



HAL
open science

La sous-traitance des fournisseurs de la Direction générale des télécommunications

Francis Ledru, Xavier Terrasse

► **To cite this version:**

Francis Ledru, Xavier Terrasse. La sous-traitance des fournisseurs de la Direction générale des télécommunications. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1982. hal-01909909

HAL Id: hal-01909909

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909909>

Submitted on 31 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole Nationale Supérieure
des Mines de Paris

Direction des Affaires Industrielles
et Internationales

LA SOUS-TRAITANCE DES FOURNISSEURS DE LA
DIRECTION GENERALE DES TELECOMMUNICATIONS

Dossier long

Consultation sur place



Juin 1982

Francis LEDRU Ingénieur des Mines
Xavier TERRASSE Ingénieur des Télécom-
 munications

Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui nous ont aidé dans notre travail, soit en acceptant de répondre à nos questions, soit en nous aidant dans la rédaction de notre rapport.

PRESENTATION

La sous-traitance des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications.

Dans le cadre des marchés publics, l'Administration des Télécommunications côtoie de nombreux industriels. Mais, si elle connaît très bien ses fournisseurs, elle ignore à peu près tout des sous-traitants de ceux-ci. Sauf, bien entendu, si ces petites entreprises ont des difficultés et font appel à l'Etat.

Qui sont ces entreprises sous-traitantes ? Quels sont leurs donneurs d'ordres ? Quelle est l'influence des décisions que peut prendre l'Administration dans sa politique d'achats, sur ces sous-traitants ?

Point de départ de notre réflexion, ces questions furent bien vite dépassées par la situation de la sous-traitance que nous découvrîmes. Alors que tout le monde pensait que le plus dur serait de récolter les données, ce fut le plus facile. Le volume de la sous-traitance des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications est en effet très faible et notre rapport tente d'expliquer pourquoi.

Dans notre recherche de la sous-traitance, nous en avons découvert un type qui échappe aux règles habituelles de ce genre de relations industrielles. Il s'agit de la sous-traitance de logiciel.

Enfin, nous avons voulu étudier plus précisément la sous-traitance électronique pour voir quels en étaient les acteurs, tant institutionnels que concrets, et regarder quelle position pouvait avoir la Puissance Publique (Administration, entreprises publiques) vis-à-vis de ces sous-traitants.

Si certains points précis sont spécifiques à l'électronique, il nous apparaît que beaucoup de phénomènes que nous avons rencontrés ne sont pas spécifiques de l'électronique et peuvent donc s'adapter à tout secteur à forte sous-traitance.

L'étude de la sous-traitance des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications, celles de la sous-traitance électronique et de logiciel. La position de l'Etat vis-à-vis de cette pratique industrielle, telles sont les grands points que nous avons voulu développer dans notre rapport.

F. LEDRU
X. TERRASSE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 2
I - La sous-traitance des fournisseurs de la D.G.T.	p. 4
I.1 Description sectorielle	p. 4
I.2 Histoire de la sous-traitance électronique des fournisseurs de la D.G.T.	p. 7
II - La sous-traitance électronique	p. 10
II.1 Acteurs institutionnels	p. 10
II.2 Acteurs directs	p. 11
III - La position de l'Etat	p. 20
III.1 L'Etat réglementeur	p. 20
III.2 L'Etat client	p. 24
III.3 L'Etat donneur d'ordres	p. 25
CONCLUSION	p. 27
ANNEXE	p. 29

INTRODUCTION

Lorsqu'on vous demande de faire une monographie des sous-traitants des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications, la réponse que vous donnerez (ou que vous ne donnerez pas, vu l'ampleur du sujet) dépend de façon importante de la définition que vous donnez au terme sous-traitance.

Chaque entreprise rencontrée, chaque service de l'Administration a sa définition propre. Pour les uns tout approvisionnement est de la sous-traitance, pour les autres, seule la construction d'un sous-ensemble complet est de la sous-traitance.

1) Définition de la sous-traitance

Face à cette diversité, il nous a fallu choisir et prendre une définition, qui sans restreindre trop le champ d'application, ne l'ouvrirait pas exagérément à tout et n'importe quoi.

Nous avons défini la sous-traitance comme étant la réalisation de tout ou partie d'un sous ensemble spécifique au produit final. Ainsi, les fabricants de composants, à l'exception des fabricants d'hybrides, ne sont pas des sous-traitants.

Dans ce cadre, nous avons découvert que nous pouvions y faire entrer des agents économiques totalement différents, animés par des motivations totalement différentes. Qu'y a-t-il en effet de comparable entre une PMI de 10 personnes faisant du câblage, et une entreprise de 650 personnes capables de produire un miniordinateur, sinon que ce sont tous les deux des sous-traitants ?

2) Le spectre de la sous-traitance

Quand on parlera de sous-traitance ci-dessous, il ne faudra pas oublier que le terme recouvre des choses qui n'ont rien de comparable entre elles, mais qu'on peut facilement diviser en trois grandes catégories :

- Des entreprises généralement petites, qui réalisent des travaux simples et répétitifs, pour un donneur d'ordres auquel elles sont liées pour leur survie que nous appellerons pour la suite Type Cl.

.../...

- Des entreprises, de taille moyenne, qui réalisent des travaux plus élaborés que les premières, mais tout aussi répétitifs. Ces entreprises ont généralement une taille et une réputation qui leur permettent d'avoir de nombreux donneurs d'ordre dans des proportions "du chiffre d'affaires" suffisamment faibles pour que la perte de l'un deux ne compromette pas la santé de l'entreprise (Type C2)*.

- Des entreprises, enfin, de taille moyenne, qui ont un produit propre, souvent des capacités de recherche, ou une compétence certaine dans un domaine particulier (Cadrans téléphoniques, faisceaux hertziens) qui fait que des grosses entreprises leur sous-traitent dans un grand projet la partie correspondant à cette compétence. Pour ces entreprises, leur produit propre ou cette compétence leur assure une bonne stabilité et de bons résultats (Type S).

Voici dressé à grands traits le spectre de la sous-traitance tel que nous avons pu le découvrir. Nous allons maintenant regarder quelle est la sous-traitance des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications, puis nous regarderons l'état de la sous-traitance électronique en France aujourd'hui. Enfin nous étudierons quelles pourraient être les actions de la Puissance Publique face au problème de la sous-traitance.

.../...

* Quelquefois, pour la commodité de l'exposé, nous regrouperons les types C1 et C2 en un seul type que nous appellerons Type C.

Première partie : La sous-traitance des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications.

I.1 - Description sectorielle de cette sous-traitance

On peut distinguer trois grandes catégories dans les achats de la Direction Générale des Télécommunications, les câbles et la transmission, la péritéléphonie, et les systèmes de commutation. Nous étudierons la sous-traitance dans chacun de ces grands secteurs, qui ont chacun leur spécificité face à ce mode de production.

I.1.1. - Les câbles et la transmission

Ce secteur industriel est dominé par les grands cableurs nationaux : Câbles de Lyon, L.T.T., S.A.T., et leur processus de production est une suite ininterrompue d'opérations sur le fil de cuivre, conducteur des câbles. On peut schématiser une usine de câbles comme une entité où entre du fil de cuivre et d'où sortent des bobines de 1 km de câble prêt à poser.

