 79-80 (en annexe) présentent par départements et par spécialités de travaux les résultats obtenus, résumés ci-après :

. la sous-traitance assure-t-elle la sécurité de l'entreprise ?

(en % du nombre de réponses)

Non déclarés	0,9 %
très	34,5 %
assez	41,5 %
peu	23,1 %

Nous avons vu que les relations avec les donneurs d'ouvrages pouvaient révéler assez souvent la précarité de l'état de sous-traitants et susciter leur inquiétude. Cette question a pour but de clarifier leur position.

On s'aperçoit alors que si deux tiers de réponses jugent favorablement l'indépendance du sous-traitant, les trois quarts des enquêtés considèrent que la sous-traitance apporte une bonne ou assez bonne sécurité à l'entreprise. Cette majorité qui se dégage permet de porter un jugement non pessimiste sur le caractère durable de la sous-traitance. Les artisans semblent se considérer comme un agent économique à part entière travaillant en collaboration avec les donneurs d'ouvrages auxquels ils apportent un concours précis, même s'il n'est pas très important.

On soulignera aussi que l'irrégularité des commandes, facteur qui nous paraît préoccupant non seulement sur le plan de la gestion, mais encore sur celui de l'économie, n'est pas ressentie avec une intensité particulière, à peine un quart des enquêtés. Sans doute, faut-il y voir un phénomène d'accoutumance, de fatalisme, d'absence de sensibilisation aux revendications des instances professionnelles.

Par départements la Haute Garonne et surtout la Moselle (1) apprécient très peu cette sécurité (66,6 % et 40 %). Les autres départements ont en général des taux de réponses supérieurs à la moyenne nationale.

Par spécialités de travaux la menuiserie semi-industrielle et la construction aéronautique sont en situation assez difficile (58,1 % et 66,7 %). En revanche le décolletage, l'électricité et la fonderie s'estiment très satisfaits de la sécurité apportée par la sous-traitance.

Les tableaux 81 et 82 (en annexe) présentent par niveau de qualification et par taille d'entreprises les résultats obtenus.

Par niveau de qualification ce sont les ateliers diversifiés, c'est-à-dire ceux n'exécutant pas exclusivement des travaux de haute spécialité ou des travaux courants qui apprécient le plus ce sentiment de sécurité.

Par taille d'entreprises les ateliers spécifiquement artisanaux (0 à 5 salariés) fournissent des résultats inférieurs à ceux de l'échantillon national. Leur potentiel de production étant faible ils risquent d'être amenés à décliner des affaires ou à ne pas tenir les délais. Il faut ajouter que dans cette catégorie d'entreprises, le patron qui doit tenir sa place dans la production pour assurer un chiffre suffisant n'a pas toujours le temps de faire les efforts commerciaux nécessaires pour s'assurer un meilleur carnet de commandes. Ainsi, la masse critique d'un atelier de sous-traitance tend à se situer au-delà de 6 ouvriers.

Enfin par âge les artisans nés avant 1910 considèrent que la sous-traitance apporte une forte sécurité : 83,7 %, alors que ceux nés après 1940 se situent à 66 %. Ils n'ont pas encore réussi leur percée auprès des donneurs d'ouvrages.

II.6.2.3 - La sous-traitance procure-t-elle la rentabilité ?

Les tableaux 83 et 84 présentent par départements et par spécialités de travaux les résultats que nous résumons ci-après :

. la sous-traitance procure-t-elle une rentabilité ? :

(en % du nombre des réponses)

Non déclarés	0,8 %
Très	17,6 %
Assez	63,6 %
Peu	18,0 %

(1) - Il faut rappeler qu'en Moselle les grandes entreprises ont leurs propres ateliers intégrés auxquels elles confient la sous-traitance, alors que dans les autres régions elles s'adressent à l'extérieur.

La convergence des réponses est intéressante, car près des deux tiers des entreprises considèrent qu'elles retirent une rentabilité moyenne de leurs opérations, alors que des proportions à peu près égales la jugent tantôt très satisfaisante, tantôt médiocre. Dans l'ensemble plus de 80 % la considèrent comme positive sans être comme on nous le déclarait à l'enquête, "comparable à celle des promoteurs immobiliers".

La sous-traitance implique une rentabilité moyenne mais relativement assurée, dans la mesure où le sous-traitant ne prend pas le risque commercial de concevoir une pièce et de lui trouver des débouchés. Il se concentre sur une phase technique et bien cloisonnée qui est celle de son exécution. On remarque aussi la concurrence sévère qui règne en vue de l'adjudication d'une commande, n'affecte pas sensiblement la rentabilité. Enfin, la pression unilatérale des donneurs d'ouvrages dont nous avons étudié les méthodes de formation des prix, ne crée pas en général de situations abusives nuisibles à cette même rentabilité.

Ces quelques réflexions montrent bien que la sous-traitance constitue un marché finalement homogène procurant aux agents économiques qui interviennent sur celui-ci, à la fois une sécurité et une rentabilité jugées convenables dans l'ensemble (au flux des commandes près). Ce marché fonctionne dans des conditions de moralisation telles que l'on peut dire que dans la conjoncture régnant au moment de l'enquête la sous-traitance léonine n'existe pas.

Par départements, la Région Parisienne, la Moselle, le Nord et la Haute Garonne parviennent à des pourcentages inférieurs à 81,2 %, encore que dans ces deux départements il s'est constitué un "peloton" important d'ateliers qui obtient une très bonne rentabilité. Les autres départements dépassent la moyenne nationale ; la Haute Savoie, l'Isère, le Cher, obtiennent des résultats particulièrement intéressants.

Par spécialités de travaux, la menuiserie semi-industrielle, la construction aéronautique, la mécanique, se situent au - dessous de la moyenne nationale alors que la fonderie, pour un exemple, est en situation très favorable.

