

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ A
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES
DE PETITES ET MOYENNES DIMENSIONS

PAR
ALAIN DUMAS

LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE
DANS LE SECTEUR DES EMBARCATIONS DE PLAISANCE
DU CENTRE DE LA MAURICIE

DÉCEMBRE 1989

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Ce rapport traite des relations de sous-traitance dans l'industrie manufacturière. Plus spécifiquement, il concerne la sous-traitance dans le secteur des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie. Les raisons qui ont motivé cette recherche sont d'ordre théorique et pratique. D'une part, nous visons à cerner les différents postulats sous-jacents au concept de sous-traitance. D'autre part, nous tentons de mettre en évidence, à l'intérieur d'un exemple spécifique, les facteurs qui président aux transformations des relations de sous-traitance. Compte tenu des particularités du secteur des embarcations de plaisance dans le Centre de la Mauricie, cette recherche fut aussi conduite avec la préoccupation de cerner les facteurs de développement des relations inter-entreprises dans un cadre micro-régional. C'est à partir d'une enquête auprès d'entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes que nous avons été amené à confronter le point de vue respectif de chacun des partenaires. Les résultats de cette enquête révèlent que la sous-traitance tend vers des stades intermédiaires entre la sous-traitance d'exécution pure et simple et la fourniture. L'examen des compétences respectives des donneurs d'ordres et des sous-traitants a permis de dégager une certaine échelle de sous-traitance. Cette échelle correspond aux besoins et aux attentes des donneurs d'ordres. Ces besoins ont évolué sous la pression des turbulences conjoncturelles et structurelles

auxquelles est confronté le secteur en question. De cette analyse, il en ressort que les turbulences liées à l'évolution des marchés, de la demande et de la concurrence contribuent au développement des relations inter-entreprises. L'exemple du secteur nautique dans le Centre de la Mauricie montre aussi que la présence de quelques firmes leaders (donneurs d'ordres et sous-traitants) dans le domaine de l'innovation et de la recherche et développement s'avère de loin le facteur d'importance dans le développement de réseaux de sous-traitants. En effet, confrontées à une croissance exceptionnelle et à une demande de produits de qualité et de design original, certaines firmes du Centre de la Mauricie ont opté pour une stratégie de différenciation. Elles ont par le fait même entraîné certains sous-traitants à développer une expertise et une compétence dans certaines composantes de bateaux. Cela les a amené à recourir à la sous-traitance dans un contexte de proximité géographique et à pratiquer dans certains cas des formes de coopération inter-firmes.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout d'abord Monsieur Pierre-André Julien, directeur de notre recherche, pour sa supervision, ses conseils et surtout son support au développement du thème de notre recherche.

Nous tenons aussi à remercier les professeurs André Belley et André Joyal pour leur participation au comité d'évaluation.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à l'endroit des entrepreneurs et des intervenants en développement régional du Centre de la Mauricie.

TABLE DES MATIERES

	Page
RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	x
CHAPITRES	
1. PROBLÉMATIQUE	1
1.1 Restructuration industrielle et relations	
inter-entreprises	7
1.1.1 La notion de restructuration industrielle	7
1.1.2 Les PME dans la restructuration industrielle	10
1.1.3 Les relations inter-entreprises	15
1.1.4 Restructuration et tissu Industriel régional	20
1.2 Remarques sur la problématique	35
2. CADRE CONCEPTUEL	40
2.1 Le concept de sous-traitance	41
2.2 Dimension économique de la sous-traitance	52
2.2.1 Evolution du taux de recours à la	
sous-traitance	52

2.2.2	Sous-traitance de spécialité et de capacité . . .	57
2.2.3	Taille des entreprises sous-traitantes	60
2.3	Spécificité des relations de sous-traitance	62
2.3.1	Stratégies des donneurs d'ordres	64
2.3.2	Les problèmes d'adaptation des sous-traitants	70
2.3.3	Turbulences, changements technologiques et sous-traitance	77
2.3.4	Relations de sous-traitance et diffusion technologique	83
2.3.5	Coopération, dépendance et sous-traitance . .	88
2.4	Remarques sur le cadre conceptuel	96
3.	PROBLEME, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE . .	99
3.1	Problème de recherche	99
3.2	Objectifs de la recherche	102
3.3	Hypothèses de recherche	103
4.	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	104
4.1	Cadre de la recherche	104
4.1.1	Le type de recherche	104
4.1.2	La méthode de collecte des données	106
4.1.3	Les instruments de mesure	106
4.2	La méthode d'échantillonnage	109
4.3	Traitement et analyse des données	112
5.	LE CHOIX DU SECTEUR INDUSTRIEL ET DE LA RÉGION . . .	114
5.1	L'industrie des embarcations de plaisance	114
5.2	La région du Centre de la Mauricie	124

5.2.1 L'évolution industrielle	124
5.2.2 Les relations territoriales	129
6. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	134
6.1 Profil général de l'échantillon	134
6.1.1 Les sous-traitants	135
6.1.2 Les donneurs d'ordres	137
6.2 Résultats concernant les hypothèses de recherche	139
6.3 Analyse des résultats	144
6.3.1 Caractéristiques de la sous-traitance nautique	144
6.3.2 Facteurs d'accélération du taux de recours à la sous-traitance	151
6.3.3 Facteurs de développement des relations de sous-traitance	157
6.4 Conclusion	175
7. CONCLUSIONS	178
7.1 Contributions de la recherche	181
7.2 Limites de la recherche	183
7.3 Opportunités de recherche	183
Annexe 1 Questionnaire des entreprises sous-traitantes	188
Annexe 2 Questionnaire des entreprises donneuses d'ordres	197
BIBLIOGRAPHIE	203

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Page
1. Evolution de la sous-traitance confiée en France, 1974-1986	54
2. Comparaison de la sous-traitance industrielle dans la CEE, 1978	55
3. Proportion des sous-traitants dans les PME japonaises	62
4. Livraisons de produits de propre fabrication d'embarcations de plaisance, Canada, 1985	115
5. Répartition des établissements selon la taille, Québec, Ontario, Canada, 1977-1985	117
6. Statistiques comparées de l'industrie des embarcations de plaisance, Québec, Ontario, Canada, 1977-1985	118
7. Taux de croissance annuel moyen de la valeur des livraisons, Québec, Ontario, Canada, 1977-1985	119
8. Evolution de l'emploi manufacturier dans la grande région statistique de Shawinigan, 1974-1985	126
9. Taux de croissance annuel moyen de l'emploi manufacturier, Centre de la Mauricie, 1961-1988	127

10. Evolution du nombre d'entreprises et d'emplois manufacturiers dans le Centre de la Mauricie, 1980-1988	128
11. Evolution du taux de recours à la sous-traitance dans secteur des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie, 1982-1988	140
12. Evaluation de la vocation de sous-traitance par les sous-traitants	141
13. Evaluation de la vocation de sous-traitance par les donneurs d'ordres	142
14. Synthèse des résultats concernant la recherche et développement dans les entreprises sous-traitantes	143
15. Nombre d'heures par mois concacrées au suivi et à la recherche de contrats	146
16. Connaissance des concurrents	147
17. Evaluation des ressources consacrées par leurs principaux concurrents à la recherche et développement	148
18. Evaluation des termes de la concurrence par les sous-traitants	148
19. Niveau de formalisation de la gestion des sous-traitants	150
20. Evolution du nombre de sous-traitants par donneur d'ordres, 1982-1988	152

21. Principales raisons invoquées dans l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance, réponses multiples	153
22. Principaux motifs du recours à la sous-traitance . . .	155
23. Exigences des donneurs d'ordres	156
24. Localisation des sous-traitants de fabrication d'embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie, 1988	158
25. Evaluation des exigences des donneurs d'ordres, point de vue des sous-traitants	165
26. Evolution du retard moyen dans les délais de livraison pour les sous-traitants, 1986-1988	166
27. Evolution des communications et des échanges d'idées entre les entreprises	168
28. Nature des prêts des donneurs d'ordres	169
29. Sources d'informations sur les activités et les marchés des donneurs d'ordres, point de vue des sous-traitants	170
30. Fréquence d'informations des donneurs d'ordres, point de vue des donneurs d'ordres	171
31. Fréquences des propositions de produits nouveaux aux donneurs d'ordres	172
32. Evaluation du rôle du sous-traitant comme partenaire à part entière, point de vue des donneurs d'ordres	172

33. Part du chiffre d'affaires avec les principaux donneurs d'ordres	173
34. Nombre d'années avec le même donneur d'ordres en 1988	174
35. Evolution du nombre de donneurs d'ordres par sous-traitant 1986-1988	174

LISTE DES FIGURES

Figures	Pages
1. Part de la sous-traitance de spécialité et de capacité dans la sous-traitance confiée, France, 1985	59
2. Relations inter-entreprises dans le secteur des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie .	162

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Au cours des vingt dernières années, les réflexions et les actions à l'endroit du phénomène de la sous-traitance se sont intensifiées dans bon nombre de pays industrialisés. Certains faits montrent l'importance accordée à ce phénomène dans le cadre des stratégies de développement industriel et régional.

En France par exemple, la sous-traitance a fait l'objet d'un Livre blanc sur le partenariat (1986). Avec l'approche du marché unique européen de 1992, la Commission des communautés européennes s'affaire à mettre en place un Centre européen de la sous-traitance qui aura la double mission de regrouper la documentation existante et de constituer un forum de recherche et d'information sur la sous-traitance. Le principal organisme en charge de la sous-traitance, le Bureau de rapprochement des entreprises (BRE), s'est doté d'un système informatisé pour développer des accords de coopération entre les entreprises, le «Business Cooperation Network» (BCNET), qui relie présentement 350 conseillers d'entreprises dans l'ensemble des régions de l'Europe.