La sous-traitance n'est donc pas pratiquée dans ce secteur, du fait du processus continu utilisé par les industriels.

Dans le domaine de la Transmission on ne trouve que des sous-traitants de type S, qui permettent quelquefois à un fabricant de matériels de présenter une gamme plus complète que celle qu'ils auraient grâce à leur seule production.

Ces sous-traitants sont donc des entreprises d'électronique qui ont réussi par leurs propres moyens à se fabriquer un produit propre complémentaire d'une fabrication souvent plus massive des grandes entreprises.

I.1.2. - La péritéléphonie

La péritéléphonie, secteur qui regroupe tous les appareils situés chez l'abonné et qui peuvent se brancher sur la ligne téléphonique, est appelée à connaître une croissance importante dans les années à venir. Ce secteur particulièrement vaste et dispersé quant au nombre de fournisseurs, fait appel à la sous-traitance dans deux domaines totalement différents :

I.1.2.a. Le moulage ou le surmoulage des boîtiers en plastique. Cette opération nécessite en effet des machines dont le prix ne peut être amorti que si ces machines tournent continuellement. Or

.../...

l'industrie péritéléphonique n'utilise qu'assez peu de moulage et il n'est pas judicieux pour un industriel de ce secteur d'acheter une telle machine. Les constructeurs font donc appel à des sous-traitants de type S.

I.1.2.b. La sous-traitance électronique proprement dite : bobines, câblage, cadrans téléphoniques sont de bons exemples pour décrire les opérations qui peuvent être confiées aux sous-traitants. Aujourd'hui, les structures de production des grands constructeurs, le niveau des commandes de l'Administration sont tels que, à l'exception du groupe MATRA, les grands fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications n'ont recours à la sous-traitance que pour certaines productions comme les cadrans. On est en présence d'une sous-traitance de type S.

La péritéléphonie, secteur en croissance contrairement aux autres, ne fait appel, quels que soient ses besoins qu'à des sous-traitants de type S, c'est-à-dire les plus évolués techniquement et les plus complets dans leur structure d'entreprise.

I.1.3. - Les systèmes de commutation

Véritable système nerveux des réseaux de télécommunications, les autocommutateurs sont l'enjeu d'un marché très fermé, puisque à l'heure actuelle l'Administration n'a plus que trois fournisseurs : CIT-Alcatel, CGCT, et Thomson-CSF-Téléphone.

La sous-traitance confiée par ces donneurs d'ordre dans le cadre de leurs productions a une histoire qui vous sera précisée au chapitre suivant. Avant d'étudier celle-ci il nous paraît utile de broser le tableau des parties de fabrication qui peuvent faire l'objet de sous-traitance de la part des constructeurs.

I.1.3.a. Les nouvelles technologies de centraux (Cf. ci-dessous) font commander l'établissement des communications, ou la gestion globale de l'autocommutateur par des ordinateurs. Il y a donc un grand besoin de logiciel informatique pour la réalisation d'un central. Les fabricants, qui n'avaient pas chez eux le personnel adéquat, ont fait appel aux Sociétés de Service et de Conseil en Informatique pour réaliser ces logiciels. Cette nouvelle forme de sous-traitance est détaillée plus précisément en annexe de ce rapport.

I.1.3.b. Une fois les autocommutateurs construits et assemblés, ils doivent être installés dans les locaux où ils fonctionneront par des équipes spécialisées. Les grands constructeurs n'ont pas dans leur personnel ces équipes particulières. Aussi sous-traitent-ils l'installation à de nombreuses entreprises de taille nationale (AOIP) ou régionale. Ce type de sous-traitance peut être assimilée à une sous-traitance de type S, bien que les compétences techniques de ces entreprises ne soient pas du même niveau que celles rencontrées aux paragraphes précédents.

I.1.3.c. Enfin, une sous-traitance électronique proprement dite peut exister. Notons simplement que, contrairement à ce qui a été vu plus haut, les sous-traitants électroniques des fabricants d'autocommutateurs, pour des raisons de composition du produit, ne sont que des sous-traitants de type C. Les constructeurs, en effet, tiennent à garder l'exclusivité de certains composants spécifiques de leurs autocommutateurs.

I.1.4. - Synthèse

Les fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications peuvent faire appel, en dehors de deux sous-traitances un peu particulières que sont la sous-traitance d'installation et la sous-traitance de logiciel, à deux sous-traitances totalement différentes quant aux entreprises auxquelles elle s'adresse :

- la sous-traitance de moulage plastique, à laquelle s'adressent les fabricants de matériel péritéléphonique, et qui est assez développée à l'heure actuelle.

- la sous-traitance électronique à laquelle s'adressent les fabricants de matériels péritéléphoniques et certains fabricants d'équipements de transmission. Cette sous-traitance est quasi nulle en type C et très marginale en type S.

Devant cette faiblesse de la sous-traitance électronique en télécommunications, nous avons voulu savoir si ce fait était la conséquence d'évènements des années passées ou si il était inhérent aux procédés de fabrication des grands constructeurs de matériel des télécommunications.

I.2 - Histoire de la sous-traitance électronique des fournisseurs de la Direction Générale des Télécommunications

Les plus importants donneurs d'ordre aux sous-traitants électroniques sont les fabricants d'autocommutateurs. Nous avons pu reconstituer l'histoire des dix dernières années de la sous-traitance dans ce domaine.

I.2.1. - Les années 70 : le développement sauvage

Lorsqu'au milieu des années 70, est lancé le plan de développement téléphonique, les constructeurs n'ont pas un appareil de production suffisant pour satisfaire aux prévisions de commandes. Alors, en accord avec la DATAR, l'Ouest de la France est désigné comme région du téléphone. Les grands commutants (CGCT, CIT, LMT) vont s'installer en Bretagne.

A l'époque, c'est l'âge d'or du central électromécanique ; ses grandes baies de plusieurs mètres de haut pour peu de communications (100 environ) nécessitaient de nombreuses heures de câblage ou de bobinage ; et donc une main d'oeuvre très importante.

Cette main d'oeuvre, les grands constructeurs ne l'avaient pas. Ils vont donc embaucher, et parallèlement sous-traiter un grand nombre d'heures à de nombreuses petites entreprises créées autour des usines des donneurs d'ordre.

Ces entreprises, toutes de type Cl, créées par des gens dont les compétences techniques et de gestion n'étaient pas toujours évidentes, employaient des gens sans qualification et "vendaient" des heures de main d'oeuvre aux grands groupes. Ces créateurs d'entreprises bénéficiaient à l'époque d'aides DATAR dont on peut se demander si c'était vraiment la destination et surtout le meilleur usage.

Durant quelques années, les heures de sous-traitance données par les grands commutants vont augmenter très rapidement, le maximum d'heures confiées étant atteint en 1978. A ce moment là, de nombreuses entreprises sous-traitantes ne dépendaient que de leur donneur d'ordres, embauchant au fur et à mesure que les commandes PTT augmentaient.

Pendant que la Bretagne devenait la région du téléphone, le Centre National d'Etudes des Télécommunications et les constructeurs travaillaient à la mise au point du central électronique. Le prototype PLATON fonctionnait en mai 1972, c'est-à-dire avant la croissance

.../...

importante des commandes P.T.T. ; les recherches continuèrent, et en 1978, alors que les sous-traitants travaillaient le plus pour les constructeurs, la Direction Générale des Télécommunications décidait de ne plus commander de centraux électromécaniques, mais uniquement des centraux électroniques.