Les Tableaux 85 et 86 présentent les résultats obtenus quand on fait intervenir la nature de l'équipement (plus significative que le niveau de qualification) et la taille des ateliers.

Le modernisme de l'équipement révèle une excellente corrélation. Un matériel très moderne procure une haute rentabilité, des machines modernes une rentabilité moyenne et un équipement ancien en rentabilité médiocre. Au-delà des intentions de renouveler ou de moderniser le matériel existant, on devine l'intérêt qu'il y a de disposer de machines très modernes, puisqu'elles font plus que payer leur loyer en contribuant à accroître la position bénéficiaire de l'entreprise.

Le nombre d'ouvriers introduit des éléments intéressants. On sait, en effet, que pour toute une catégorie d'artisans, il existe au moins un dogme. Au-delà d'un certain seuil, les bénéfices ne sont plus proportionnels à l'accroissement du travail par suite de la hausse des impôts, le même argument pouvant être utilisé à propos des charges sociales et du nombre d'ouvriers.

Or, les entreprises qui sur le plan d'une rentabilité bonne et moyenne obtiennent des résultats inférieurs à la moyenne nationale, sont précisément celles où l'artisan n'a pas d'ouvriers (73,1 % contre 81,2 %). Celles qui obtiennent la meilleure rentabilité, sont celles sortant du secteur artisanal, plus de 10 ouvriers.

Comme nous l'avons vu à propos de la relation entre le chiffre d'affaires total et la valeur d'assurance de l'équipement, ce sont précisément les entreprises sans salarié ou comptant moins de 5 salariés, qui sont les plus sur-équipées en matériel. Comme le ratio dans leur cas atteint en moyenne 2, on en déduit que les charges financières ou les temps morts dans la non-utilisation des machines leur occasionnent des contraintes minorant la rentabilité.

Par date de création, les entreprises ayant commencé à fonctionner avant 1940 déclarent obtenir une très bonne rentabilité dans une proportion double de ceux qui se sont mis à leur compte après 1970. Ces derniers sont d'ailleurs trois fois plus nombreux que leurs collègues d'avant 1940 à reconnaître une rentabilité médiocre.

Pour recouper les résultats précédents, nous avons posé une question classique "encouragerez-vous un ami à faire de la sous-traitance ?". Les résultats sont centrés autour d'un attentisme prudent car les artisans, qui ont le goût du concret, aimeraient disposer du portrait psychologique et connaître les capacités techniques de cet ami avant de formuler un jugement.

11.6.2.4 - L'évolution de l'activité sous-traitance depuis 1969

Les tableaux 87 et 88 présentent par départements et par spécialités de travaux les résultats à une dernière question. Il sont résumés ci-après :

. Considérez-vous que l'évolution de votre activité sous-traitance est ? :

(en % du nombre de réponses)

Non déclarés	1,1 %
Bonne	39,2 %
Moyenne	45,8 %
Peu satisfaisante	13,8 %

85 % de l'échantillon sont d'accord pour reconnaître que l'évolution de leur activité sous-traitance a été dans l'ensemble bonne ou moyenne. Plus précisément, ils entendent que l'augmentation des affaires qui leur ont été confiées, en période de croissance économique, a connu un développement qu'ils estiment favorable. Activité implique dans l'esprit des enquêtés une charge de travail, des heures supplémentaires nombreuses, en un mot une production importante liée à la demande des donneurs d'ordres. On note enfin que les ateliers peu satisfaits sont trois fois moins nombreux que ceux qui le sont beaucoup et un peu moins de quatre fois que ceux qui déclarent une évolution moyenne.

Par départements on note que trois départements se classent largement en tête en ce qui concerne une bonne évolution : le Cher, le Nord et la Haute Savoie (1). Seules la Haute Garonne, ainsi que la Région Parisienne, où la concurrence est très vive, atteignent des pourcentages inférieurs à la moyenne nationale : 85 %. On remarque que dans les départements où la sous-traitance artisanale joue le rôle de satellite des donneurs d'ouvrages locaux, l'évolution de l'activité est jugée satisfaisante qu'il s'agisse du Rhône, de l'Isère, du Nord, à l'exception de la Région Parisienne. Même dans l'Ain, par suite du développement de la demande de matières plastiques, l'évolution est excellente ; le sont beaucoup moins les relations avec les donneurs d'ouvrages du même secteur d'activité.

Par spécialités de travaux, la fonderie, le décolletage et l'emboutissage se distinguent particulièrement. Les autres secteurs sont en général satisfaits et même l'aéronautique. En revanche, la mécanique générale où la concurrence est vive, la menuiserie semi-industrielle où la demande est très exigeante se situent au-dessous de la moyenne nationale de 85,0 %.

Les tableaux 89 et 90 présentent par modernisme de l'équipement et par taille d'entreprises, les résultats obtenus à cette même question.

Le degré de modernisme montre que les entreprises dotées d'un matériel très moderne sont les plus nombreuses à se déclarer satisfaites, celles qui n'ont qu'un matériel moderne se caractérisent par une évolution moyenne. Enfin, on trouve un plus grand nombre de réponses pour définir une évolution peu satisfaisante quand les machines sont anciennes. La corrélation est significative.

Qu'il s'agisse de rentabilité, de carnets de commandes, d'évolution de l'activité, la possession d'un matériel très moderne constitue un atout indéniable.

En étudiant le niveau de qualification, deux catégories de travaux avantageaient particulièrement une élite d'artisans, d'une part ceux qui réalisent entre 51 et 90 % de leur activité en travaux courants, ce qui laisse néanmoins une place importante à une technique élaborée et les spécialistes de travaux de haute technicité, (moins de 10 % de l'activité). Autrement dit, l'atelier dont le niveau de qualification est élevé, et celui qui sait aussi produire des travaux courants répondant à une demande spécifique, ont eu des évolutions particulièrement favorables. L'évolution moyenne caractérise surtout les ateliers faisant près de 100 % de travaux courants et l'on retrouve ainsi les séries importantes et petites, et dans une moindre mesure les artisans spécialistes de la haute technicité (jusqu'à 50 %) mais qui ont du mal à fournir simultanément une part élevée de travaux courants. Ils se sont trop confinés.