Aux Etats-Unis, la sous-traitance fait maintenant l'objet d'une

attention plus concertée dans certains états (Dommergues, 1987). Dans le Michigan, par exemple, on assiste à une mobilisation des ressources régionales dont les programmes d'actions s'appuient sur la création d'entreprises nouvelles et le développement de PME sous-traitantes. La méthodologie utilisée pour réaliser cette mobilisation et pour définir et mettre en oeuvre ces programmes repose sur un investissement considérable en recherches, études prospectives, études stratégiques, enquêtes, analyses et sur un effort très important de sensibilisation par l'information, le conseil, la formation, pour diffuser dans tous les milieux concernés les résultats de ces travaux. Ainsi, tous les problèmes stratégiques des sous-traitants sont analysés sous tous leurs aspects avec une précision exceptionnelle. A titre d'illustration, une étude sur l'évolution et les problèmes de la sous-traitance comporte des volets tels la prévision du recours à la sous-traitance, les critères de sélection des fournisseurs par les acheteurs, les facteurs de succès pour l'avenir des sous-traitants, les domaines pour lesquels les acheteurs souhaitent plus d'efforts de la part de leurs sous-traitants, les relations de collaboration donneurs d'ordres/sous-traitants, etc.

Au Québec, on n'observe pas moins un intérêt croissant à l'égard de ce phénomène. La récente vague d'entrepreneuriat et le dynamisme de certains secteurs industriels ont amené de nombreux intervenants en développement industriel à porter un regard plus attentif sur la structure de leur sous-traitance régionale. Depuis quelques années, le MICT et certains partenaires régionaux ont collaboré à l'organisation et au financement d'activités visant

à accélérer le rapprochement entre les grands donneurs d'ordres et les PME. Dans la Montérégie, on s'affaire à mettre sur pied une système télématique de sous-traitance dans lequel seront identifiés les potentialités des sous-traitants, les appels d'offres des donneurs d'ordres et les opportunités d'affaires.

Ces interventions laissent entendre que la sous-traitance prend une importance grandissante dans l'ensemble des économies industrialisées. Si ce phénomène est apparu plutôt temporaire à travers les premières vagues d'industrialisation, de nouvelles tendances nous permettent d'affirmer que ce type d'activités se développe de manière plus structurée dans les pratiques de gestion des entreprises. La sous-traitance remplit de nouvelles fonctions au sein de l'industrie manufacturière, délaissant peu à peu le caractère strictement capacitaire pour assumer des travaux hautement spécialisés et la réalisation de sous-ensembles d'un même processus de production. Ainsi, les restructurations industrielles en cours ne reposent-elles pas sur la recherche de complémentarités structurelles au sein des relations inter-entreprises?

En effet, des signes montrent que ce phénomène fait partie d'un mouvement beaucoup plus large que l'on peut qualifier de croissance contractuelle. Si la sous-traitance s'est traditionnellement cantonnée dans les services de l'entretien général, dans des activités de dépannage momentané de production et dans le façonnage à la pièce, plusieurs observations tendent à confirmer que les transactions inter-entreprises se

multiplient tant en amont qu'en aval des principales activités de production, donnant lieu à une toute nouvelle configuration des relations inter-entreprises. Ce mouvement s'observe à travers la montée des services moteurs à l'industrie, la co-traitance industrielle, le consortium temporaire, la concession, les accords de coopération en recherche et développement et en commercialisation, etc. Ce maillage semble beaucoup plus faire figure d'une tendance à la fusion des projets de développement qu'à celui des entités juridiques en soi. De la sorte, pouvons-nous souscrire à l'affirmation selon laquelle «le rôle de l'entrepreneur apparaît de plus en plus comme la mise en oeuvre en travers des structures diverses, institutionnelles ou contractuelles, de la réalisation d'un projet particulier»?¹

Cependant, nous devons examiner les fondements de cette croissance contractuelle. Le caractère structurel des transformations que traverse l'ensemble du monde industrialisé ne fait plus de doute. De crise en crise, on s'est vite rendu compte que les assises du modèle de croissance d'après-guerre s'effondraient graduellement depuis le milieu des années 1960. S'il est une assise au moins qui se trouve bouleversée dans le système économique, il s'agit bien de la production. Ces bouleversements se traduisent par ce qu'il est convenu d'appeler la restructuration du système productif. Il pose le problème de l'articulation entre les différentes composantes de l'appareil productif.

Cette mutation ne peut plus être appréhendée seulement sous l'angle des

¹ Bernard de Montmorillon, «La croissance contractuelle», Revue française de gestion, janvier-février 1989, 72, p. 106.

stratégies génériques des grandes entreprises. L'étude des comportements industriels se doit de prendre en considération le rôle entrepreneurial. Plusieurs études confirment le rôle et la place des PME dans le développement industriel. Les PME ne jouent plus nécessairement un rôle passif dans la dynamique qui anime le développement industriel. Cette considération a amené de nombreux chercheurs à se pencher sur les comportements des entreprises et qui plus est des entrepreneurs.

La synthèse de ces études a permis de ne plus endosser l'image d'un univers homogène de petites entreprises qui obéissent à une même rationalité (Gasse, 1986). On admet maintenant que les règles de conduite ne sont pas comparables. Les entrepreneurs occupent des positions multivariées selon la taille de leur entreprise, leur secteur d'activité et les relations qu'ils tissent avec les autres acteurs du système industriel. En fait, cela tient à des facteurs de contingence relevant de dimensions environnementales, temporelles, spatiales et individuelles. Les études de profil entrepreneurial n'en relèvent pas moins plusieurs «types» d'entrepreneurs aux traits dissemblables et parfois contradictoires.

Si ces considérations mettent en évidence la difficulté -voire l'impossibilité- de généraliser dans le domaine de la PME, il en va de même dans le domaine de la sous-traitance. Ainsi, l'hétérogénéité des entrepreneurs et des PME suggère donc la prise en considération de cibles plus précises dans l'analyse des mutations industrielles.

Cependant, compte tenu de la complexité du phénomène de la sous-

traitance, nous devons formuler quelques remarques de départ. Il nous faut mentionner que la sous-traitance est un domaine d'activités difficile à pénétrer parce qu'il implique au moins deux entreprises. Il s'agit d'une relation d'affaires spécifique qui induit une interdépendance entre deux entités juridiques distinctes. Dès lors, il convient de parler de la spécificité des relations de sous-traitance. Toutefois, cette spécificité ne doit pas masquer la diversité des situations relationnelles et des entreprises de sous-traitance. Cette diversité prend forme à travers les différents secteurs d'activités donneurs d'ordres, les spécialités et les métiers de sous-traitance, les volontés managériales des entrepreneurs, les menaces, l'instabilité et la complexité des variables propres à chaque environnement sectoriel et spatial. Enfin, compte tenu des évolutions souvent rapides des marchés, la sous-traitance est animée par une mutation qui ne saurait être étrangère aux restructurations industrielles qui frappent de plein fouet l'ensemble du monde industrialisé.

Ces considérations ne peuvent qu'appuyer le besoin d'approfondir la recherche sur les différents postulats sous-jacents au concept de sous-traitance industrielle. Du même coup, elles posent la nécessité de cerner les facteurs économiques et technologiques qui président aux transformations de la sous-traitance et de scruter les stratégies d'adaptation des sous-traitants et des donneurs d'ordres. En bref, c'est l'étude de tout le contenu des relations de sous-traitance qui est à l'ordre du jour. C'est en ce sens que nos propos porteront sur la nature, le contenu et les implications des relations de sous-traitance dans un contexte de restructuration industrielle.

Ces remarques nous amènent à envisager la restructuration industrielle dans le sens de la recherche d'une plus grande souplesse de l'appareil de production. Cette hypothèse ne nous informe que très peu sur les moyens mis en oeuvre pour y arriver. Il nous faut d'abord scruter les modalités et la dynamique de la recherche d'une nouvelle structuration et d'une nouvelle cohérence au sein du système productif. En ce sens, il convient d'examiner la problématique dans laquelle se situe notre cadre de recherche.

1.1 Restructuration industrielle et relations inter-entreprises

1.1.1 La notion de restructuration industrielle

La notion de restructuration industrielle devient tout à fait pertinente pour l'analyse des changements du système industriel. De nombreuses études font ressortir que le caractère structurel de la crise se confirme par l'ampleur des bouleversements qui affectent l'ensemble de l'industrie manufacturière depuis la fin des années soixante. Souvent désignés par les termes suivants: ruptures, redéploiements, tensions, crises; il convient de parler de restructuration industrielle pour désigner les changements en cours. Toutefois, comme le notent De Bandt et Morvan (1985), la restructuration demeure un concept très large. Il implique plusieurs séries de réalités: les composantes, les proportions et les relations au sein du

système, les relations de marché, le modèle organisationnel dominant, le modèle institutionnel.

Une foule de dimensions caractérisent ces évolutions en terme de changements qualitatifs et quantitatifs au sein de la structure industrielle.

En effet, non seulement certaines activités voient leur importance relative se modifier (part de la valeur ajoutée et de l'emploi par exemple), mais aussi les relations qu'elles entretiennent entre elles et les définitions de leurs activités respectives. Au niveau des relations de marché, les rapports entre les agents, les branches et les secteurs peuvent se transformer en même temps que le nombre d'organisations et leur taille relative impliquent des modifications substantielles quant à l'importance que prennent les groupements industriels, les grandes firmes, les PME et la sous-traitance. Les modifications de ces rapports contribuent à définir et à remodeler le système productif et les sous-systèmes qui le composent.

Comme le notent De Bandt et Morvan (1985), la période actuelle semble marquer par une incohérence systémique car «ce ne sont plus seulement certaines activités qui sont remises en cause, mais l'ensemble du système, puisque les composantes, proportions et relations ne correspondent plus à certaines exigences d'intégration et de cohérence».²

Dans ce cadre, la restructuration industrielle exprime la remise en

²De Bandt, J. et Morvan, Y., «Les restructurations industrielles, les idées et les faits», Revue d'économie industrielle, 1985, 31, , p. 5.

cause d'une structure qui ne concorde plus avec les nouveaux paramètres de l'environnement socio-économique. En d'autres termes, la restructuration industrielle correspond à une phase de transition que traversent les économies industrialisées, phase suivant laquelle un mouvement de destructuration cède graduellement le pas à un mouvement de restructuration d'un ensemble de règles et de logiques qui assurent la cohérence fonctionnelle du système productif.