I.2.2. - 1978-1981 : Disparition de la sous-traitance

Ces centraux, dans lesquels les bobinages et le câblage disparaissent au profit des circuits imprimés, puis intégrés. Le besoin de main d'oeuvre diminue fortement. Les grands constructeurs, pour éviter de licencier leur personnel, vont annuler -petit à petit pour les uns, d'un seul coup pour les autres- tout leur recours à la sous-traitance. Ce ne sera pas suffisant car des diminutions sérieuses d'effectifs auront lieu chez les grands commutants. En effet si les sous-traitants ont perdu environ 300 emplois (soit 20 % de leur main d'oeuvre totale), les commutants vont perdre eux environ 6000 emplois, ce qui montre l'étendue du changement de production.

Alors qu'en 1978, environ 20 % de la production des auto-commutateurs étaient sous-traités, fin 1981 toute sous-traitance avait disparu.

Certes, certains diront que ces sous-traitants n'étaient que des "loueurs d'heure" et qu'ils s'enrichissaient sur le dos des donneurs d'ordre et de leurs salariés. On peut toutefois s'étonner du manque de prévision de certains organismes qui ont poussé des hommes à fonder des entreprises pour faire de la Bretagne la "région du téléphone", alors que la mutation technologique était prévisible.

I.2.3. - Conclusion

Favorisée par le développement des commandes PTT, et la politique d'aménagement du territoire, la sous-traitance électronique des fabricants d'autocommutateurs a crû jusqu'en 1978, année où l'adoption du central électronique va obliger les fabricants à réduire leur main d'oeuvre et à ne plus faire appel à la sous-traitance.

Il est intéressant de noter que les réactions devant ce phénomène ne furent jamais unanimes, tant chez les donneurs d'ordre que chez les sous-traitants. Alors que chez les donneurs d'ordre certains ont arrêté d'un seul coup leur demande de sous-traitance, d'autres ont essayé de réduire leurs commandes sur plusieurs mois. De

.../...

l'autre côté, si certains sous-traitants ont compris la cause profonde de la baisse ou de l'arrêt de la sous-traitance, et ont donc cherché immédiatement d'autres donneurs d'ordres, les autres sous-traitants n'ont pas cru à cet arrêt de sous-traitance et se sont donc condamnés à plus ou moins brève échéance. Ceci montre bien que les compétences des dirigeants de ces entreprises sous-traitantes ne sont pas toujours excellentes.

La mutation électronique a bouleversé le besoin de main d'oeuvre tant des donneurs d'ordre que des sous-traitants. Les sous-traitants qui ont réussi à survivre sont ceux qui ont su transformer une entreprise de type C en une entreprise de type S. Ce passage nous paraît obligatoire pour la survie d'une entreprise dans le contexte actuel de crise. Nous allons essayer d'étayer cette assertion, en étudiant dans notre deuxième partie les acteurs de la sous-traitance électronique en essayant de discerner ce qui est spécifique à ce type de sous-traitance et ce qui est général pour les relations sous-traitants-donneurs d'ordre.

Deuxième partie : La sous-traitance électronique.

Avant d'aborder les problèmes rencontrés par les sous-traitants et leurs solutions éventuelles, nous indiquerons le rôle joué par les différents acteurs dans ce domaine. Rappelons tout de même qu'en 1979 la sous-traitance électronique occupait approximativement 18 000 personnes, réparties dans environ 300 entreprises, dont le chiffre d'affaires total était proche de 1,2 Milliard de francs. Mise à part l'Administration, sur laquelle nous nous étendrons longuement dans la 3ème partie, nous commencerons par les acteurs institutionnels, à savoir : les organismes professionnels et les syndicats. Puis nous envisagerons successivement la position des grands groupes et celle des PME sous-traitantes.

II.1 - Acteurs institutionnels :

II.1.1. - Organismes professionnels

Les syndicats et les fédérations professionnels, comme le SITT (a), la FIEE (b), le SPER (c), le SFIB (d), sont pour la plupart des représentants des entreprises qui pèsent le plus dans la branche dont ils s'occupent et jouent un rôle dans les négociations entre le gouvernement et les grands groupes. Ils n'ont donc pas d'intérêt particulier à s'intéresser aux petites entreprises et à la sous-traitance en tant que telle. A certains égards, on peut dire qu'ils ne connaissent pas dans le détail les problèmes qui se posent aux petites entreprises sous-traitantes, ni le tissu industriel qu'elles composent, ni ses difficultés de survie. Signalons toutefois le CENAST (e), proche des syndicats professionnels, mais qui concerne beaucoup plus d'autres industries que l'industrie électronique.

II.1.2. - Syndicats

Le premier point à noter à leur propos, c'est la difficulté qu'ils ont à s'implanter dans les petites entreprises. Cela a comme conséquence leur moins bonne connaissance des PME, et de leurs problèmes, que des gros groupes. Les syndicats sont au courant de l'existence de certaines PME seulement quand celles-ci se portent mal, et lancent un appel à l'aide. Ou bien, autre éventualité, quand un employé d'une petite entreprise vient trouver le syndicat pour connaître ses droits et savoir si les conventions collectives, le salaire minimal, ... sont réellement respectées dans son entreprise

.../...

(ce qui a lieu pour les sociétés de type C1). Une exception toutefois : les SSCI, sociétés de service et de conseil en informatique, dont nous parlons en annexe. Mais il faut également reconnaître que les syndicats se plaignent, à juste titre parfois, d'un manque d'information de la part de la direction des grands groupes, et qu'ils revendiquent par exemple l'accès à une meilleure connaissance de la sous-traitance pratiquée par ces grands groupes, revendication satisfaite actuellement dans une seule grande entreprise. Pour l'instant, les syndicats sont donc réellement dans le brouillard en ce qui concerne le réseau de la sous-traitance. Et ceci conduit souvent à ce que les représentants syndicaux d'une grande entreprise, en cette période de vaches maigres dans le domaine des télécommunications notamment, oeuvrent, avec la direction, dans le sens du rapatriement de la charge. Les syndicalistes voient d'un mauvais oeil ces petites sociétés où les salariés sont mal payés, et où ils sont mal implantés. Ils ont d'ailleurs mené une offensive contre les entreprises de type C1, en assimilant ces dernières à des sociétés d'intérim. En conclusion, on peut retenir une certaine méconnaissance et une certaine hostilité des syndicats vis à vis de la sous-traitance, en partie dûe au manque d'information qu'ils subissent.

II.2 - Acteurs directs : Grands groupes et PME

Nous commencerons par décrire la politique des grands groupes vis à vis de la sous-traitance, avant de passer aux PME sous-traitantes.

II.2.1. - Grands groupes

Ils ont des attitudes diverses vis à vis de la sous-traitance.

Un groupe comme Thomson par exemple a nettement tendance à l'intégration, surtout dans le domaine des télécommunications. Quand le choix est à faire entre une solution de production en intégré, et une en sous-traitance, la solution en intégré est souvent préférée, et ceci pas toujours ou pas seulement pour des raisons comptables.