(1) - Connaissant un peu les artisans, on ne formulera pas un jugement trop téméraire en estimant que ces départements ne seront pas pressés, sauf exception, de créer des groupements nombreux et dynamiques. Pourquoi se grouper quand tout va bien ?

Le nombre d'ouvriers quand il est retenu comme variable, montre que les entreprises ayant enregistré la meilleure évolution, sont celles qui sortent du champ artisanal dépassant très largement les artisans isolés pendant que les ateliers occupant entre 1 et 10 salariés suivent de près le chiffre national de 39,2 %. En ce qui concerne une évolution moyenne, on note qu'elle est surtout le lot des artisans travaillant seuls.

L'année de création intervient également en donnant de bons résultats aux entreprises créées avant 1940 et après 1970.

II .7. CONCLUSION

Les nombreux résultats de l'enquête ont montré que dans l'ensemble il s'établissait un équilibre qui, s'il ne nous paraît pas satisfaisant, du moins satisfait les sous-traitants et leurs donneurs d'ouvrages. Plus exactement, on observe une routine sécurisante de la part des artisans qui font bien leur métier, sans qu'on puisse considérer qu'ils sont animés par une volonté farouche les poussant à devenir des collaborateurs à part entière. En revanche, les entreprises sorties du cadre artisanal ont davantage cette ambition et ce dynamisme. D'un autre côté, on constate les préoccupations étroites et à court terme des industriels, peu incités à tendre une main secourable à leurs petits confrères. On peut donc dire que l'institutionnalisation de la collaboration sous-traitants-donneurs d'ouvrages est loin de se dérouler dans des conditions idéales et qu'il y a encore beaucoup à faire pour l'organiser et la développer.

Nous serons amenés à présenter ultérieurement un certain nombre de recommandations sur ce sujet, mais sans ré-introduire les notions d'indépendances et de qualité si chères aux artisans, nous pouvons dès maintenant formuler des constatations objectives prenant explicitement en charge les résultats obtenus.

Les artisans, qu'ils soient orientés vers la haute spécialité ou les travaux courants, sont en général satisfaits de l'indépendance, de la sécurité et de la rentabilité que leur apporte la sous-traitance.

La négligence des donneurs d'ouvrages en ce qui concerne le déclenchement des commandes est acceptée avec fatalisme.

Les prix et leur méthode de détermination font, en général, l'objet de peu de critiques, au même titre d'ailleurs que l'allongement des conditions de règlement.

La première conclusion est donc que la sous-traitance léonine n'existe pas et que les artisans ne subissent pas de pressions excessives.

En revanche, leurs lacunes liées d'ailleurs à l'absence d'ambition, sont en réalité les obstacles principaux à leur développement, mais non pas à l'accomplissement de leur métier qu'ils exercent avec conscience et dévouement. Ils sont finalement des prestataires de services avec toutes les servitudes qu'implique une telle situation.

Parmi les lacunes les plus attristantes, figurent la mauvaise gestion "d'un capital de clients" ou plus exactement "l'absence d'une politique commerciale" et la mauvaise utilisation d'un potentiel technique, c'est-à-dire l'absence d'une politique de fabrication, encore compliquée par un sur-équipement en matériel.

Il n'est pas étonnant que certains artisans se plaignent d'être des "valets" alors que pour eux l'empirisme est une loi, la navigation à vue une règle, le coup par coup une vertu. Comment peut-on dans ces conditions prouver le caractère d' "indispensabilité" de la sous-traitance artisanale, sa fonction économique de collaborateur et non de dépanneur, lorsque la somme des recettes commerciales et techniques à la disposition de la plupart de ces petites entreprises, en excluant, bien entendu, la fonction production proprement dite qui est alors un moyen, équivaut à "un ensemble de pièces détachées", mais non à une politique.

On peut d'ailleurs présenter autrement la position des artisans. Il est classique dans une entreprise industrielle que le chef d'atelier ait le pouvoir d'influencer les décisions, parce qu'il dispose à la fois d'une compétence technique, d'informations précises et de responsabilités, alors que son subordonné, le contremaître, n'a qu'une compétence technique, sans avoir une vision plus globale des instructions. Mais de par son rôle d'exécutant il est étranger aux finalités poursuivies. Il reste alors un agent de production sans accéder à une fonction d'agent économique.

L'artisan est le plus souvent dans une position tout à fait analogue à celle du contremaître et très rarement à celle du chef d'atelier.

Or, la sous-traitance moderne entend devenir une nouvelle Politique Industrielle de la France et l'on devine tous les efforts que devront déployer les artisans pour s'y adapter d'une façon à la fois harmonieuse et dynamique.

A N N E X E S

ENQUETE SUR LES POSSIBILITES D'AMELIORATION
DU FONCTIONNEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE

CONFIDENTIEL

Nous sommes chargés par le Ministère du Commerce et de l'Artisanat, à la demande de vos organisations professionnelles, de recenser les problèmes de l'artisanat en matière de sous-traitance et de voir avec vous comment ils peuvent être résolus au mieux de vos intérêts.

Raison Sociale de l'entreprise et téléphone :

Définition exacte de l'activité :

Code I.N.S.E.E.

CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ARTISAN ET DE SON ENTREPRISE

En quelle année (Etes-vous né
(Avez-vous commencé à travailler
(Vous êtes-vous mis à votre compte

Cette entreprise, (Reçue de votre famille
l'avez-vous * (Créée
(Rachetée

Nombre d'ouvriers (non compris patron)

1973	1969
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

dont nombre de travailleurs étrangers

Etes-vous satisfait de l'évolution de votre activité globale depuis 1969 *

Très	<input type="checkbox"/>	Moyennement	<input type="checkbox"/>	Peu	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----	--------------------------

LA SOUS-TRAITANCE (Travaux reçus de donneurs d'ouvrage)

En faites-vous ?

OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Si oui, en quelle année avez-vous commencé à en faire ?

Quelle est sa part dans votre activité totale ?

<input type="text"/>	%	<input type="text"/>	%
----------------------	---	----------------------	---

En confiez-vous à l'extérieur ?

OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Si oui % de votre activité.

* Cocher la case concernée

Nom de l'enquêteur :

Date :

Quelle serait pour vous la part souhaitable de la sous-traitance ? %

Est-ce réalisable ? *..... OUI NON

Pourquoi ?

MATERIEL

L'ensemble des machines et outillages dont vous disposez est-il : *

très moderne moderne ancien

Quelle est sa valeur d'assurance francs actuels

Dans un avenir proche, envisagez-vous de le

renouveler OUI NON de l'augmenter OUI NON

Votre activité sous-traitance en est-elle la cause *..... OUI NON

Si non laquelle

DESCRIPTION DE VOTRE ACTIVITE DE SOUS-TRAITANCE

Travaux

Courants	Hte Spécialité
<input type="text"/>	<input type="text"/>
%	%

 = 100

et plus particulièrement de votre manière de travailler

- 1 - séries importantes, pièces toujours les mêmes %
 - 2 - petites séries de pièces toujours les mêmes %
 - 3 - pièces en prototypes / pièces uniques %
- = 100

Selon votre estimation, quelle part de votre activité vos clients donneurs d'ouvrage peuvent-ils fabriquer dans leurs ateliers %

Quels avantages à vos yeux, leur apportez-vous ? (prix, délai, qualité...)

LA CLIENTELE DES DONNEURS D'OUVRAGE

Nombre total de vos clients en 1973 en 1969

Envisagez-vous *

de réduire maintenir augmenter leur nombre ?

Pourquoi ?

Combien votre client moyen emploie-t-il de salariés

Vos clients appartiennent-ils à des secteurs variés *..... OUI NON
(exemples : travail des métaux, industries mécaniques, constructions électrique, aéronautique, automobile, plastiques, textiles, pétrole ...)

Dans votre cas, la demande de ces secteurs porte-t-elle sur des produits *
très diversifiés diversifiés assez semblables très semblables

La part des produits est-elle très différente ?*..... OUI NON

Vos clients sont-ils installés :
plutôt sur tout le territoire %
plutôt sur le plan régional %
plutôt sur le plan local % } = 100

Les conditions de règlement de vos donneurs d'ouvrage sont-elles*
satisfaisantes convenables défavorables

Ces conditions se sont-elles dégradées depuis 1969 *..... OUI NON

Vos clients vous fournissent-ils la matière première ? *
toujours quelquefois jamais

RELATIONS AVEC VOS DONNEURS D'OUVRAGE

En tant que patron :
Combien d'heures par semaine consacrez-vous à la sous-traitance ...
Combien d'heures par semaine consacrez-vous au commercial
(prospection, établissement des devis, réception des clients ...)

Les commandes que vous obtenez sont-elles avant tout déterminées par :
- les barèmes professionnels habituels %
- des concessions réciproques %
- des tarifs pratiquement imposés par les donneurs d'ouvrage % } = 100

Sur 100 consultations, combien recevez-vous de commandes

CARNETS DE COMMANDES

Combien de semaines d'activité avez-vous en commandes fermes actuellement

Dans la conjoncture présente, considérez-vous la situation de votre entreprise, comme :*
très bonne bonne moyenne défavorable alarmante

Quelle que soit la réponse, est-ce dû en tout ou partie à votre activité dans le sous-traitance *..... OUI NON

CARACTERISTIQUES DES ORDRES

Comment recevez-vous les commandes

- très régulièrement	<input type="text"/>	%] = 100
- assez régulièrement	<input type="text"/>	%	
- " dans le désordre "	<input type="text"/>	%	

VOS AVIS SUR LA SOUS-TRAITANCE *

Favorise-t-elle votre indépendance
 Assure-t-elle la sécurité de votre entreprise
 Procure-t-elle une rentabilité

très		moyennement		peu	
très		moyennement		peu	
intéres- sante		convenable		médiocre	

Encourageriez-vous un ami à faire de la sous-traitance *

vivement moyennement pas du tout

Pourquoi ?

Quel a été votre chiffre d'affaires TTC ?
 (francs actuels)

en 1973	en 1969
dont sous-traitance	

Dans le montant sous-traitance :
 quelle est l'importance de vos
 achats de matières premières %

Considérez-vous que cette évolution de l'activité sous-traitance est *

bonne		moyenne		peu satis- faisante
-------	--	---------	--	------------------------

Dans le cas où vous avez commencé tardivement à faire de la Sous-traitance,

Comment y êtes vous venu ?

A N N E X E II

LES GROUPEMENTS D'ARTISANS

Les deux groupements suivants sont de création récente, pratiquement en période de démarrage, bien qu'on puisse estimer que ces efforts se manifestent tardivement par rapport aux besoins profonds des entreprises. Il appartient à ces groupements de faire la preuve qu'ils ont la volonté et la possibilité d'être opératoires. Pour l'instant, il est mal aisé de mesurer leur espérance de vie à la naissance, mais l'effort qu'ils entreprennent mérite d'être salué et suivi de très près. Il est susceptible d'apporter de vraies solutions aux problèmes des artisans isolés.

1. Le Groupement d'Entreprises de Mécaniques de l'Yssingelais (GREMY)
à AUREC - 43.

16 artisans, soit l'équivalent de 60 personnes actives, durement touchés par la crise conjoncturelle de 1972 dans la région, décident en 1973 de constituer un groupement qui sera pour l'avenir un tremplin et dans l'immédiat un élément protecteur contre la dépendance de Saint-Etienne, contre celle des donneurs d'ouvrages qui font parfois, sinon triompher la loi du marché, du moins celle du prix le plus faible obtenu. Ce groupement n'a en fait commencé à fonctionner qu'au début de 1974. (1).