Comme l'affirme Kundig (1984):

Si, avec le New Deal, il s'agissait en gros d'adapter le marché aux besoins de la production, cette stratégie semble aujourd'hui épuisée - alors que l'économie de marché, trop longtemps mise sous tutelle, prend en quelque sorte sa revanche - et c'est au contraire l'adaptation de l'appareil productif aux exigences de l'économie de marché qui est à l'ordre du jour.³

En effet, une série de facteurs mettent en évidence les différents déclenchements de cette restructuration: la segmentation des marchés, les nouvelles exigences sociales des clientèles, les nouvelles contraintes de la concurrence internationale, les nouvelles technologies, les nouvelles générations d'entrepreneurs, les nouvelles exigences des relations sociales dans les entreprises, etc. Si la restructuration industrielle exprime un effort de redressement industriel face à un nouvel environnement

³Bernard Kundig, «Du taylorisme classique à la flexibilisation du système productif», Critiques de l'économie politique, janvier-juin 1984, 26-27, p. 60.

concurrentiel, il devient pertinent d'examiner ces évolutions sous l'angle de l'impact des PME dans le système productif.

1.1.2 Les PME dans la restructuration industrielle

Certaines études se sont attardées à mettre en lumière les spécificités, les conduites et les performances des PME au cours des dernières années (Dellatre et Eymard-Duvernay, 1984; Julien, Thibodeau et Chicha, 1985; Amar, 1987). Essentiellement, ces recherches traduisent le constat suivant lequel les PME manufacturières affichent en moyenne de meilleures performances que les grandes entreprises et ce, tant en période de crise qu'en période de reprise économique. On constate que les PME ont permis d'atténuer une partie des effets de la crise en matière de créations d'emplois. Par ailleurs, leur impact, en terme de changements structurels, se vérifie par leur apport au renouvellement de la structure industrielle dans le rapport créations/disparitions d'entreprises ainsi qu'à sa diversification par une entrée en scène de nouveaux entrepreneurs dans de nouvelles activités de production. Essentiellement, ces études permettent d'apprécier l'accroissement du poids relatif des PME dans la structure industrielle.

Si l'on dénote une préférence structurelle pour la PME dans la période actuelle, à quoi peut-on attribuer son dynamisme? Il est maintenant admis que les PME se caractérisent par une plus grande facilité d'adaptation quant aux modes d'utilisation et de gestion des équipements et de la main-d'oeuvre,

ce qui les rendrait plus flexibles face aux changements d'environnement. Comme la période actuelle est marquée par de nombreuses et constantes turbulences de l'environnement, on attribue leur meilleure résistance à ce contexte.

Or, il semble que ces caractéristiques ne suffisent pas pour expliquer leur meilleure performance. On se doit de prendre en considération non seulement l'avantage de leur flexibilité, mais aussi leur spécialisation et leur position au sein d'une filière de production.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les PME ne forment pas une population monolithique d'entreprises. Certaines PME occupent des positions plus près de la demande finale, d'autres se situent plutôt en amont des filières productives à travers des relations de sous-traitance et de fourniture. Enfin, rien n'exclut la possibilité de rencontrer des PME qui oeuvrent à plusieurs niveaux en même temps.

L'intérêt d'un tel découpage a été mis en évidence par Delattre et Eymard-Duvernay (1984). Ces chercheurs ont analysé quatre catégories de PME manufacturières dans la période 1974-1980. Il s'agit des PME de biens traditionnels de consommation, des PME en amont des filières métallurgie, fonderie et travail des métaux, des PME sous-traitantes dans la mécanique et les machines-outils et des PME à haute technologie. Cette étude fait ressortir deux faits marquants pour expliquer la meilleure performance des PME.

Un premier constat montre que ce sont les PME situées plus près de la demande finale qui affichent les meilleurs taux de croissance des effectifs. Comme ces PME sont caractérisées par une faible intensité capitaliste, c'est ce qui aurait favorisé des adaptations ou des reconversions de leur production en fonction de la demande. De plus, le niveau et le mode de fixation des salaires seraient des facteurs non négligeables dans leur souplesse.

Un deuxième constat de cette étude montre que parmi les PME en amont des filières productives, certaines (métallurgie, fonderie, travail des métaux) ont pu bénéficier du renforcement de la sous-traitance que l'on observe à partir de 1974. La décomposition dans ces secteurs d'activités ayant affecté les grandes entreprises, ce sont les PME qui ont tiré avantage de ce fractionnement du processus de production. Les autres PME sous-traitantes seront touchées par la crise en raison notamment de la stagnation de l'investissement productif dans la période étudiée.

Une étude plus récente (Amar, 1987) montre qu'en dépit du fait que les grandes entreprises demeurent les principaux acteurs de l'investissement, des techniques de pointe et de la compétitivité internationale, elles perdent du terrain au chapitre de la valeur ajoutée. Amar (1987) formule l'hypothèse selon laquelle «la sous-traitance se développe probablement au profit des PME»⁴ et qui plus est, des grandes entreprises qui y gagnent en flexibilité.

En définitive, les raisons de cette meilleure performance sont

⁴Michel Amar, «Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises», Economie et statistique, mars 1987, 197, p. 7.

multiples. Outre le fait qu'il s'agisse de l'adaptabilité de leurs structures productives dans un contexte de turbulences et de leur présence sur des créneaux spécialisés, il semble qu'elles aient bénéficié de ce qu'il est convenu d'appeler la «décentralisation productive». Mais qu'elles soient dans des activités de fabrication propre ou de sous-traitance, il n'en demeure pas moins que «les PME paraissent plus complémentaires que rivales des grandes entreprises; elles exercent des activités distinctes, à l'aide de techniques de production différentes».⁵

Ainsi, ce constat nous amène à l'hypothèse suivant laquelle le système productif, avec les acteurs qui l'animent, témoigne de la recherche d'une nouvelle cohérence qui va dans le sens d'une plus grande souplesse structurelle; souplesse qui s'articule par le développement des complémentarités entre les unités de production. Une telle hypothèse met en lumière non seulement la préférence pour des unités de production flexibles, mais aussi pour des structures de production flexibles. Comme le note Sire (1988), «le tissu industriel dans son ensemble doit développer une flexibilité en rapport avec l'amplitude des ruptures que sont susceptibles de connaître les variables d'environnement».⁶

Pour expliquer ces transformations, Delattre et Eymard-Duvernay (1984) concluent à la dévalorisation des conventions qui régissent la durabilité

⁵Lang, Gérard et Thélot, Claude, «Taille des établissements et effets de seuil», Economie et statistique, janvier 1985, 173, p. 3.

⁶Bruno Sire, Contribution à la connaissance de la flexibilité potentielle des entreprises: l'exemple des PME sous-traitantes de l'aéronautique en Midi-Pyrénées, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux I, 1987, p. 15.

économique des produits et celles qui règlent les relations inter-entreprises au sein d'une même filière de production. Ces changements de conventions ne relèvent pas de la «main invisible». Ils sont dus le plus souvent «à des hommes d'affaires nouveaux dans la profession, qui n'étaient donc pas formés aux règles anciennement établies».⁷

Toutefois, la tendance à la décentralisation productive n'implique pas pour autant que l'on assiste à la décentralisation du pouvoir économique et financier. Si, comme le note Didier (1982), nous n'assistons plus à la multiplication des grandes entreprises, cela ne signifie pas qu'aucune autre forme de centralisation ne se développe.

En effet, selon Bellon et Chevalier (1983):

On a ainsi vu se constituer, au cours des vingt dernières années, des structures nouvelles capables de maintenir l'unité du pouvoir financier résultant de la centralisation des capitaux tout en permettant la décentralisation par délégations successives de responsabilités de production et de distribution.⁸

En ce sens, le mouvement de décentralisation productive qui anime la restructuration industrielle pose la nécessité d'examiner de plus près les relations inter-entreprises.

⁷Delattre, Michel et Eymard-Duvernay, François, «Le progrès des PME dans la crise: signe d'un relâchement du tissu industriel», Critiques de l'économie politique, janvier-juin 1984, 25-26, p. 122.

⁸Bellon, Bertrand et Chevalier, Jean-Marie, L'Industrie en France, Paris: Flammarion, 1983, p. 34.

1.1.3 Les relations inter-entreprises

Dans un contexte de restructuration industrielle, l'étude des relations inter-entreprises devient tout à fait pertinente pour décrire et comprendre la nature et la logique dans lesquelles les entreprises tissent des liens entre elles. Comme il n'existe pas de typologie des liaisons inter-entreprises, nous nous proposons d'examiner quelques définitions.

Selon Morvan (1976), parmi les déterminants des structures industrielles, notons la création de liens juridiques entre les entreprises, ce que l'auteur qualifie de «processus concentrationnistes». Il distingue alors trois types de processus: le regroupement pur et simple, l'établissement de liens financiers, les accords formels et informels.

Le premier processus correspond à la création d'une nouvelle entreprise, de dimension plus grande et aux pouvoirs plus importants. Dans ce cas, les unités de production perdent leur indépendance juridique et économique, ce qui correspond à des cas de fusions et d'absorptions. Un deuxième processus conduit à l'établissement de liens financiers. Les unités préservent leur indépendance juridique et économique. Dans la réalité, il peut s'agir de participations financières pouvant conduire à la mise sur pied de filiales et de groupes où les différentes firmes dépendent d'une entreprise majeure. Enfin, le troisième processus est défini comme la création de groupements d'union et de coopération permettant la collaboration entre les entreprises

ou de groupements d'intégration permettant la domination de certaines firmes sur d'autres. Cette forme laisse l'indépendance juridique aux unités. Elle correspond aux relations de sous-traitance, aux ententes, aux cartels, etc.

Cette description laisse entendre que toutes les formes de liaisons industrielles s'inscrivent dans un processus concentrationniste. Il en va de même pour Jacquemin (1979) qui définit la sous-traitance comme une forme de «quasi-intégration».