A l'inverse, un groupe comme la CGCT, qui a bien anticipé l'évolution du marché des télécommunications depuis le début des années 70, s'est mis à sous-traiter à cette époque. Cela ne s'est pas réalisé sans heurt, un gros problème de mentalité s'est posé, mais la conception a fini par s'imposer : la fonction sous-traitance a été

.../...

considérée comme une unité de production autonome, le service sous-traitance du sein de la CGCT étant organisé en 3 sections : 1 section Achats, 1 section Contrôle de Production, et 1 section Technique. Parti de zéro à la fin de 1969, ce service, qui comptait 45 personnes en 1973, gérait à cette date, le travail d'environ 1 200 personnes à l'extérieur. L'évolution s'est effectuée en douceur, en commençant par la sous-traitance de pièces détachées très simples, en passant à des pièces plus compliquées, puis à du câblage, et enfin à des tests. Cette activité de sous-traitance, de capacité surtout, présentait pour CGCT trois avantages :

- un coût inférieur de production
- éviter des investissements non prioritaires
- la possibilité de rapatriement.

Ce troisième argument n'a joué qu'à partir de 1977, quand CGCT a diminué ses activités de sous-traitance, en avance d'à peu près 18 mois sur LMT (qui avait commencé à sous-traiter à peu près à la même époque que CGCT), elle-même en avance sur CIT et sur AOIP. Fin 1978, la sous-traitance de CGCT était réduite à son minimum. Et le rapatriement, parce que bien prévu, s'était passé sans trop de douleurs chez les sous-traitants, prévenus suffisamment à l'avance, ce qui n'a pas été le cas avec d'autres groupes, comme l'AOIP, qui s'y sont pris très tard. CGCT a été également parmi les premiers à renverser la tendance, c'est-à-dire à rechercher de la sous-traitance pour le compte d'autrui. A des prix qui la faisaient accuser par les PME de concurrence déloyale = 33 F/heure, contre 42 F/heure en moyenne pour les PME sous-traitantes à cette date (MIDEST 1979)(f).

Encore plus extrêmes vis à vis de la sous-traitance sont ESD (Electronique Serge Dassault) et IBM. Le coeur de ces groupes, le noyau dur, c'est en effet l'engineering, la partie conception, et les tests dans une moindre mesure. En dehors de cela, ces groupes sous-traitent beaucoup. ESD sous-traite même des prototypes, mais n'acquiert jamais de participation financière dans les PME sous-traitantes, et se borne à leur prêter du matériel. Telle est la sous-traitance bien comprise pour un grand groupe : chaque fois qu'un investissement risque d'empêcher ou de retarder la réalisation d'autres objectifs fondamentaux et réellement spécifiques de ses activités, ou se révèle disproportionné avec l'utilisation qu'elle peut en faire, l'entreprise à intérêt à sous-traiter. Elle peut alors concentrer, ses moyens sur ce qui constitue sa vocation propre, en matière d'innovation technique ou de commercialisation notamment. Une des règles à respecter étant que la part dans le chiffre d'affaires total de la PME sous-traitante des travaux réalisés pour l'un quelconque de ses donneurs d'ordre ne dépasse pas 20 à 25 %, sauf bien sûr au démarrage de cette PME, au moment duquel ce critère doit être utilisé avec moins de rigidité.

.../...

Dans les créneaux porteurs, où il n'y a pas de problème de charge, comme l'électronique professionnelle ou l'informatique, les problèmes liés à la sous-traitance se posent bien sûr de manière moins aigue que dans le domaine des télécommunications par exemple ; en particulier, la tendance à sous-traiter des travaux de plus grande valeur ajoutée, ou nécessitant une compétence plus importante, est particulièrement marquée : en plus du simple travail de câblage, les fabricants sous-traitent maintenant souvent des activités de test, soit qu'ils prêtent du matériel à leurs sous-traitants, soit que ceux-ci s'équipent eux-mêmes en appareils sophistiqués.

II.2.2. - Sous-traitants

II.2.2.a. Manque de cohésion et d'organisation

La première chose à remarquer, c'est que la sous-traitance électronique n'est pas très organisée : il est très difficile pour les PME de se grouper, et on compte à l'heure actuelle pratiquement une seule organisation qui essaie de représenter les sous-traitants en électronique, à savoir l'ASEFPMI (g). A l'origine, ASEF-PMI avait pour objectif principal de fournir une structure d'action collective pour ses adhérents (PME de sous-traitance de tous secteurs industriels) par des actions du type : participations groupées aux salons spécialisés à l'étranger. En 1978, l'association oriente son action vers le secteur de la sous-traitance électronique et redéfinit ses objectifs :

- proposer aux entreprises concernées une structure d'accueil et de concertation

- définir et préparer la mise en oeuvre d'actions à finalité concrète :

- . concertation avec les donneurs d'ouvrage sur l'évolution à moyen et long terme des technologies
- . recherche des marchés de diversification
- . approche de marchés étrangers
- . recherche de montages financiers appropriés aux besoins d'investissement des entreprises.

A côté de l'ASEF-PMI, il existe chaque année un salon du MIDEST (f) qui réunit des sous-traitants de tous secteurs.

.../...

Malgré cela, les sous-traitants ont encore beaucoup de mal à faire entendre leur point de vue. Leur dispersion n'est pas de nature à renforcer leur cohésion, parfois troublée par la concurrence qui existe entre eux ; par exemple certains sous-traitants installés en région parisienne considèrent avec une certaine hostilité quelques PME créées hâtivement, selon eux, en Savoie notamment, pour profiter des primes au développement régional, et qui sont ainsi en mesure de vendre des heures moins chères qu'eux. Ce manque de cohésion et d'organisation les représentant est bien sûr une des causes du rapport de force désavantageux que les sous-traitants subissent face à leurs donneurs d'ordre. Une deuxième raison réside dans l'ensemble des problèmes concernant leur structure.

II.2.2.b. Problèmes de structure

Tant qu'une société a moins de 20 personnes, elle se contente, la plupart du temps de vendre des heures de travail non spécialisé mais elle le fait, en général, sans problème. Si ses effectifs s'accroissent jusqu'à 50, puis 100 personnes, des problèmes apparaissent : il devient risqué pour elle de continuer à vendre des heures de travail sans compétence particulière, elle s'expose en effet à toute baisse d'activité dans son secteur, qui peut avoir des conséquences dramatiques pour elle. La taille critique semble se situer aux alentours de 100 personnes : au-delà il est très périlleux de rester dans la catégorie C.

Et quand l'entreprise veut se diversifier, acquérir une compétence propre, elle se heurte très vite à un manque de moyens :

- Service commercial très faible, sinon inexistant, d'où l'incapacité à prospecter dans le but de définir un nouveau produit, ou plus simplement de vendre une compétence particulière ; il est difficile dans ces conditions, et sauf pour certains cas particuliers, de parler de l'exportation.

- Service technique également faible, à fortiori la recherche propre. Le moyen presque unique par lequel une PME peut entretenir une équipe de recherche, ça n'est pas par la rentabilité propre de ses travaux, mais par les contrats de recherche qu'elle remplit, financés en partie au moins par eux, pour le compte d'organismes publics ou de grands groupes privés.

.../...