(1) - ainsi l'Assemblée Générale du Groupement du 3 Juillet 1974, à laquelle nous avons assisté, des membres disaient qu'ils pouvaient être amenés à accepter des commandes à 20 F. de l'heure, alors que le prix actuel est de 40 F. pour de la petite série et de 60 à 70 F. pour des pièces unitaires. Certains collègues contestaient ce prix de 20 F. jugé beaucoup trop faible.

L'équipement en matériel des artisans n'est pas en général très moderne et si des machines se retrouvent dans tous les ateliers, en revanche d'autres (les fraiseuses) font défaut. Dans l'ensemble, le parc des machines est non complémentaire, c'est-à-dire hétérogène et incomplet. Enfin, la spécialité de ces artisans est la bonne mécanique générale courante sans penchant remarquable pour la mécanique de précision. Il est probable que les problèmes et les solutions seraient différentes si les artisans appartenaient à ce secteur.

Le souvenir récent de la crise de 1972 marque les artisans et les incite à collaborer à l'intérieur d'un groupement dont le Président est Monsieur Brun. Son affaire, qui est la plus importante du groupement emploie six salariés. Elle est installée dans la zone industrielle d'Aurec (surface totale six hectares), à 11 kilomètres de Firminy, 62 kilomètres du Puy.

Les ressources. L'Aménagement Rural accorde une subvention de 90 000 F en 1974. Elle correspond en fait au troisième trimestre 1973 et à l'année 1974, ce qui va permettre de lancer le groupement. Pour 1975, on espère en une subvention de 30 000 F. Cette première subvention donne les moyens aux artisans réunis à l'intérieur du GREMY de participer au MIDEEST de 1973, ce qui les décide à persévérer dans leur collaboration. Chaque membre verse lors de son adhésion un droit d'entrée de 1 000 F et ensuite une cotisation annuelle du même montant. Le groupement comme autre ressource reçoit une commission de 7 % calculée en majorant le chiffre d'affaires main d'oeuvre facturé par chaque entreprise. Une politique d'achats en commun des aciers est en cours d'élaboration, mais l'abaissement des prix profite à l'artisan et non au groupement. On peut penser que cet avantage permet d'amortir une partie de la cotisation.

La Chambre des Métiers de la Haute-Loire apporte un soutien qui, pour ne pas être aisément quantifiable, est néanmoins très actif (encouragements, conseils, secrétariat, participation aux réunions, sessions de formation...). Sans ce relai efficace, nous ne pensons pas que le groupement aurait vu le jour.

L'objectif. La nécessité de concilier le développement du groupement compte tenu de ses charges (en particulier celles entraînées par la rémunération de son animateur, Monsieur Pujol) a conduit à déterminer qu'il fallait à la fin de 1974 que le groupement puisse facturer 7 000 heures par mois pour rentabiliser son action. En raison de la forte demande des clients des artisans pris individuellement, cet objectif paraît provisoirement irréalisable dans la conjoncture actuelle, ce qui ne peut que ralentir un développement que l'on souhaiterait rapide du GREMY.

Les moyens de l'action du groupement. Quand on connaît l'isolement des artisans, le faible temps passé à la réflexion sur leur gestion ou sur la validité des méthodes employées, on est frappé par la qualité du programme d'action.

L'homme chargé de la présentation, puis par la suite de l'application de ce programme d'action est Monsieur Pujol, le nouvel agent technico-commercial engagé depuis le 10 juin 1974. Le précédent n'avait pas fait l'affaire, (1).

(1) Le jugement porté sur Monsieur Pujol nous paraît digne d'être rapporté. "Il paraît compétent et dynamique. Il nous convient très bien car s'il était trop bien, il mépriserait les petits artisans que nous sommes". Sous réserve des résultats, on peut penser qu'il y a une excellente adéquation entre le technico-commercial et les adhérents.

Sur le plan commercial, Monsieur Pujol avec l'accord du Président assure la relance des clients du MIDEFEST 1973, des contacts avec des donneurs d'ouvrages éventuels, des déplacements, même à Paris, pour assurer le développement des relations commerciales. "Les clients aiment bien avoir un visage devant eux". Il est aussi chargé de la prospection par l'envoi d'un dossier à feuillets mobiles, ce qui permettra ultérieurement les mises à jour, en particulier en ce qui concerne le parc machines. Ce document est adressé nominativement à l'acheteur, ou au "chef d'atelier qui est la base de la sous-traitance (neuf fois sur dix), car il sait qu'il ne pourra pas tout faire passer dans l'atelier dont il a la charge". Un planning de la fabrication sera mis en place ainsi que l'assistance technique dans les ateliers.

Sur le plan technique, il est inédit d'entendre annoncer que dorénavant les consultations non retenues seront regroupées et étudiées, pour analyser les raisons du refus des clients, qu'il faut répondre à une demande de prix dans la semaine. Le contrôle des délais de réponses sera exercé. Les documents administratifs intérieurs au groupement ont été définis et expliqués aux adhérents.

La structure commerciale et administrative que l'on voit naître est destinée à combler le vide existant chez les artisans pris isolément et à créer des relations autres que verbales entre eux-mêmes et le groupement.

En ce qui concerne la réunion des achats auprès d'un grossiste de la région, les artisans étaient psychologiquement moins prêts. Et pourtant dans la plupart des cas il serait si simple, tous les lundis matins, par exemple, d'examiner le stock, de déclencher les commandes par l'intermédiaire du groupement, tout au moins dans les nuances d'acier les plus courantes. Quant au choix d'un transporteur commun, il ne semblait pas que cet objectif réponde à une préoccupation immédiate. La notion d'indépendance considérée comme si précieuse ne s'est pas estompée.