Nous sommes donc en présence de définitions très larges qui englobent, grosso modo, toutes les formes de liaisons inter-entreprises sans distinctions relatives aux systèmes de relations qu'entretiennent entre elles les unités. Cette conception nous apparaît statique en ce sens qu'elle ne nous permet pas de dégager les logiques qui conduisent à ces liaisons.

En effet, le système productif est marqué par des imbrications, des complémentarités et des oppositions entre les groupes industriels, les grandes entreprises et les PME. Ces réalités ne sont pas figées dans le temps. C'est ce que Bony et Eymard-Duvernay (1982) ont mis en évidence dans une étude sur la branche industrielle de l'horlogerie.

Cette étude montre que les relations inter-entreprises sont non seulement caractérisées par des rapports d'interdépendance, mais que ces relations relèvent d'impératifs contradictoires - à savoir la nécessité de

produire des biens en grande série pour abaisser les coûts de production tout en rencontrant les exigences de différenciation des produits – qui conduisent à une imbrication étroite des entreprises sans pour autant mener à une quelconque forme d'intégration. L'étude dénote que, même en présence d'une multitude d'entreprises dissemblables, on retrouve une forte cohérence et ce, à cause de la complémentarité de ces mêmes entreprises. Mais cette cohérence ne remet pas en cause la concurrence entre ces firmes. On y constate que les firmes changent leur position au sein de la branche, c'est-à-dire le type de produit fabriqué, la nature de la clientèle, la place dans les réseaux de sous-traitance.

Cette étude montre que les relations inter-entreprises ne conduisent pas nécessairement à des formules d'intégration. Elle met en évidence la dynamique qui anime des unités de production indépendantes et dissemblables et cette dynamique repose sur une logique de découpage du processus de production en fonction des spécialisations et de leurs changements et des rapports concurrentiels entre les entreprises.

En définitive, si cette étude montre la souplesse d'un sous-système productif, elle montre aussi que les relations inter-entreprises ne sont pas immuables et qu'elles ne remettent pas nécessairement en cause l'indépendance juridique et économique des entreprises. Avec des firmes différenciées, la branche est animée par la concurrence entre des entreprises qui occupent des positions différentes. Cette dynamique peut en outre s'expliquer par le progrès technologique, l'innovation de produit et de processus de production qui constituent des déterminants dans la mutation

des relations inter-entreprises.

Ces études traduisent les propos de Chanel-Reynaud (1980) qui a examiné la dynamique de la sous-traitance dans une perspective historique. Elle affirme qu'en dépit du caractère dominatoire des rapports de sous-traitance:

La domination des donneurs d'ordres sur les sous-traitants peut cependant se réduire à une domination potentielle, ou, même s'inverser, selon la situation générale du secteur d'appartenance des firmes, et selon la situation propre à chacun des partenaires.⁹

Cette remarque appuie l'idée de la diversité des situations de sous-traitance qui, dans le jeu de la dynamique interne et externe, permet le passage d'une forme de sous-traitance à une autre forme de sous-traitance. L'auteure préfère parler d'échelle de sous-traitance parce que s'il existe des situations de dépendance multiples qui sont fonction de la situation individuelle des entreprises, ces situations ne sont pas définitives ou statiques.

Mais ce phénomène d'extériorisation n'est pas seulement le fait des fonctions de production. Barcet et Bonamy (1985) ont examiné la restructuration sous l'angle des services marchands aux entreprises

⁹Gisèle Chanel-Reynaud, Le rôle et la place de la sous-traitance dans le capitalisme contemporain, Thèse de doctorat de 3^e cycle, Université de Nice, 1980, p. 127.

manufacturières. Ils ont mis en évidence ce qu'il est convenu d'appeler l'émergence de la «troisième vague» de services depuis le milieu des années 1970. Ces services sont de deux types: ceux liés aux changements technologiques et ceux liés à la connaissance des marchés et à la commercialisation des produits. Comme le soulignent les auteurs, la fonction de ces services consiste essentiellement à:

assurer le "renouveau" du système productif; cette fonction est remplie de manière encore très ponctuelle mais l'on peut faire l'hypothèse qu'au-delà d'une intervention précise à tel point du système productif, il se cherche une organisation plus précise mettant en relation de manière nouvelle, les différentes entreprises, voire l'organisation des filières, les relations de concurrence ou de complémentarité.¹⁰

En définitive, nous assistons non seulement à une décentralisation de plusieurs fonctions de production, mais aussi à plusieurs fonctions de services. Suivant cette tendance à l'extériorisation, nous ne pouvons que souscrire à l'hypothèse selon laquelle nous assistons à une croissance contractuelle. Cette croissance contractuelle ne peut être envisagée sans la prise en considération des modifications substantielles au niveau du contenu des relations inter-entreprises. Ce contenu semble prendre une toute nouvelle signification dans un cadre spatial donné. Il nous faut donc examiner les récents développements dans ce domaine.

¹⁰Barcet, André et Bonamy, Joël, «Restructuration et services aux entreprises», Revue d'économie industrielle, 1985, 31, p. 251.

1.1.4 Restructuration et tissu industriel régional

Le restructuration industrielle s'avère un aspect non négligeable dans ce qu'il est convenu d'appeler l'épuisement et l'éclatement des facteurs de localisation. A l'instar de la tendance qui anime les rapprochements inter-entreprises, on relève de nouveaux paramètres de développement au niveau spatial (Sallez, 1983).

Dans une étude sur les facteurs de localisation des nouvelles entreprises manufacturières en France, Pottier (1986) constate que les PME «se développent dans les grandes agglomérations mais aussi dans des espaces de reconversion sectorielle et même dans des espaces ruraux».¹¹

L'approche de Pottier (1986) est intéressante dans la mesure où il vérifie, dans un premier temps, la corrélation entre les localisations des PME et le degré d'urbanisation, les services aux entreprises, la formation des techniciens et des travailleurs qualifiés et enfin, avec les nouvelles qualifications. Comme ces tests ne révèlent peu ou pas de signification positive, il pose l'hypothèse que «le rapport des PME à l'environnement local devrait s'analyser en fonction des techniques qu'elles mettent en oeuvre et de leur position sur le marché».¹² Il distingue alors quatre types de PME pour lesquels on peut associer une logique à leur localisation.

¹¹ Claude Pottier, «Quel espace économique pour la PME?», in Les PME dans un monde en mutation, Montréal, P.U.Q., 1986, p. 380.

¹² Ibid., p. 368.

D'abord, les «PME de main d'oeuvre», souvent cantonnées dans des secteurs traditionnels, se localisent dans des zones rurales pour contrôler le marché de l'emploi. Ensuite, les «PME de production spécifique» qui se localisent dans des espaces de tradition industrielle, là où le savoir-faire spécifique à leur type de production existe. Quant aux «PME sous-traitantes», elles se localisent dans des régions déjà industrialisées. Enfin, la localisation des «PME à technologie de pointe» se trouve très différenciée, à savoir:

Entre les grandes agglomérations, où profèrent d'importants effets de synergie, et les espaces peu industriels, où elles bénéficient de l'aide technique d'organismes décentralisés, les PME disposent d'un autre type d'espace où elles peuvent trouver des possibilités de croissance: ce sont des zones où la spécialisation sectorielle permet un développement des activités de pointe.¹³

Les résultats de cette étude corrobore avec les travaux de Aydalot (1984). Constatant que ces PME adoptent des localisations très différenciées, il pose l'hypothèse suivant laquelle les milieux locaux sécrètent les entreprises nouvelles et les innovations.

Ainsi, non seulement devons-nous considérer le mouvement de décentralisation industrielle, mais aussi la définition d'un nouvel espace propice au développement des PME.

¹³Claude Pottier (1986), op. cit., p.379.

Or, ce point de vue ne fait pas l'unanimité. Au moins trois thèses s'affrontent sur la notion de développement local.

Un premier courant considère que l'espace n'est rien d'autre que la dimension matérielle des rapports économiques et sociaux (Lipietz, 1977). On considère que les régions auraient été vidées de leur potentiel de développement par la stratégie des groupes industriels nationaux et internationaux. Le second courant est issu des tenants du développement polarisé. On suppose, parce que les facteurs de production sont parfaitement mobiles, que le développement local ne fait qu'engendrer des coûts supérieurs au niveau de la mise en oeuvre de sa politique, ce qui ne permet pas une allocation optimale des facteurs de production et entraîne un gaspillage des ressources (Martin, 1985). Enfin, pour les tenants du développement local, il est possible de miser sur un développement endogène dans la mesure où certaines conditions sont réunies (Perrin, 1984; Courlet, 1986).

En regard de ces différentes approches, nous allons tenter de cerner davantage leur argumentation afin d'examiner de plus près la problématique de la restructuration du tissu industriel régional.

Gilly (1984) exprime assez bien le premier courant. Il part du constat que la stratégie des grands groupes industriels dans les années 1960 consistait à insérer des entreprises régionales de moindre taille dans leur logique, ce qui a eu pour effet «de segmenter (et) de mettre en incohérence des tissus industriels régionaux brisant, par là même, les mécanismes de

développement dont ils pourraient être porteurs». ¹⁴ Cette stratégie des groupes n'a donc pas généré d'activités favorisant l'essor industriel des tissus industriels locaux et des PME qui les constituent. Au contraire, l'arrivée des groupes a eu pour conséquence de déstructurer ces tissus industriels régionaux, rendant par le fait même «improbable l'émergence d'un développement industriel "autocentré" au niveau des régions». ¹⁵

Certes, il est vrai que les groupes industriels sont caractérisés par la domination qu'ils exercent sur leur environnement. Par ailleurs, on ne peut nier, à la lumière du mouvement de déconcentration industrielle des années 1950 et 1960, que la stratégie des groupes ait façonné le paysage industriel de plusieurs régions dans le sens d'une dépendance accrue par rapport à l'extérieur. Toutefois, doit-on déduire pour autant que le retrait de ces groupes conduit automatiquement à une désertification des territoires en question?