Cette faiblesse des structures et ce manque de personnel qualifié, qui, il est vrai, est un avantage en matière de prix de revient, est un obstacle sérieux au développement ultérieur de l'entreprise, quand celle-ci veut introduire de la qualité et de la compétence dans son travail ; cette faiblesse tient également au roulement naturel de l'encadrement : les très bons éléments quittent en effet assez vite la petite entreprise où ils ne trouvent plus un poste à la mesure de leur compétence et de leurs ambitions. Les bons techniciens rejoignent rapidement un grand groupe, à moins qu'ils ne créent eux-même leur propre entreprise.

L'augmentation des charges et le départ des bons éléments entraînent une baisse de rentabilité de la PME et la font entrer dans un cercle vicieux : pour compenser cette baisse de rentabilité, l'entreprise va embaucher, donc ses charges vont augmenter, et le cercle est bouclé ; l'entreprise se rapproche ainsi de la taille critique, et ses difficultés vont redoubler. Les patrons de PME françaises sont souvent des techniciens, et ont du mal à réagir à l'apparition de ces problèmes, parmi lesquels le plus important est l'assise financière de l'entreprise, qui rend beaucoup d'investissements commerciaux, ou de recherche, ou de production, très lourds à supporter. Et ceci est à l'origine des difficultés qu'éprouvent certaines PME à se faire reconnaître comme fournisseur direct de l'Administration, par exemple de la DGT, qui n'aime ni les voir s'endetter trop pour investir, ni les laisser dépendre d'elle pour une trop grande part de leur chiffre d'affaires. Par exemple, ATTEL, une petite entreprise, qui possède un savoir faire très poussé, a dû lutter pendant longtemps à ses débuts, face aux grands groupes, pour pouvoir fournir directement l'Administration ; encore actuellement elle n'a pas une structure commerciale suffisamment étoffée pour tirer le meilleur parti de son savoir faire, et il serait bon que l'Administration, qui connaît à peu près les possibilités d'ATTEL, fasse, d'elle-même, un peu plus souvent appel à elle.

Pour résoudre ces problèmes résultant du manque d'envergure, les PME se groupent parfois à 2 ou 3 pour former un GIE, qui, grâce à sa taille, aura plus de facilités à se faire admettre. C'est le cas par exemple de Sofrel, Sobrelec et Delta-Dore, trois entreprises bretonnes, qui ont créé le GATE, groupement armoricain de télécommunications et d'électronique.

.../...

L'exemple de la FIME, une entreprise de la région parisienne, illustre bien les faiblesses structurelles des PME. Jusqu'à 1976, cette société avait connu, dans le cadre d'un GIE, le groupement troyen d'électronique, des années fastes en tant que fournisseur des PTT, qui représentaient 75 % de son chiffre d'affaires. En 1976, pressentant la baisse des commandes PTT, elle lance une étude sur fonds propres pour créer un produit grand public. Cette étude, qui va durer 4 ans, et assècher ses ressources, aboutit à la création d'un microordinateur de gestion pour PME. Mais le créneau choisi s'avère très mauvais, en particulier à cause du manque de la structure commerciale qui aurait été nécessaire pour vendre un produit presque grand public, et également à celui d'un service après vente adéquat, qui aurait permis au coût de ce service de ne pas être prohibitif, et de ne pas absorber la marge dégagée à la vente. La FIME recherche alors des études, financées en partie par le CNET et la DAII, à des conditions défavorables pour la FIME. Elle est alors contrainte à des licenciements économiques, et repart sur des créneaux plus précis : les terminaux intelligents de gestion de messages d'une part, et la gestion de processus industriels particuliers comme le nucléaire d'autre part, créneaux dans lesquels la structure commerciale nécessaire est minimale, et le marché concentré sur un petit nombre de gros clients. La FIME complète actuellement sa charge par de la sous-traitance en électronique. Elle a ainsi pu surmonter ses problèmes de capacité en acquérant un savoir faire spécialisé, grâce à des études financées par des organismes extérieurs. Nous verrons plus loin que c'est là pratiquement la seule voie de salut des PME sous-traitantes.

II.2.2.c. Rapports de force déséquilibrés

Les conditions périlleuses d'existence des PME de la catégorie C les placent donc dans des rapports de force très défavorables face aux grands groupes.

Tout d'abord en ce qui concerne leurs prix de vente, dont la fixation, dans les cas les plus favorables, résulte d'une négociation très serrée avec le service achats du grand groupe. Et ces prix de vente augmentent, la plupart du temps, moins vite que les charges supportées par les PME.

Les conditions de paiement sont également au gré du client : très souvent 90 jours, alors que le sous-traitant doit rembourser la TVA plus tôt. Le fait d'être payé directement par l'Administration dans le cas de la sous-traitance dans les marchés d'état représenterait certainement un progrès ; nous y reviendrons au chapitre suivant, où nous envisagerons la position de l'Administration.

.../...

Dans les grands groupes les salariés sont également, en moyenne, plus payés que chez leurs sous-traitants. Et leur emploi peut paraître plus sûr. Car ce rapport de force déséquilibré ramène le rôle de la sous-traitance à celui d'un tampon qui sert à éponger les problèmes de charge ; en période de crise, les grands groupes rapatrient, et vont même jusqu'à concurrencer les PME sur le terrain de la sous-traitance. Ce rapatriement affecte les différents sous-traitants de diverses manières. Les premières entreprises atteintes sont bien sûr les plus faibles. Mais juste après, en deuxième ligne en quelque sorte, on trouve des sociétés qui ont investi en compétence, en matériel sophistiqué, de test notamment, et qui ont été prises de plein fouet par la crise, dans une situation d'endettement très préoccupante. Certaines entreprises très dynamiques peuvent ainsi disparaître parce qu'elles franchissent le gap consistant à acquérir un savoir faire spécialisé au mauvais moment, lors d'une baisse d'activité.

II.2.2.d. Survie : passage à une sous-traitance de spécialité

Une des seules voies de salut pour une entreprise sous-traitante, si elle ne veut pas être à la merci de la moindre baisse d'activité, c'est l'acquisition d'une spécialité, le passage de la catégorie C à la catégorie S.

Cette spécialisation peut recouvrir différentes formes : elle peut consister par exemple en l'acquisition d'un savoir faire sophistiqué, d'une compétence particulière, qui implique un travail plus riche, et une collaboration plus étroite avec le donneur d'ordres. Certains ont parlé de cotraitance à ce sujet. Citons le cas d'ESD, Electronique Serge Dassault, qui a chargé Sobrelec, une PME bretonne, de toute la commercialisation et du service après vente des distributeurs automatiques de billets. Sorep est un des meilleurs exemples de sous-traitance de qualité : cette société, qui emploie environ 100 personnes, dont 25 ingénieurs, fabrique en effet des circuits hybrides, pour ESD et Sintra notamment. Le passage à la catégorie S peut même déborder le cadre de la sous-traitance, quand l'entreprise lance un produit qui lui est propre. Elle doit alors choisir un créneau très précis et restreint, qu'elle puisse exploiter sans problème de structure, comme l'exemple de la FIME, au II.2.2.b., le montre. Citons à ce propos l'exemple de Sobrelec, qui a mis au point un compteur de poissons vivants, qui intéresse même des pays étrangers comme l'Italie, la Belgique, le Danemark.

.../...

En conclusion, la grande tendance actuelle en ce qui concerne la sous-traitance, c'est le recentrage vers une compétence plus sophistiquée, une valeur ajoutée plus grande et à caractère plus technologique, un savoir faire poussé reposant sur la recherche et la créativité. La sous-traitance de capacité a souffert, et souffrira toujours, en période de crise. La sous-traitance de spécialité, qui instaure des rapports de force complètement différents avec le donneur d'ordres, aura toujours sa place.