Ce bref compte rendu illustre bien la difficulté pour transformer un artisan, membre d'un groupement, en chef d'entreprise organisé. Comme son collègue isolé, il est axé sur la vente et tend à négliger les autres points de sa gestion, faute d'en avoir l'habitude.

En revanche, sur le plan du perfectionnement les artisans ont des préférences assez nettes. Ils demandent de la gestion et surtout des séances d'initiations comptables leur permettant de calculer des prix de revient, mais n'ont pas marqué d'empressement excessif à visiter dans un lycée technique un parc de machines-outils, semble-t-il ultra moderne. On peut le regretter car les performances du matériel conditionnent dans une large mesure le niveau d'activité de l'atelier et selon nous trop d'artisans ne se tiennent pas suffisamment informés des derniers perfectionnements apportés par les fournisseurs. (1).

(1) A l'inverse les artisans qui ont du matériel très moderne en parlent volontiers. Nous nous rappelons en particulier la démonstration d'une machine japonaise, unique en France, qui nous a été faite par un artisan travaillant pour l'aéronautique. L'enquêteur avait réellement conscience de ce que cet investissement apportait à son potentiel de production.

Fonctionnement du groupe. Sur le plan juridique, le GREMY est constitué en G.I.E. Il proclame en première page de la notice utilisée pour la prospection qu'il s'est "donné comme objectif de respecter la ponctualité des livraisons, de simplifier les rapports donneurs d'ouvrage-sous-traitants, de développer les entreprises et d'améliorer leur organisation".

Le groupement n'hésite pas dans son dossier envoyé aux clients à publier des extraits de ses statuts et de son règlement intérieur (Responsabilité, Prise en compte des marchés, Conditions de réalisation des travaux, leur ordonnancement, Engagement et défaillance des membres, Pénalités, Contrôle des pièces). On est donc loin des catalogues ou des annuaires de sous-traitance qui cherchent à rendre maximum les possibilités de rencontre entre donneurs d'ouvrages et sous-traitants, sans trop s'occuper de la bonne fin des contrats, c'est-à-dire de l'exécution des engagements et des garanties nécessaires. L'initiative du GREMY qui dépasse largement le rôle que jouerait un courtier bénévole publiant des listes d'adresses avec, bien sûr, quelques précisions techniques mérite d'être soulignée et donnée en exemple à de nombreux artisans. Pour notre part, nous y voyons un effort d'organisation de la profession qui nous paraît particulièrement intéressant et nécessaire pour sortir les artisans de leur isolement.

L'avenir immédiat du GREMY, compte tenu du carnet de commandes directes des artisans est ralenti, par l'impossibilité actuelle de parvenir en fin d'année aux 7 000 heures mensuelles permettant d'obtenir, sinon la rentabilité, du moins le seuil de celle-ci. Les participants de l'Assemblée Générale ont proposé des candidatures (entre 4 et 6), émanant d'autres artisans. Il semble bien que pour la plupart celles-ci seront acceptées, sous réserve de la clause du règlement intérieur qui prévoit six mois d'essai. Nous avons bien senti le désarroi des artisans qui souffraient de voir le groupement se disperser entre des techniques d'usinage différentes (est-il indispensable de recueillir des décolleteurs, dont on n'a pas spécifiquement besoin ?), ou s'adjoindre des artisans dont on croit savoir qu'ils ne seront pas d'un maniement facile.

Bien qu'ils conditionnent l'avenir, d'autres sujets ne sont pas au coeur des préoccupations actuelles des artisans. Ce fût particulièrement visible en ce qui concerne une politique de concertation des prochains investissements en matériel, pour les rendre complémentaires, la possibilité d'installer le groupement ou des ateliers dans une zone industrielle, malgré les taux d'intérêt particulièrement séduisants du F.D.E.S.

Conclusion. Le GREMY nous paraît une expérience remarquable en dépit des lacunes, malheureusement inévitables qui résultent de l'absence d'une collaboration de longue durée entre participants qui après avoir été concurrents apprennent seulement à se connaître et à collaborer. Ils leur reste à prouver qu'animés par Monsieur Pujol, ils ont les moyens de réaliser une véritable percée commerciale et technique qui deviendrait alors l'exemple auquel se doivent de se référer tous les artisans désireux de sortir de leur condition d'indépendant isolé.

2. Le Groupement Oyonnaxien de Sous-Traitance (G.O.S.T.) à Izernore 01

Comme le GREMY, la création du Groupement Oyonnaxien de Sous-Traitance résulte de la pression du marché. Toutefois, ce n'est pas la conjoncture qui explique sa naissance, mais le comportement des donneurs d'ouvrages concentrés à Oyonnax qui font, aux dires mêmes des artisans, "la pluie et le beau temps" chez les entreprises artisanales de sous-traitance de matières plastiques de la région d'Oyonnax. Dans l'esprit de celles-ci, il s'agit beaucoup plus de la pluie et de la tempête et le terme aliénation nous paraît bien caractériser l'attitude de nombreux artisans, (1).

L'inégalité du développement des entreprises transformatrices de matières plastiques est la caractéristique essentielle d'Oyonnax. Toutes ont commencé petites après la guerre, certaines sont devenues des usines considérables, pendant que d'autres connaissent un développement important. Celles qui sont restées artisanales ne pouvaient que subir les contre-coups de ces disparités d'évolution.

Selon la Chambre des Métiers de Bourg, le secteur des plastiques et de la lunetterie fait vivre dans la région d'Oyonnax plus de 3 000 personnes dont 1 100 salariés dans 470 entreprises, si on inclut les mécaniciens moulistes. On constate qu'entre 1970 et 1973, le répertoire des métiers a enregistré 30 inscriptions pour 85 radiations (sur lesquelles 7 seulement sont passées à l'échelon industriel). Il y a donc une perte nette de 48 entreprises en trois ans, soit environ le dixième de l'effectif des entreprises.