Il s'agit là d'une vision dualiste du tissu industriel, à savoir des grandes entreprises qui dominent leur environnement et des PME, qualifiées de périphériques et d'archaïques, qui subissent une dépendance vis-à-vis toutes les variables de leur environnement. Une pareille vision de la réalité semble dépourvue de différenciation en regard des catégories et de l'évolution des PME. Comme le souligne Pecqueur (1986), on observe des stratégies de développement autonome de la part d'une fraction dynamique de PME. Ce

¹⁴Jean-Pierre Gilly, «Crise et développement régional», Revue d'économie régionale et urbaine, 1984, 3, p. 402.

¹⁵Ibid., p. 407

constat s'avère d'autant plus réel que Pottier (1986) a mis en évidence les différents cadres spatiaux dans lesquels oeuvrent toute une multitude de PME.

Dès lors, il existe un élément qui différencie les PME des grandes entreprises et des groupes industriels. Il s'agit des caractéristiques du territoire dans lequel elles s'implantent. Comme le souligne Pecqueur (1986):

Le territoire d'implantation des petites entreprises devient un espace de solidarité qui influe sur les stratégies entrepreneuriales selon des modalités dont ne peuvent bénéficier les grands groupes, fort peu concernés par l'environnement du lieu d'implantation de leurs établissements.¹⁶

En effet, il ne fait plus de doute que les dynamiques spatiales ne peuvent s'expliquer qu'à partir de facteurs exclusivement exogènes. Depuis quelques années, de nouvelles tendances semblent façonner le développement de certaines régions.

Devant ces évolutions, on ne peut que souscrire au questionnement de Polèse (1986): «Doit-on croire que les économies d'agglomérations, si contraignantes pour l'entreprise par le passé, seront à l'avenir moins déterminantes dans la localisation des activités économiques?»¹⁷

¹⁶Bernard Pecqueur, «Crise économique et crise du discours de l'espace», Economie et humanisme, mai-juin 1986, 289, p. 14

¹⁷Mario Polèse, «Le développement économique des petites régions est-il possible? Tendances récentes et voies d'avenir», in Le développement local, Presse de l'Université Ste-Anne, 1986, p. 24.

Ce questionnement mérite des développements nuancés. En effet, il n'est pas dit que toutes les régions peuvent connaître un développement endogène. Certaines conditions de base doivent être remplies au préalable.

Selon Perrin (1984), il existe des dynamiques infra-nationales en ce sens que «les systèmes territoriaux possèdent des mécanismes spécifiques et différenciés de croissance-développement».¹⁸ Mais il note que ces dynamiques territoriales sont toutefois couplées à des dynamiques sectorielles et que la reconversion industrielle locale ne peut être isolée de l'évolution de l'ensemble de l'industrie en question.

Cependant, si l'environnement est déterminant dans la constitution de solidarités spatiales et par conséquent, dans le développement de systèmes industriels de PME, il semble que cela exige la présence d'une dynamique de réseaux. Comme le souligne Courlet (1986), ce dynamisme de réseaux de PME peut se développer «autour d'un homme ou d'une famille et donne lieu à la constitution de véritables groupes industriels locaux».¹⁹

Raveyre et Saglio (1984) ont analysé, du point de vue de la sociologie industrielle, la région de l'Oyonnax en France. Cette région possède une longue tradition dans l'industrie des plastiques et l'organisation du système industriel est marquée par la présence de plusieurs PME qui tissent de

¹⁸Jean-Claude Perrin, «La reconversion du bassin industriel d'Alès: contribution à une théorie de la dynamique locale», Revue d'économie régionale et urbaine, 1984, 21, p. 243.

¹⁹Claude Courlet, «Industrialisation et développement: analyse traditionnelle et mouvements récents», Economie et humanisme, mai-juin 1986, 289, p. 42

nombreux liens entre elles. Les relations économiques entre les entreprises sont caractérisées par des rapports de coopération et de concurrence. Ces rapports, bien que contradictoires en apparence, reposent sur des traditions et des règles informelles. Comme le soulignent Raveyre et Saglio (1984):

En matière de relations économiques entre firmes, comme en matière de relations professionnelles, ou de gestion de l'urbain, il existe un certain jeu social local, dans lequel les entreprises industrielles sont insérées et qui entre pour une part dans l'explication des dynamismes proprement économiques. [...]. Les relations de concurrence et coopération, les relations professionnelles, les rapports aux pouvoirs publics, la gestion de l'innovation et des techniques sont ainsi l'ensemble des dimensions qui forment un système industriel local.²⁰

Ce « jeu social » repose sur un système de valeurs et de normes qui rend légitime un système de pratiques concurrentielles et comme essentiel un système de pratiques de coopération. C'est ici que la notion de solidarités spatiales prend toute sa signification car la concurrence « ne s'exerce pas de la même façon vis-à-vis d'une entreprise voisine ou d'une firme implantée aux antipodes, à l'autre bout de la France, ou qui n'appartient pas au même réseau informel ». ²¹ Quant à la coopération, elle s'exerce suivant des traditions d'entraide collective en situation de difficultés. Toutefois, elle n'est pas seulement réactive.

²⁰Raveyre, Marie-Françoise et Saglio, Jean, « Les systèmes industriels localisés: éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels », *Sociologie du travail*, 1984, 2, p. 160 et 175.

²¹Ibid., p. 164.

Elle est aussi orientée vers des stratégies de développement et d'adaptation du potentiel technique des industries locales. [...]. De même, cette coopération permet la diffusion des innovations. [Mais] il est des cas où l'entreprise tentera de garder le secret le plus longtemps possible.²²

Ainsi, l'exemple oyonnaxien semble présenter les caractéristiques d'un système industriel local. Mais si ce système témoigne de la présence d'unités de production flexibles, il offre un cadre intéressant à l'analyse des réseaux flexibles de production dans lesquels le cadre spatial et les institutions qui l'animent jouent un rôle pour le moins fondamental.

Cette contribution sociologique donne un nouvel éclairage à l'analyse régionale des réseaux de PME. Mais cet exemple relève-t-il d'un cas isolé? Est-ce que ces évolutions récentes expriment l'émergence d'une nouvelle tendance en ce qui a trait au resserrement des liens inter-entreprises comme contribution au développement régional?

Si plusieurs études ont montré que la nouvelle régulation du développement régional repose d'une part sur l'essor remarquable des petites entreprises et, d'autre part, sur le maillage d'entreprises à travers la constitution de réseaux, ces réalités ont conduit des chercheurs à distinguer certains paramètres d'analyse du cadre régional qu'on dénomme «système productif régional» (Fourcade, 1987), «district industriel» (Bellandi, 1989), «économie-territoire» (Dommergues, 1987) ou encore, «aire-système»

²²Raveyre et Saglio (1984), op. cit., p. 164 et 167.

(Sabine et Undemini, 1988).

Bien que les tissus industriels régionaux ne présentent pas toutes les mêmes caractéristiques (Arena, Maricic et Romani, 1987), il n'en demeure pas moins que les nouvelles stratégies de développement qui émergent de la part de nombreux acteurs régionaux donnent un sens à la notion de «système» dans la mesure où ces acteurs sont mis en relation dans un cadre spatial déterminé. Enfin, il va de soi que ces systèmes sont caractérisés par un degré d'ouverture très élevé.

Toutefois, si les relations inter-entreprises ont pendant longtemps été dominées par des rapports grandes entreprises/PME, peu d'études ont insisté sur le lien entre la localisation et la coopération inter-entreprises.

Ce phénomène a fait l'objet d'études plus poussées dans certaines régions italiennes. Elles ont donné lieu à la définition d'une nouvelle approche conceptuelle: les districts industriels. Sur le plan théorique, cette approche s'inspire du cadre fourni par Alfred Marshall dans ses travaux sur la localisation des concentrations industrielles, dans lequel des chercheurs italiens ont incorporé les notions de localisation et de coopération inter-entreprises.

Un district industriel est représenté par la concentration de plusieurs petites entreprises dans une région. Ces petites entreprises sont caractérisées par une très forte interaction au sein d'un système productif

fragmenté. Elles exercent un ensemble d'activités complémentaires selon une intense interdépendance marquée par des rapports de coopération et ce, à l'intérieur d'un système de concurrence.

Les exemples de l'Emilie Romagne (Capecchi, 1988) et de Prato en Toscane (Mossello, 1989), où le système est basé sur la présence de petites unités de production et caractérisé par la fragmentation du processus de production, témoignent d'une capacité de survie remarquable de ces régions en dépit de transformations structurelles imposées par l'ensemble du système économique national et international. En bref, les caractéristiques des districts industriels seraient des facteurs explicatifs de la résistance et de la forte compétitivité des PME dans certaines régions italiennes.

Or, pour comprendre et définir la nature des districts industriels, il nous faut identifier les conditions de son émergence et de son maintien.

Selon Beccatini (1989), un district industriel implique la constitution d'un réseau permanent de petites firmes, sans quoi la maîtrise et la progression du processus de la division du travail risque d'être remis en cause. L'industrie ne se développe pas autour d'une grande entreprise, mais à partir de sous-systèmes de PME. Comme le souligne Mossello (1989):

Un district industriel est caractérisé par la présence dans une période donnée d'un grand nombre d'entreprises de petite dimension qui sont à la fois fermées et bien connues de chacune, dont il est possible pour elles de diviser le processus de

production en phases, lesquelles peuvent être exécutées séparément, aussi économiquement dans une petite unité.²³

Ainsi, la congruence des spécialisations et des interdépendances donnent une signification toute particulière à ce qu'il est convenu d'appeler les réseaux flexibles de production. En quelque sorte, les districts industriels sont caractérisés par une activité industrielle dominante dans laquelle le processus de production est décomposé suivant une distribution des segments de production entre plusieurs firmes, sans qu'il y ait une domination entre elles, mais plutôt une forte et nécessaire coopération, condition même à l'émergence de réseaux flexibles de production ou de réseaux de spécialisations flexibles inter-entreprises. En raison de cette caractéristique fondamentale, un Groupe de travail de l'Institut International d'Etudes sur le Travail (I.I.L.S., 1988) conclut que la raison majeure du succès des districts industriels est la prédominance de réseaux flexibles d'entreprises plutôt que de la seule présence de firmes flexibles.