.../...

- a) SITTT : Syndicat des Industries du Téléphone, du Télégraphe
et de leurs applications Télématicques
64 rue de Monceau - 75008 PARIS
Tél. : 563.96.44
- b) FIEE : Fédération des Industries Electriques et
Electroniques
17 rue Hamelin - 75783 PARIS Cédex 16
Tél. : 505.14.27
- c) SPER : Syndicat des industries de matériel Professionnel
Electronique et Radioélectrique
11 rue Hamelin - 75783 PARIS Cédex 16
Tél. : 505.14.27
- d) SFIB : Syndicat national des Fabricants d'ensembles
d'Informatique, de Bureautique et de leurs
applications télématicques
4 place de Valois - 75001 PARIS
Tél. : 261.31.61
- e) CENAST : CEntre NATional de la Sous-Traitance
11 avenue Hoche - 75382 PARIS Cédex 08
- f) MIDEST : Marché International DE la Sous-Traitance
BP 1593 - 54027 NANCY Cédex
Tél. : (83) 51.09.01
- g) ASEF-PMI : Association pour la Sous-traitance Electronique
Française
3 rue des Anciens Combattants - 78150 LE CHESNAY
Tél. : 955.52.78

Troisième partie : La position de l'Etat

L'Etat, représenté ici par la puissance publique ou les sociétés nationalisées, peut agir sur le problème de la sous-traitance de trois manières distinctes :

- l'Etat réglementeur
- l'Etat client
- l'Etat donneur d'ordres.

Nous allons étudier chacune de ces facettes, en essayant de regarder quelles dispositions pourraient être prises pour améliorer le statut ou la situation actuelle des sous-traitants.

Il est important de noter que dans cette partie, la spécificité du secteur des Télécommunications n'existe pas et que ce qui va être dit est valable pour toute sous-traitance.

III.1 - L'Etat réglementeur

De tout temps et dans tous les domaines, l'Administration a voulu être un arbitre et éditer des règles du jeu "améliorant" et "moralisant" les rapports entre groupes.

En étudiant la sous-traitance, nous avons rencontré quatre règles administratives, visant soit directement soit indirectement les entreprises sous-traitantes.

III.1.1. - Les obligations cautionnées

Cette possibilité, donnée à toutes les entreprises, de payer leur TVA avec trois mois de retard peut être un véritable ballon d'oxygène pour les entreprises sous-traitantes. En effet, elles payent aussi la TVA sur leur travail au moment où leur donneur d'ordres leur paye effectivement le travail effectué.

Par contre les charges sociales, sont, elles, payées en même temps que les salaires, ce qui fait que les salariés sont payés avec les recettes de ce qui a été fait trois mois auparavant. Dans une période de crise, la difficulté de gérer à trois mois ces petites entreprises devient importante et peut être catastrophique pour la survie de l'entreprise.

.../...

Le problème du Crédit-fournisseur ou du Crédit-client dépasse le simple monde de la sous-traitance. De nombreuses tentatives pour diminuer ce phénomène ont eu lieu sans jamais réussir.

Par contre étendre le système des obligations cautionnées aux charges sociales des sous-traitants pourrait être un moyen d'aider ces petites entreprises dans la gestion de leur trésorerie à court terme.

III.1.2. - Les aides à la création d'emplois

Quoi de plus normal, dans une période de fort chômage, que d'aider les entreprises qui le peuvent à créer des emplois. Mais que signifie en fait cette expression "créer des emplois". Il nous est apparu que ce vocable exigeait un référentiel de base ; celui qui a été choisi est l'entreprise. L'anecdote suivante interroge sur le bien-fondé de ce choix.

Dans la région Languedoc-Roussillon, un grand constructeur de matériel informatique embauche un certain nombre de personnes, bénéficiant ainsi des aides gouvernementales à la création d'emplois. Or, aussitôt ces personnes embauchées, on diminue fortement l'appel à la sous-traitance, provoquant dans ces petites entreprises des licenciements en nombre supérieur aux embauches du donneur d'ordres.

Y a-t-il vraiment eu création d'emplois ? Y a-t-il bonne utilisation des fonds publics ? La réponse est évidemment non. Mais changer le référentiel de base qu'est l'entreprise et le transformer en des notions telles que le bassin d'emploi n'est pas une solution idéale car qu'est-ce que le bassin d'emploi ?

Par contre, il serait plus facilement réalisable de voir ce que vont faire ces nouveaux embauchés et quelles modifications dans les rapports avec les fournisseurs vont avoir lieu. On pourrait ainsi définir un référentiel constitué de l'entreprise, de ses fournisseurs, et de ses sous-traitants, qui permettrait de juger de la validité des créations d'emplois.

III.1.3. - La Circulaire du 7 octobre 1976

Cette circulaire précise les modalités de la sous-traitance dans les marchés publics. Elle édicte deux règles qui nous intéressent dans cette étude :

.../...

- L'Etat doit agréer les sous-traitants dans un marché public, pour l'assurer que les délais et la qualité seront respectés.

- L'Etat peut payer directement un sous-traitant à conditions que celui-ci réalise 10 % du montant du marché.

La première règle semble pouvoir induire l'effet pervers suivant : si un nouveau sous-traitant se lance sur le marché, un donneur d'ordres titulaire d'un marché public hésitera à le prendre, car les formalités d'agrément du sous-traitant seront longues et empêcheront le donneur d'ordres d'être compétitif pour l'obtention du marché.

La seconde règle, elle, fait que, parmi les sous-traitants que nous avons rencontré aucun n'a plus de 10 % d'un marché. Pourquoi en effet le donneur d'ordres vient-il prendre un sous-traitant qui serait payé par l'Etat, alors qu'en en prenant deux, il garde l'argent du marché pendant le délai de paiement que lui a consenti le sous-traitant ?

Il nous semblerait intéressant que l'Etat dise simplement que le passeur des marchés puisse, s'il le désire, payer directement les sous-traitants. Le caractère arbitraire, et donc aléatoire, de cette mesure empêchera malheureusement sa mise en application ; on ne voit pas qui prendrait cette décision, et surtout pourquoi.

III.1.4. - Le Cahier des clauses comptables

Cet outil administratif sert, lors des marchés de gré à gré, à déterminer les prix des fournitures et des matériels à partir de données comptables fournies lors d'enquêtes dans les entreprises fournisseurs de l'Etat. C'est donc une méthode de détermination de prix basée sur une comptabilité analytique.

On pense à priori que cette méthode sera neutre vis-à-vis de la sous-traitance. Or une affaire récente dans le domaine des fibres optiques a montré les effets pervers de cette méthode basée sur des coefficients comptables.

Le problème était le suivant : le cahier des clauses comptables définit, entre autres, les coefficients d'approvisionnement et de frais généraux de la manière suivante :

- le coefficient d'approvisionnement est égal à 1 plus le rapport des frais d'approvisionnement sur les approvisionnements.

.../...

- le coefficient de frais généraux est égal à 1 plus le rapport des frais généraux sur l'ensemble approvisionnements, main d'oeuvre et frais d'approvisionnement.