La concurrence entre entreprises artisanales est très sévère dans la mesure où elles ne sont pas spécialisées et sont amenées à accepter le travail qui est offert. La méthode des donneurs d'ouvrages qui se réservent les longues séries consiste à apporter le moule chez le sous-traitant et à demander à celui-ci s'il accepte d'effectuer tant de pièces à tel prix, car la concurrence se porte d'abord sur les prix, parfois sur le délai, rarement sur la qualité puisque le moule est fourni. On est donc loin des devis, des concessions réciproques. Les rapports de force permettent aux donneurs d'ouvrages d'imposer leurs conditions.

Il faut aussi parler de la sous-traitance en cascade lorsque certaines entreprises ayant reçu une commande excédant leur potentiel répartissent entre des entreprises plus petites des fractions de celle-ci tout en prélevant au passage une commission (dont nous n'avons pu faire chiffrer l'importance) au même titre que les intermédiaires ou des sortes de "grossistes". Le prix de facturation résultant de ces rapports de force devient alors nettement inférieur au prix du marché initial.

Enfin, les progrès techniques des machines modernes sont tels qu'une main-d'oeuvre très qualifiée est de moins en moins nécessaire, sauf en ce qui concerne les moulistes dont le niveau technique est très élevé et dont l'équipement ressemble beaucoup à celui utilisé en mécanique générale.

(1) Ainsi parlant à Oyonnax des industriels auxquels on aurait pu s'adresser pour l'enquête donneurs d'ouvrage, nous avons fréquemment obtenu la réponse "vous n'en trouverez pas un seul de bon". Des esprits plus objectifs estiment qu'un tel comportement est excessif.

Après l'isolement des artisans on aborde leur dépendance. Parlant au donneur d'ouvrages ils l'appellent "patron" et ne disent pas, sauf exception que c'est un client. Les artisans des autres secteurs parlent de leurs clients et jamais de leur patron pour désigner le donneur d'ouvrages

Le recrutement. L'initiative pour sortir les artisans de cette situation difficile est venue de la Chambre des Métiers, qui ayant choisi pour une réunion de sensibilisation le thème d'une participation au MIDEEST 1973 y a invité les artisans.

Une association de la loi de 1901 a été constituée pour une durée de 10 ans, après qu'une annonce ait été passée dans la presse. Elle comprenait 13 membres dont à l'origine les décisions devaient être prises à l'unanimité. Cette majorité sera ramenée aux trois-quarts. La participation au MIDEEST de 1973 à Lyon fût un succès sinon commercial du moins un franc motif d'espérance pour l'avenir.

Les quelques chiffres qui vont suivre, obtenus par recoupements, montrent bien la difficulté de dynamiser des artisans. Pour 100 personnes invitées à une réunion portant sur un sujet précis et intéressant, 16 artisans assisteront à la séance, 8 adhéreront partiellement ou complètement à un projet de groupement et 8 autres suivront en curieux l'expérience de leurs collègues. Si elle réussit, ils pourront devenir la pépinière d'un second groupement.

Le groupement dans son ensemble compte actuellement 90 personnes actives. Il est en mesure d'offrir par mois de 10 à 12 000 heures d'injection et 6 000 heures de mécanique. Cette association sera obligée de se transformer en G.I.E.

Les ressources. Initialement, la cotisation en 1973 par adhérent était de 750 F. Elle sera augmentée en 1974 et le groupement percevra 5 % des facturations. Le chiffre d'affaires réalisé au cours des quatre premiers mois de 1974 s'est élevé à 300 000 F. On remarquera au passage que cette commission de 5 % ne permet pas de constituer un capital social important. Les ventes devraient croître assez vite quand on connaît les objectifs du groupement et l'obstination de ses dirigeants de sortir du marché yonnaxien.

Les objectifs. Ils sont ambitieux et visent à :

- . Développer la connaissance réciproque des adhérents pour créer l'estime professionnelle et encourager la solidarité.
- . Améliorer la connaissance des problèmes spécifiques des entreprises (moules, gammes de fabrication) pour leur permettre d'être substituables si l'une avait un carnet de commandes trop chargé. En réalité, le groupement est axé sur la complémentarité des artisans qui comptent d'abord sur eux-mêmes, afin d'offrir une plus vaste palette de services (moulistes, injection, soufflage, façonnage, etc...) à ses clients et d'élargir son potentiel de production. Il est évidemment prématuré de parler d'intégration, mais c'est néanmoins ce terme qui sous-tend l'activité du G.O.S.T. à la différence du GREMY qui recherche plutôt la spécificité (relative selon nous) de ses artisans en faisant appel à un technico-commercial.

- . Procéder à des investissements de machines complémentaires pour augmenter le potentiel de fabrication.
- . Faciliter la prospection dans toute la France, dans la région et le moins possible à Oyonnax. Cette position devrait être plus nuancée. Des tournées de prospection sont envisagées, ainsi que des lettres à des donneurs d'ouvrages figurant dans différents annuaires professionnels. L'expérience du MIDEST à Lyon, la simplicité des contacts lors de cette manifestation encouragent les adhérents à systématiser cette méthode de prospection. L'avantage psychologique est indiscutable l'artisan appuyé par le groupement ne se sent plus en situation d'infériorité devant un client, même s'il est important. Alors qu'auparavant le fonctionnement de son entreprise paraissait à l'artisan semé d'embûches, il lui apparaît maintenant "facile".

La comparaison avec le GREMY prend tout son intérêt. Celui-ci a chargé un agent technico-commercial d'animer, de structurer le groupement. Le développement de celui-ci dépendra de façon importante de l'action et des succès remportés par Monsieur Pujol. A l'inverse au G.O.S.T. ce même succès dépendra de l'ambition des membres, de la convergence de leurs efforts, de la valeur des résultats, de la qualité des politiques.