Les districts industriels montrent donc que les économies d'échelle peuvent être aussi externes qu'internes dans un contexte d'agglomération. Cet aspect constitue sans aucun doute le point majeur dans l'approche des districts industriels.

Comme le font remarquer Costa et Trullen (1989) dans le cas d'un

²³Maria Tinacci Mossello, Innovative capacities of industrial districts. Hypothesis and verification: the case-study of Prato in Tuscany, Rapport de recherche, Dipartimento di scienze economiche, Università Degli Studi di Firenze, février 1989, p. 4.

district industriel en Espagne, la segmentation du processus de production et la division du travail entre les firmes a mené à des conventions inter-firmes de plus en plus complexes au niveau de la coopération stratégique, conduisant à un réseau de relations inter-entreprises et de services auxiliaires. Ces conventions peuvent ainsi constituer un facteur de réduction du risque non négligeable.

En effet, les relations de coopération sont mises à contribution dans la réalisation des économies d'agglomération. Essentiellement, ce sont la proximité géographique, le climat de confiance et la segmentation du processus de production qui, rendant possible et nécessaire la coopération inter-firmes, permettent de réaliser des économies externes.

Les relations de coopération permettent ainsi de réduire les coûts de transaction. L'intense communication entre les entreprises permet de dépasser le cadre formel des transactions, ce qui facilite l'échange d'informations et des ajustements rapides entre les différents segments du processus de production. Dans le cas d'une agglomération où les activités sont similaires, ces avantages sont plus grands. Ils peuvent s'avérer très importants dans le cas d'activités non-standardisées et non-routinières (Bellandi, 1989). Certes, de telles transactions reposent sur un climat de confiance entre des individus proches pour qui la communication directe ne pose pas de problèmes. Cela peut conduire à effectuer des transactions sans qu'il y ait de contrats écrits. Comme le souligne Bellandi (1989), «le contact personnel direct parmi les agents est souvent le plus efficace ou encore une

ressource nécessaire pour surmonter les difficultés et accomplir la transaction». ²⁴

La coopération peut aussi rendre possible des économies externes lorsqu'elle joue implicitement un rôle dans la diffusion des connaissances rattachées aux différents métiers et changements technologiques. Ainsi, l'expérience acquise, à travers des traditions industrielles, par les travailleurs d'une même région peut se traduire par un effet d'apprentissage. Il en va de même au niveau de l'innovation. Comme le souligne Bellandi (1989), «le contact personnel à l'intérieur d'une agglomération encourage une inter-communication constante d'idées». ²⁵

Mais il existe au moins une autre dimension qui caractérise les districts industriels: le système de valeurs. Cette dimension constitue la condition sociale et historique de l'émergence des districts industriels.

Beccatini (1989) insiste sur l'aspect socio-culturel des districts industriels. Il définit un district industriel comme une entité socio-territoriale qui est caractérisée par la présence active d'une communauté de gens et d'une population de firmes. La population et les firmes tendent à se fusionner sous l'égide d'une relative homogénéité au niveau du système de valeurs et de visions, lequel est l'expression même de l'éthique au travail et des pratiques de coopération et de concurrence. Ce système de valeurs assure en quelque sorte la reproduction du district industriel.

²⁴Marco Bellandi, «The industrial district in Marshall», in Small firms and industrial districts in Italy, Routledge, à paraître, 1989, p.140.

²⁵Ibid., p. 146.

Parallèlement, un système d'institutions et de règles doit être développé pour assurer la transmission des valeurs aux générations successives.

Ce système de valeurs expliquerait en partie la forte capacité d'adaptation des districts industriels aux multiples turbulences de l'environnement national et international.

L'introduction du progrès technologique est considérée comme un processus social d'auto-apprentissage par tous les segments de l'industrie et toutes les strates de la population. Les changements technologiques sont perçus non pas comme une pression de l'extérieur, mais comme une opportunité de défendre les positions acquises du district industriel.

Le système de coopération-compétition repose essentiellement sur les mêmes logiques que celui de la région oyonnaxienne. Si la coopération est essentielle à un système de production segmenté, la compétition ne peut se limiter aux termes du district, mais bien au niveau des conditions prévalant sur les marchés extérieurs.

En somme, comme le soulignent Raveyre et Saglio (1984):

Les relations économiques entre firmes apparaissent ainsi, à l'analyse comme un système de positions, de rôles et de normes qui ne peuvent être expliqués uniquement par la nature des processus de production ou par le type des produits et des marchés. L'ensemble de ces relations économiques conduit à moduler les effets de la concurrence, à

organiser les confrontations et les conflits. Certes, les positions respectives ne sont pas fixées définitivement, de façon stable et formelle. [...]. Les relations personnelles, les histoires locales, les traditions y jouent un rôle parfois au moins aussi important que les liens économiques formels de propriété de capital ou d'association en bonne et due forme.²⁶

A tout le moins, l'expérience des districts industriels s'avère intéressante. Il va sans dire que ce phénomène reste particulièrement associé à certaines sociétés dont les traditions de solidarité et de coopération demeurent bien ancrées. Toutefois, plusieurs questions restent encore en suspens. Si nous pouvons affirmer que les districts industriels constituent le début d'une tendance, les conditions inhérentes à leur formation ne nous permettent pas de confirmer leur caractère permanent. Les districts industriels sont-ils temporaires? Risquent-ils de conduire à une nouvelle forme de concentration? Assiterons-nous à l'avènement de nouvelles stratégies financières conduisant à un système d'intégration flexible? Peut-on espérer voir se développer de tels réseaux de coopération sans la mise en place de formes institutionnelles capables d'assurer la coordination de certaines activités? Est-ce que l'intervention publique, en regard par exemple de la recherche et développement et de la formation professionnelle, sera requise afin d'appuyer la constitution de tels réseaux? En bref, quel cadre peut assurer le renouvellement des districts industriels?

²⁶Raveyre et Saggio (1984), op. cit., p 166 et 167.

1.2 Remarques sur la problématique

Nous venons de mettre en évidence que la restructuration industrielle répond à la nécessité d'ajuster les structures aux exigences de l'environnement. Ces ajustements impliquent donc une fraction importante du tissu industriel des PME car ils reposent essentiellement sur un mouvement de décentralisation productive et, par conséquent, sur le développement de relations inter-entreprises. Dans ce cadre, on ne saurait négliger l'impact des PME dans la restructuration industrielle et qui plus est des tissus industriels régionaux.

Or, nous avons vu que cette restructuration pouvait être interprétée comme un enlèvement des PME dans des rapports de dépendance accrue vis-à-vis des grandes entreprises. Cette vision fut présentée par les définitions globalisantes de Morvan (1974) et Jacquemin (1976). Selon Guichard (1983), l'émergence des groupes industriels implique l'élimination des PME de telle sorte qu'elles sont confinées au simple rôle d'exécution dans le cadre de relations de sous-traitance. En bref, toute relation de sous-traitance peut être assimilée à une situation de quasi-intégration et de rapports de dépendance.

Il est certain que tout processus d'extériorisation s'accompagne généralement d'une répartition nouvelle des risques de production. Mais cette interprétation nous apparaît peu fondée dans la mesure où elle fait

abstraction de la diversité et de l'évolution des PME. Comme nous l'avons souligné précédemment, toute généralisation dans le domaine de la PME constitue un point de départ d'analyse biaisée, les questionnements doivent donc être nuancés. Et comme le souligne l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE, 1987):

On peut se demander si le pouvoir de négociation des partenaires est équilibré. La souplesse qu'y trouve le donneur d'ordres n'a-t-elle pas son envers dans la précarité du statut de sous-traitant? La vérité est plus complexe et il faut plutôt voir les relations entre donneur d'ordres et sous-traitant comme un élément de compréhension, de la formation des appareils productifs.²⁷

Par ailleurs, nous avons vu que le mouvement de décentralisation productive repose non seulement sur l'externalisation de certaines fonctions de production au sein des grandes entreprises, mais aussi sur la fragmentation du processus de production ainsi réparti entre plusieurs petites entreprises. Cette analyse confirme que les relations inter-entreprises demeurent un domaine complexe et en évolution constante. Réduire le rôle des PME sous-traitantes à une seule vision apparente de la réalité constitue un biais majeur.

Une deuxième remarque concerne la situation québécoise. Jusqu'à maintenant, la plupart des études sur les relations inter-entreprises ont été menées sur deux fronts: d'une part, on a tenté de cerner les difficultés et les

²⁷ «Les liaisons industrielles», Economie et statistique, mai-juin 1987, 199-200, p.25.

besoins des sous-traitants dans le secteur du travail des métaux (Gaucher et Pringle, 1977); d'autre part, on a tenté de mettre en lumière les problèmes d'arrimage entre les grandes entreprises du secteur du transport et les PME.

Comme le souligne le rapport du Groupe de travail sur la sous-traitance dans les Laurentides (1988), on peut attribuer le faible taux de pénétration des entreprises québécoises à la très faible intégration de l'industrie automobile à l'économie québécoise et au fait que très peu d'entreprises sont en mesure de répondre aux exigences imposées par la nouvelle concurrence internationale. Et le rapport note qu'en ce qui a trait aux affinités culturelles et linguistiques, la localisation des centres de décision en Ontario et aux Etats-Unis s'ajoutent aux difficultés que doivent surmonter les entreprises québécoises.

De toute évidence, les cas de grandes entreprises donneuses d'ordres dont les centres de décision se situent à l'extérieur du Québec présentent une problématique spécifique. En comparaison à d'autres économies industrialisées, la situation du Québec revêt donc un cas particulier et ceci, pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, même en l'absence de données précises, nous pouvons poser l'hypothèse que le taux de recours à la sous-traitance dans le secteur manufacturier est plus faible au Québec qu'en Ontario. En conséquence, il va sans dire que le pourcentage de PME qui ont des pratiques de sous-traitance est aussi inférieur. Cette hypothèse repose sur la comparaison de la structure industrielle des économies en question. Force est de constater la

présence d'importants donneurs d'ordres intégrés au tissu industriel de l'économie ontarienne.