Le prix d'un produit sous-traité est donc multiplié par le coefficient d'approvisionnement puis par le coefficient des frais généraux, alors que le même produit, s'il est produit par l'entreprise : au même coût que par le sous-traitant, ne verra son prix que multiplié par le coefficient de frais généraux et sera donc moins cher que dans le cas de la sous-traitance.

Certaines personnes ont trouvé cela choquant et ont demandé à un groupe de travail de l'Administration de déterminer une nouvelle assiette pour le calcul du coefficient de frais généraux. Ce groupe a proposé de prendre comme assiette la moyenne du coût global de production et de la valeur ajoutée.

Nous ne voulons pas nous prononcer sur ce choix, mais nous ferons simplement les remarques suivantes : à partir du moment où on choisit à priori un fournisseur, la notion de juste prix a-t-elle un sens ? En effet seule une approche comptable pourra résoudre ce problème, et comment ce genre d'approche ne serait-il pas arbitraire comme le sont les règles de la comptabilité analytique.

D'autre part, pourquoi un intermédiaire tel que le donneur d'ordres ne pourrait-il pas prendre un bénéfice sur son intermédiation, comme le font tous les commerçants ?

Il nous semble en tout cas difficile d'être neutre vis-à-vis de la sous-traitance en appliquant un cahier des clauses comptables pour lequel approvisionnements et sous-traitance sont identiques.

III.1.4. - Conclusion

Ces quelques exemples montrent qu'il est difficile de favoriser la sous-traitance par des règlements d'Administration. D'abord parce que des règlements tels que la circulaire du 7 octobre 1976 sont rarement appliqués parce que détournés par les donneurs d'ordre et qu'ensuite des règlements d'Administration centrale ne peuvent que difficilement s'appliquer à une relation inter-entreprises qui se vit souvent plutôt entre deux hommes qu'entre deux organisations. Si l'Etat veut favoriser la sous-traitance, il doit plutôt agir à travers des autres visages que nous allons maintenant découvrir.

.../...

III.2 - L'Etat client

Si l'Administration se veut règlementaire, elle est aussi par l'intermédiaire des marchés publics un client important.

Un point précis nous a étonné dans le cadre de notre étude : la méconnaissance qu'a l'Administration cliente du processus industriel pour lequel le fournisseur va répondre aux besoins de l'Administration. Intégration ou sous-traitance ? Les fonctionnaires concernés ne savent pas répondre. Pourtant cette connaissance peut influencer sur la qualité de la prestation. Un sous-traitant fragile peut retarder dangereusement la livraison d'un matériel, s'il vient à déposer son bilan. De même, une intégration totale qui oblige à créer un nouvel atelier de production peut poser des problèmes tout aussi importants de mise au point du processus.

Il n'y a donc pas de procédé industriel valable dans tous les cas de fournitures. Il apparaît seulement que le client, surtout s'il s'agit de l'Etat, devrait pouvoir connaître le mode de production par lequel la commande va être réalisée.

Nous avons rencontré une personne de l'Administration, qui lors de la passation de marchés pour de nouveaux produits demande à connaître l'origine de toute partie du matériel commandé. Cela lui permet alors de juger si le système de production proposé est le plus efficace. Une généralisation de ce procédé ne semble pas d'une difficulté insurmontable. Il nécessite seulement de la part de l'Administration cliente une meilleure connaissance de l'appareil et du tissu industriel des fournisseurs.

Il faut toutefois éviter que l'Administration client oblige tel fournisseur à travailler avec tel sous-traitant sous prétexte que celui-ci est en difficulté par manque de travail, car alors la qualité des matériels fournis à l'Etat pourrait s'en ressentir.

On pourrait objecter que cette attitude n'est pas compatible avec la sauvegarde du tissu industriel qui est une des responsabilités de l'Etat, mais, et c'est là la difficulté de la puissance publique, il faut alors faire des arbitrages politiques qui ne sont pas du ressort de l'Administration.

Le principal objectif de l'Etat client est d'acheter des matériels performants produits dans des conditions économiques et industrielles acceptables. Malheureusement cet objectif sera souvent détourné par des considérations de politique industrielle et d'aménagement du territoire dont l'exemple du "Téléphone en Bretagne" montre qu'elles ne sont pas toujours parfaitement judicieuses. C'est en définitive au passeur de marché qu'appartient la tâche délicate de gérer ces contradictions.

.../...

III.3 - L'Etat donneur d'ordres

En plus des deux usagers classiques de la Puissance Publique, il en existe depuis le début de l'année dans le domaine électronique un autre, celui de donneur d'ordres à travers les nouvelles entreprises nationales.

Ces entreprises vont donc avoir un rôle déterminant dans l'avenir de la sous-traitance électronique car elles détiennent la plus grande possibilité de faire travailler ces entreprises.

On ne peut malheureusement qu'être inquiet sur ce point ; car, vu la position des syndicats ouvriers, et la place qu'ils sont appelés à avoir dans les entreprises publiques, on peut se demander si ceux-ci n'exigeront pas le rapatriement de toute la sous-traitance, même si l'entreprise n'a pas l'expérience du produit, avant tout licenciement interne à l'entreprise.

Il ne faudrait pas oublier que ces entreprises sont dans un secteur concurrentiel où, quoiqu'on en dise, compétitivité signifie quelque chose, et que ce genre de mesures serait plutôt néfaste à la bonne sécurité de ces entreprises.

En fait, les entreprises nationales se trouvent, face à la sous-traitance, devant le même choix que les entreprises privées : faire ou faire faire. La réponse à cette question doit être trouvée, en fonction de paramètres peu différents de ceux du secteur privé en n'oubliant pas qu'un chômeur d'entreprise sous-traitante compte autant dans les statistiques de l'INSEE qu'un chômeur d'entreprise nationale.

Il existe tout de même un point sur lequel ces entreprises pourraient faire quelque chose : celui de la baisse prévisible du travail à sous-traiter. Plutôt que d'arrêter toute commande du jour au lendemain, elles pourraient essayer de négocier avec les sous-traitants une baisse plus lente des travaux, permettant ainsi au sous-traitant de rechercher, si c'est possible, d'autres donneurs d'ordre, et aussi d'éviter une mort de la petite entreprise.

III.4 - Synthèse

A la suite de cette description des divers visages de l'Etat face à la sous-traitance, il apparaît que ceux-ci aboutissent à des positions peu conciliables.

.../...

En fait, il ne faut pas vouloir unifier ces positions. Car l'Etat, devenu aujourd'hui très imposant en France comme dans d'autres pays, pourrait quelquefois bloquer toute initiative locale et détruire tous les degrés de liberté du système. Heureusement les contradictions internes de ce monstre d'organisation permettent à la collectivité économique de garder quelque possibilité d'initiative et de liberté.

L'Etat règlementeur doit toujours s'assurer que ses règlements ne sont pas des entraves à la sous-traitance, l'Etat client doit s'assurer que celle-ci, si elle existe, ne sera pas préjudiciable à la bonne réalisation du marché. Et, enfin, les entreprises nationales doivent juger sereinement la sous-traitance sans trop écouter leurs syndicats qui ne veulent pas que du bien à cette forme d'industrie.

Toutefois, on peut se demander si toute action de l'Etat, qu'elle soit bénéfique ou maléfique pour la sous-traitance, ne causera pas des dégâts, chez les sous-traitants ; de même que l'hippopotame en voulant éviter une fourmi, écrasera toutes celles qu'il n'avait pas vu en déplaçant son pied.