Est-il possible dans l'état actuel des choses de conclure que tel type de groupement est préférable à l'autre ? Nous ne le pensons pas et considérons qu'il s'agit de formes différentes de groupements et que seule une observation portant sur une période de temps plus longue permettra de fournir une réponse précise.

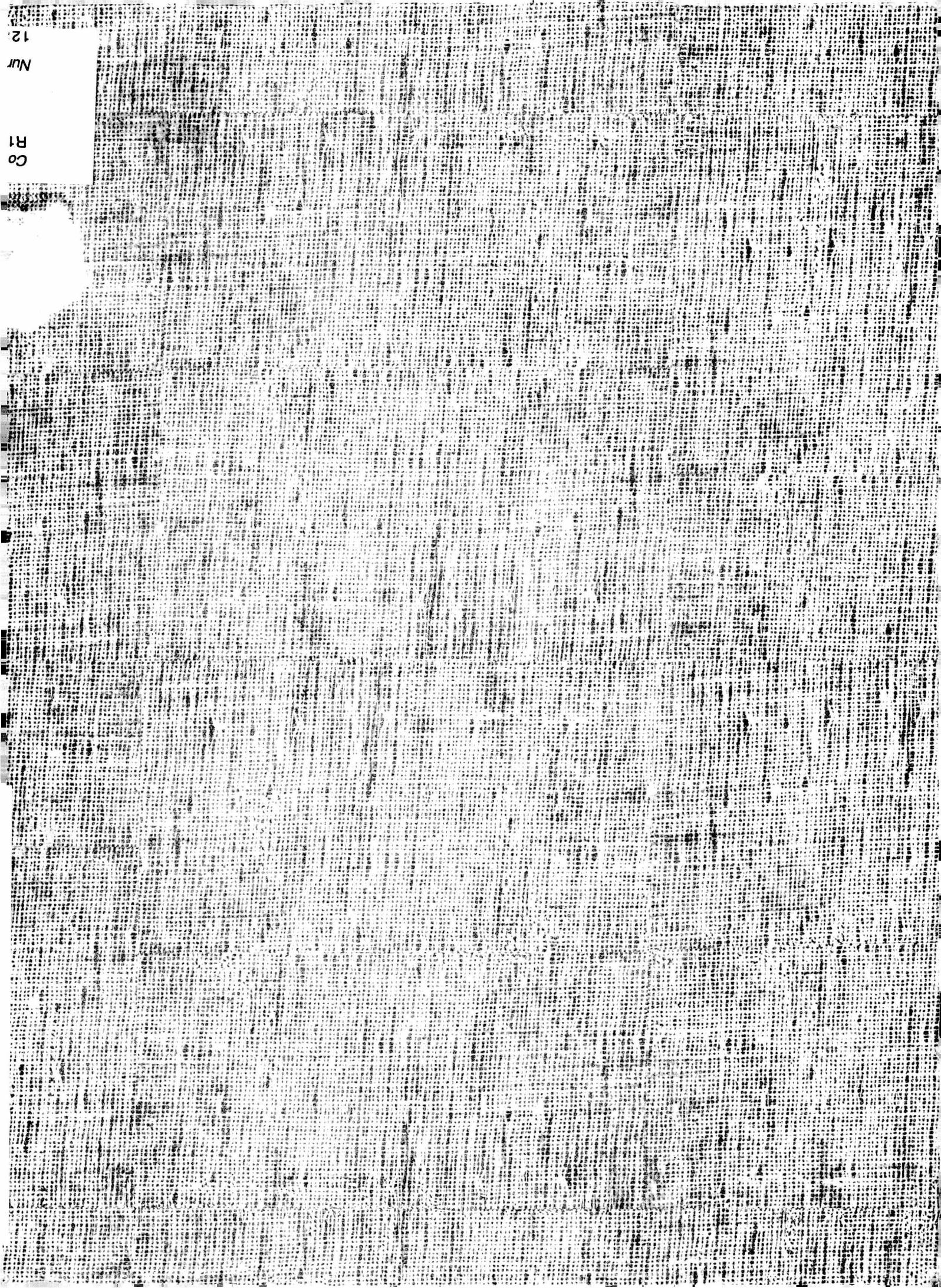
On nous parlait pour Oyonnax et sa région d'une "nécessité viscérale" du groupement et il est prévu que dans un an les membres lui consacreront 80 % de leur capacité de production. Certains d'entre eux ont une telle foi dans son avenir qu'ils n'ont pas hésité à investir déjà dans de nouvelles machines et à s'endetter. Ce phénomène d'anticipation nous a paru tellement peu fréquent dans les milieux artisanaux que nous nous plaisons à le souligner.

Si au début surtout un groupement entraîne un inconvénient qui est la perte de temps consacré aux réunions de coordination, en revanche pour l'avenir il peut apporter de réels avantages dans la mesure où il procure une meilleure rentabilité. C'est alors tout le problème des prix auxquels on peut plus facilement réfléchir en commun pour éviter des offres erratiques. D'autre part, dans la mesure où le groupement joue un rôle de chef de file, aussi bien sur le plan commercial que celui de la production, il peut éviter cette sous-traitance en cascade qui est une des caractéristiques de la sous-traitance de matières plastiques dans la région d'Oyonnax.

Conclusion :

Le G. O. S. T. apparaît donc un instrument efficace pour sortir les artisans de leur isolement, pour leur apprendre à collaborer, pour les rendre ambitieux. Leur en donne-t-il réellement les moyens pour l'avenir ? Nous sommes plus réservés pour répondre dans la mesure où la foi du charbonnier ne remplace pas les documents comptables, la réflexion consacrée à la gestion, ou à la définition d'une stratégie dont les artisans n'ont pas une grande habitude. Il est probable que le développement du groupement se ralentira par la suite, car bonne volonté n'est pas synonyme de compétence et les problèmes de croissance ne sont pas faciles à résoudre tant qu'une structure n'aura pas été mise en place.

21 nov. 1975



Co

R1

Nur

12