La deuxième raison découle de la première. Il s'agit de toute la problématique de la sous-traitance québécoise. Historiquement, le Québec n'a pas connu le développement d'industrie de la sous-traitance en raison de la concentration des usines d'automobiles en Ontario. Comme cette industrie figure parmi les premières dans l'histoire et qu'elle accorde d'importants volumes d'affaires en sous-traitance, on peut attribuer le faible taux de pénétration des sous-traitants québécois à l'absence de traditions dans ce domaine. Partant de cette réalité, les PME québécoises seraient demeurées non seulement à l'écart des centres de décision, mais aussi des réseaux d'information.

Toutefois, on ne saurait négliger l'influence jouée par les nouvelles tendances de décentralisation industrielle au Québec. Ceci nous amène à apprécier la teneur des difficultés rencontrées dans le domaine de la sous-traitance québécoise en distinguant deux cadres dans lesquels se tissent les relations de sous-traitance.

D'une part, on est en présence de très grandes entreprises qui génèrent d'importants contrats en sous-traitance. Ces entreprises sont établies au Québec depuis plusieurs années, mais les centres de décision sont localisés à l'extérieur de la province. Il s'agit plus particulièrement du secteur du matériel de transport terrestre dont l'automobile surtout. D'autre part, on

peut s'interroger quant à la montée de nouveaux donneurs d'ordres québécois qui considèrent de plus en plus la sous-traitance dans leur stratégie de développement. Dès lors on peut s'interroger sur l'évolution de ces entreprises. Ont-elles contribué à créer une dynamique de réseaux entre les industriels locaux ou à recréer les tissus industriels régionaux concernés?

Cette question mérite donc une attention particulière. Avant d'y répondre, il nous faut toutefois s'inspirer des plus récents développements conceptuels dans le domaine des relations inter-entreprises. Nous nous proposons donc de tracer le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit l'objet de notre recherche.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre consiste à présenter les différents aspects conceptuels qui ont été traités dans le vaste domaine des relations de sous-traitance. Le recensement de la littérature nous a permis de constater que l'étude de ce phénomène est encore relativement jeune. Dans la mesure où les connaissances dans le domaine des petites entreprises couvrent un champ à la fois vaste et limité, il nous faut souligner le stade pré-paradigmatique du cadre conceptuel des relations de sous-traitance. Cette situation nous amène à examiner les résultats de recherche connus sur le sujet.

Nous traiterons d'abord du concept de sous-traitance. Conscients que ce thème a fait couler beaucoup d'encre dans le passé, nous insisterons plutôt sur la réalité actuelle du concept en regard des évolutions récentes de certaines pratiques et de la diversité des cas intermédiaires relatés. Dans un deuxième temps, nous traiterons de la dimension économique de la sous-traitance. Cette partie permettra d'examiner plus en profondeur l'hypothèse selon laquelle la sous-traitance gagne du terrain dans l'ensemble du monde industrialisé. Enfin, nous tenterons de mettre en évidence la spécificité des relations de sous-traitance à travers l'examen des stratégies des donneurs d'ordres et des receveurs d'ordres, puis selon l'impact des changements

technologiques sur la restructuration des relations de sous-traitance. Une attention particulière sera portée aux problèmes de coopération et de dépendance dans les relations de sous-traitance.

2.1 Le concept de sous-traitance

Dans la plupart des pays industrialisés, on ne dispose pas d'une définition juridique de la notion de sous-traitance. Cet état de fait s'apparente sans doute aux difficultés que pose la définition de ce concept. Devant les nombreuses définitions proposées, force est de constater que cette notion ne fait pas l'unanimité. Dans bien des cas, les paramètres de ces définitions témoignent d'écarts considérables.

En France, une première loi fut votée en 1975. Cette loi définit la sous-traitance comme «l'opération selon laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne, appelée sous-traitant, le tout ou une partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage».²⁸ Il s'agit de la conception la plus restrictive selon plusieurs intervenants car son objectif consiste à protéger les sous-traitants de secteurs d'activités particuliers comme la construction et les travaux publics. Elle fait référence, comme le souligne Barreyre (1984) à l'étymologie même du mot.

²⁸Centre National de la Recherche Scientifique, Problèmes de la sous-traitance, Paris, 1985, p.12.

D'autre part, on retrouve des définitions très larges. C'est le cas notamment de l'organisme hollandais de promotion de la sous-traitance qui définit cette pratique comme suit:

un mécanisme de mise en marche suivant lequel des entreprises, ou des unités de production indépendante, par une division mutuelle du travail selon leurs capacités ou leurs spécialités, fabriquent en coopération des produits pour le marché.²⁹

En dépit de leurs mérites, ces définitions ne permettent pas de spécifier le statut du sous-traitant. Dans la définition française, on reconnaît comme sous-traitants les seules entreprises qui sont impliquées dans un double cadre contractuel: le contrat liant le maître de l'ouvrage à l'entrepreneur principal et le contrat liant ce dernier au sous-traitant. Quant à la définition néerlandaise, elle englobe toutes les catégories d'entreprises qui pratiquent une forme quelconque de relation inter-entreprises. Cette définition ne rend pas compte de la distinction relative entre la sous-traitance et la fourniture. Elle rejoint en partie la notion d'impartition de Barreyre (1968).

Barreyre (1968) a établi une classification des différentes formes d'impartition selon le critère de la nature de la relation inter-entreprises. Il distingue six types de relations contractuelles:

- la sous-traitance;

²⁹Tiré de : Moisson, Marcel, Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, Paris: Ed. d'organisation, 1972, p.15.

- la sous-traitance fourniture;
- la fourniture;
- la co-traitance;
- la commission;
- la concession.

Comme la concession et la commission se situent en aval de l'activité de production, et que la co-traitance implique un groupement temporaire de preneurs d'ordres, nous nous limiterons aux trois premiers types d'impartition. Ce choix relève de quelques considérations.

Si le concept de sous-traitance pose des difficultés, c'est à bien des égards en raison de l'ambiguïté qui persiste autour des critères de distinction de ces trois formes d'impartition. Cette ambiguïté ne saurait être étrangère à l'évolution de la sous-traitance depuis une vingtaine d'années. Dans bon nombre de secteurs d'activités, les attentes et les besoins des donneurs d'ordres ont changé sous la pression des turbulences des marchés et des technologies. Par conséquent, la fonction sous-traitance recouvre de nouvelles dimensions. Il en va de même en ce qui a trait aux critères de distinction entre la sous-traitance de capacité et de spécialité.

En général, la plupart des définitions de la sous-traitance reposent sur certains critères qui permettent de la distinguer de la fourniture. L'une des définitions qui est généralement admise est celle du Conseil Economique et Social en France (1973):

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 de charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale.³⁰

Ainsi, deux critères ressortent de cette définition: le cahier de charges préétabli et la responsabilité économique finale. A l'inverse, le fournisseur n'obéit pas à des spécifications techniques. Il conçoit ses propres produits selon ses propres normes, les commercialise à son gré à l'aide d'un catalogue. Dans ce cadre, l'opposition entre le sous-traitant et le fournisseur peut s'apprécier en termes de responsabilités de conception et de commercialisation.

Cependant, la sous-traitance au sens strict évacue la responsabilité de la fonction conception du rôle du sous-traitant. Il serait confiné au simple rôle d'exécutant. La réalité semble différer de cette conception stricte de la sous-traitance. On enregistre des situations intermédiaires entre la sous-traitance et la fourniture d'un produit vendu sur catalogue. Les auteurs de la Charte de la sous-traitance en France (1972) ont très bien traduit cette réalité:

La sous-traitance peut donc comporter des aspects et des degrés très différents, notamment selon que le sous-traitant est appelé ou non à participer à la conception initiale du produit ou des travaux et

³⁰Problèmes de la sous-traitance (1985), op. cit., p. 12.

selon les conditions de réalisation qui lui sont prescrites.³¹

Si l'on définit les spécifications techniques comme l'ensemble des exigences ou conditions techniques que doit satisfaire un produit, un processus ou un service, rien n'empêche le sous-traitant de participer à la conception d'un produit -voire même d'y apporter des modifications- dans la mesure où la responsabilité et l'approbation reviennent au donneur d'ordres.

Or, l'Association française de normalisation (AFNOR) n'apporte pas non plus de distinction entre la fourniture et la sous-traitance fourniture. Selon l'AFNOR (1987):

Un preneur d'ordres qui assume la responsabilité technique de la conception d'un produit spécifique, est considéré dans ce cas comme un fournisseur et non plus comme un sous-traitant industriel même si certaines performances et/ou contraintes lui ont été fixées par le donneur d'ordres.³²

Bien que l'AFNOR classifie cette forme d'impartition dans la catégorie fournisseur, il nous apparaît plus juste de la qualifier de sous-traitance fourniture ou fourniture spéciale car dans cette situation, même si le preneur d'ordres est responsable de la conception technique du produit et qu'il en conserve la propriété, il n'en demeure pas moins que ce produit répond au besoin et aux exigences particulières d'un donneur d'ordres.

³¹Centre national de la sous-traitance, Charte de la sous-traitance, Paris, 1972, p.4.

³²Association Française de Normalisation, Sous-traitance industrielle: vocabulaire, Paris, 1987, p. 4.

En définitive, deux critères permettent de distinguer la sous-traitance des autres formes d'impartition: d'une part, le critère de responsabilité conceptuelle et technique qui est assumé ou non par le donneur d'ordres; d'autre part, le critère de responsabilité commerciale du produit imparté qui demeure exclusif ou non au donneur d'ordres.

Or, une autre distinction est apportée au concept de sous-traitance. Il s'agit de la différence entre la sous-traitance de capacité et de spécialité. Elle repose le plus souvent sur l'opposition suivante: la sous-traitance de capacité serait de nature conjoncturelle tandis que la sous-traitance de spécialité serait structurelle et complémentaire.