.../...

CONCLUSION

1 - La sous-traitance peut être un atout dans l'économie

Nous avons vu qu'une sous-traitance bien comprise présente quantité d'avantages, parmi lesquels :

- la rapidité d'exécution
- à un coût inférieur
- sans avoir besoin d'investir.

Electronique Serge Dassault nous en offre un des meilleurs exemples, et on peut à ce sujet penser à la possibilité d'une économie sociale sous forme de coopératives sous-traitantes.

2 - Encore faut-il que les sous-traitants fassent un effort...

Qu'ils ne se cantonnent pas dans le rôle de sociétés d'interim. Qu'ils acquièrent une compétence plus spécialisée et dépassent ainsi le stade de la sous-traitance de capacité.

3 - ...et surtout, qu'on leur en donne les moyens, et qu'on reconnaisse leur statut

Ceci suppose d'une part des moyens de financement adéquats permettant certains efforts d'investissement, et d'autre part des conditions, de paiement et autres, qui ne soient pas simplement le reflet d'un rapport de forces déséquilibré, mais qui soient la preuve de la volonté de maintenir une certaine sous-traitance.

4 - La responsabilité en incombe à l'Etat sous ses diverses formes

La plupart des sous-traitants des fournisseurs de la DGT qui ont réussi à survivre se sont reconverti dans les secteurs à fort développement que sont l'électronique professionnelle et l'informatique. A l'heure actuelle les grands groupes de ce secteur sont tous nationalisés.

Même chose pour les banques.

.../...

L'attitude de l'Etat, ou plus exactement la résultante des attitudes de ses multiples facettes : Etat-règlementaire, Etat-client, Etat-donneur d'ordres, Etat-actionnaire des grands groupes et des banques, jouera donc un rôle primordial en ce qui concerne l'avenir de la sous-traitance électronique, tout comme il en a joué dans les années 70 dans le secteur des télécommunications. Certains événements de ce passé proche peuvent être analysés avec profit pour faire face aux défis futurs.

ANNEXE

La sous-traitance de logiciel
dans le domaine des télécommunications

20 % de la production de logiciel en France est consacrée au secteur des télécommunications, plus particulièrement celui de la commutation. A l'heure actuelle, les fabricants d'autocommutateurs, principalement la CGE et Thomson, ne travaillent plus que sur les autocommutateurs temporels, qui nécessitent un développement logiciel important.

Dans beaucoup de constatations ci-dessous nous mentionnons Thomson, mais les phénomènes restent analogues pour la CGE.

Nous commencerons par décrire plus précisément en quoi consiste cette sous-traitance, et nous aborderons ensuite les problèmes rencontrés.

1 - Description

Signalons tout d'abord qu'en plus du logiciel proprement dit, les fabricants d'autocommutateurs sous-traitent également, pour des questions de délai :

- le tracé de circuits imprimés, qu'on trouve chez tous les assembleurs.

- la fabrication de prototypes.

En ce qui concerne la sous-traitance de logiciel au sens strict, on peut la classer en trois catégories :

a) la réalisation de compilateurs, et la maintenance qui s'y rattache.

b) la réalisation et la maintenance de parties du logiciel pour l'autocommutateur, et les tests correspondants. Chez Thomson, les personnes des SSCI sous-traitantes sont intégrées aux équipes Thomson, car les spécifications de ce qui est à réaliser se précisent au fur et à mesure, et seraient donc difficiles à définir. Cette catégorie de travaux est effectuée aux 5/6 par du personnel Thomson et à 1/6 par des gens des SSCI ; Thomson trouve que 1/6 est encore trop, car ils désirent une connaissance de tout le système, pour faciliter la maintenance, les modifications, le développement.

.../...

c) la saisie et la réalisation de listings de toutes sortes (microfiches, ...)

En volume d'activité, c'est bien sûr la catégorie b) la plus importante.

2 - Problèmes rencontrés

Les SSCI ne se trouvent bien sûr pas dans le même rapport de forces défavorables vis à vis des grands groupes que les sous-traitants de capacité, puisqu'ils vendent une compétence très particulière. La situation est même, par certains côtés, inversée, pour les raisons que nous allons essayer d'explicitier.

Quand un industriel a besoin de fournir une masse importante de travail, répétitif ou standard, et qu'il sait que ce besoin ne va pas durer très longtemps, il a souvent intérêt à sous-traiter. C'est ce qui l'amène à faire appel à la sous-traitance de capacité, ou bien à la sous-traitance de spécialité, dans le cas particulier où le travail à fournir est facile à définir dans un cahier des charges et qu'il n'a pratiquement pas d'interaction avec le reste. C'est ce qui se passe pour les travaux de la catégorie a) et c). Dans cet exemple le fabricant d'autocommutateurs ne rencontre pas de problème particulier à sous-traiter, il a même intérêt à le faire si ce n'est pas parmi ses objectifs prioritaires de réaliser ce travail lui-même, et d'investir en conséquence.

Si par contre l'industriel sait qu'il aura besoin de cette force de travail pendant une période assez longue, que le travail en question est un noyau dur de son activité, et que, loin d'être répétitif, il suppose dans sa réalisation la connaissance et l'expérience des travaux exécutés antérieurement, alors l'appel à des sous-traitants ou des sociétés d'intérim n'offre plus d'intérêt particulier, et présente même certains inconvénients. C'est là le cas des travaux de la catégorie b). La maintenance constitue au minimum 20 % du total. Si un ingénieur d'une SSCI quitte Thomson après avoir réalisé une partie de logiciel, il sera nécessaire de faire acquérir par une nouvelle personne la connaissance de cette partie avant même de procéder à un développement ou une modification, d'où une perte de temps et de productivité importante. Thomson a donc besoin d'une certaine permanence en ce qui concerne le personnel, et c'est pourquoi il essaie de réduire au maximum la sous-traitance de catégorie b).

.../...

Ils ont néanmoins beaucoup de difficultés à embaucher, et sont donc obligés de faire appel aux SSCI, mais essaient d'atténuer par divers moyens les inconvénients qui en résultent.

Tout d'abord, ils acceptent presque uniquement des personnes des SSCI qui soient expérimentées. Des jeunes ingénieurs sans expérience travailleraient en effet avec moins d'efficacité, et se formeraient peu à peu grâce à leur travail chez Thomson ; la plus value correspondant à l'expérience qu'ils auraient acquise chez Thomson serait alors réalisée par la SSCI, et non par Thomson.

Deuxième manière de gommer en partie l'inconvénient de l'appel aux SSCI : faire appel à des SSCI qui soient filiales du même groupe. C'est ainsi que CIT-Alcatel utilise les services de GSI, Natel, et Thomson ceux de ECA Automation, d'Answare et de TITN.

Les syndicats luttent également pour faire intégrer ce personnel mouvant au grand groupe quelquefois contre la volonté des personnes concernées.

En conclusion, les SSCI, qui représentent un créneau spécialisé très porteur, ont peu de difficultés si on les compare aux PME sous-traitantes dans l'électronique. Les constructeurs d'autocommutateurs doivent faire appel à elles plus souvent qu'ils ne le voudraient, et réussissent difficilement à débaucher leur personnel.