Selon l'organisme belge de promotion de la sous-traitance (Institut Provincial des Classes Moyennes-I.P.C.M.), on distingue ces deux catégories sur la base de la durée des engagements et de la similitude ou non des techniques utilisées. Pour l'I.P.C.M., la sous-traitance de capacité serait de courte durée parce qu'elle répond à un besoin de nature conjoncturelle, ce qui rendrait les sous-traitants plus dépendants et vulnérables parce que plus soumis aux fluctuations de la demande.

Chaillou (1977) distingue ces deux types de sous-traitance par le niveau de technicité. Ainsi, les sous-traitants de capacité utiliseraient des techniques traditionnelles et ceux de spécialité des techniques nouvellement élaborées. Cette distinction met donc en évidence le degré relatif d'avancement technologique des partenaires en question

Or, ces critères d'opposition semblent discutables dans la mesure où la sous-traitance de capacité peut être structurelle et complémentaire dans certaines circonstances. Comme le soulignent Tinard et Tinard (1984):

Le donneur d'ordres peut n'éprouver aucune difficulté à produire le bien sous-traité mais préférer ne mobiliser aucune ressource à cette fin pour se consacrer entièrement à des travaux plus complexes et cette forme de sous-traitance, contrairement à une idée répandue peut présenter, dans certains cas, un caractère durable en raison de la non dépendance qui en résulte.³³

On peut donc se retrouver dans certains cas avec une sous-traitance de capacité, complémentaire et structurelle. Elle n'est pas exclusivement conjoncturelle. Dans ces considérations, la sous-traitance de capacité repose sur les possibilités à utiliser ou non les capacités de production requises pour produire le produit sous-traité.

Ces remarques nous amènent à souscrire à la définition proposée par l'Association française de normalisation (AFNOR):

La sous-traitance industrielle est dite de capacité dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une entreprise soit occasionnellement en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique (sous-traitance dite "conjoncturelle"), soit de façon plus ou moins habituelle parce que désireuse de conserver une

³³Tinard, Christiane et Tinard, Yves, «Définition et pratique de la sous-traitance», Cahier d'études et de recherches, Paris, 1984, 43, p. 13.

capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur (sous-traitance dite "structurelle").³⁴

D'autre part, on rencontre des situations où la différenciation d'un sous-traitant de spécialité pose certaines difficultés lorsque l'on s'appuie sur le critère de technicité. Comme le soulignent Tinard et Tinard (1984), il se peut que le donneur d'ordres produise lui-même un bien sous-traité qui exige un niveau de technicité élevé. En effet, le donneur d'ordres peut appartenir au nombre des entreprises spécialisées de la technique considérée. On peut dès lors s'interroger sur la façon de déterminer cette spécialité. Il demeure toutefois certain que le caractère spécialisé d'une production évolue dans le temps. Dans la période actuelle de mutation technologique, des techniques considérées à un moment donné comme très avancées risquent de se banaliser lorsque les changements sont rapides. Il faut donc s'en remettre aux spécialistes des différents secteurs d'activités pour distinguer les productions banalisées des productions spécialisées.

Ces remarques sont d'autant plus valables que, dans le cadre d'une enquête sur le terrain, bon nombre de sous-traitants éprouvent des difficultés à apprécier leur relative spécialité. L'appréciation par le sous-traitant même de sa spécialité est souvent vaste et ambiguë. Dans les enquêtes, nombreux sont les sous-traitants qui se définissent comme des spécialistes. Cette spécialité peut relever de plusieurs caractéristiques:

³⁴Sous-traitance industrielle: vocabulaire (1987), op. cit., p.4.

- le seul producteur de la région capable d'exécuter un plan de charges spécifiques;
- le seul producteur capable d'exécuter une gamme variée de travaux spécifiques
- le seul producteur maîtrisant certaines techniques;
- le seul producteur possédant une technologie de pointe;
- le seul producteur capable de répondre à certains standards de qualité;
- le seul producteur à faire de la recherche et du développement.

Certes, ces différentes appréciations reposent sur le degré de connaissance de leur environnement, mais de la perception à la réalité les écarts sont souvent considérables.

Dès lors, il semble qu'un examen des compétences respectives des parties puisse nous permettre de distinguer la sous-traitance de spécialité. Malgré le caractère flou de ce terme, il nous faut tout de même fixer certaines balises. L'AFNOR nous propose une définition qui prend en considération les remarques formulées plus haut. C'est dans ces termes que l'AFNOR définit la sous-traitance de spécialité:

Dès lors que l'entreprise donneuse d'ordre décide de faire appel à un "spécialiste" disposant des équipements et de la compétence adaptés à ses besoins, parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas pour des raisons relevant de sa stratégie propre, notamment des considérations d'ordre économique, se doter de moyens nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, ou encore parce

qu'elle estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication.³⁵

De la sorte, on ne pourra déterminer le caractère spécialisé de la sous-traitance qu'en effectuant, auprès des spécialistes et des donneurs d'ordres concernés, un examen des différentes compétences comme critère de différenciation du degré de technicité des productions et des équipements. Par ailleurs, cette définition montre tout le caractère stratégique de la décision de sous-traiter.

Somme toute, les formes de sous-traitance sont multiples et variables dans le temps au même titre que les situations de dépendance sont de divers degrés et ce, selon une variété de positions stratégiques. Il n'est toutefois pas assuré que le sous-traitant doit tendre vers le statut de fournisseur pour amenuiser sa situation de dépendance. Cette vision semble ne plus correspondre à la réalité des relations inter-entreprises. De nombreuses entreprises de fabrication de produits propres pourraient être défavorablement comparées aux entreprises de sous-traitance qui approfondissent leur spécialité et leur compétence technologique. Ainsi, la distinction entre la technologie dépassée et la technologie avancée passe autant à l'intérieur du groupe des sous-traitants que de celui des fournisseurs.

Dans le contexte actuel des mutations technologiques, il devient de plus en plus fréquent de voir remettre en cause la distinction entre la sous-

³⁵Sous-traitance industrielle: vocabulaire (1987), op. cit., p. 4.

traitance de spécialité et de capacité. On oppose plutôt la sous-traitance au sens strict du terme ou d'exécution pure et simple à la sous-traitance de compétence, de technologie, de fonction ou de qualité. Dès lors, la sous-traitance de spécialité peut recouvrir des dimensions très variées. Il se peut qu'un produit sous-traité ait un caractère stratégique de degré moindre qu'un autre pour le donneur d'ordres. Autrement dit, on retrouve des situations de sous-traitance de spécialité qui exigent un niveau de compétence technologique beaucoup plus substantielle, ces sous-traitants possèdent généralement une vision plus large du marché pour lequel ils oeuvrent. On peut penser aux efforts déployés en recherche et développement de produits et de procédés.

La multitude de cas intermédiaires entre le statut de fournisseur et de sous-traitant ainsi que l'ambiguïté qui persiste autour de la notion de sous-traitance de spécialité nécessitent une nouvelle grille d'analyse du phénomène. La modernité de la sous-traitance exige ainsi le dépassement des conceptions traditionnelles de ce phénomène. En ce sens, nous devons interroger beaucoup plus le contenu de l'échange sous l'angle du degré de compétence technique et technologique que sous le seul angle de ce que fait ou ne fait pas le donneur d'ordres. On ne saurait ainsi négliger les attentes des donneurs d'ordres en relation avec les adaptations des sous-traitants. Nous proposons donc les distinctions suivantes: la sous-traitance de spécialité et d'exécution et la sous-traitance de capacité et d'exécution par opposition à la sous-traitance de spécialité et de compétence et la sous-traitance de capacité et de compétence.

2.2 Dimension économique de la sous-traitance

2.2.1 Evolution du taux de recours à la sous-traitance

Dans bon nombre de pays industrialisés, la mesure des transactions de sous-traitance ne fait pas l'objet d'une attention particulière. Au Canada, aucun instrument de mesure ne permet d'apprécier la part des marchés de sous-traitance dans l'économie nationale. Les statistiques canadiennes font seulement état des achats des entreprises sans pour autant distinguer leur nature (achats de services, de matériels, d'objets sous-traités, etc.). C'est aussi le même constat au Québec. Comme le souligne le Rapport du ministre délégué aux PME (1986), il n'existe pas au Québec de statistiques mesurant explicitement le phénomène de la sous-traitance.

Toutefois, la situation diffère dans d'autres pays. C'est le cas notamment de la France. Suite à un avis du Conseil National de la Statistique en 1980, des efforts ont été déployés pour combler la sous-exploitation statistique de la sous-traitance. Depuis le début des années 1970, la sous-traitance est mesurée à partir de la sous-traitance confiée dans les enquêtes annuelles d'entreprises (entreprises de 20 salariés et plus). Depuis 1984, les entreprises manufacturières de plus de 100 salariés font l'objet d'une enquête plus poussée. Le questionnaire adressé aux entreprises distingue la sous-traitance industrielle des autres catégories d'achats et de sous-

traitance et cette sous-traitance est répartie en sous-traitance de spécialité et de capacité. Mais selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), comme ces statistiques résultent d'une enquête et non d'extraits de la comptabilité des entreprises, il demeure difficile de mesurer de façon explicite cette importance compte tenu que le rattachement des contrats à l'une ou l'autre des catégories est empreint d'une grande part de subjectivité.

Afin de mettre en évidence la dimension économique et les grandes tendances qui ont trait au phénomène de la sous-traitance, il nous faut donc nous reporter aux données disponibles.

Un premier indicateur de la vitalité économique des transactions de sous-traitance est le taux de recours à la sous-traitance par entreprise. Ce taux exprime la part du chiffre d'affaires confiée en sous-traitance sur la somme totale des ventes des entreprises donneuses d'ordres. Bien entendu, ce taux varie d'une économie à l'autre selon les caractéristiques de la structure industrielle et les comportements stratégiques des industriels.

Le Japon est sans contredit le pays qui illustre le mieux des comportements stratégiques orientés de façon délibérée vers un recours accru à la sous-traitance. En effet, dans la catégorie des entreprises industrielles de plus de 300 salariés, ce taux se situe à 16,6% (1981). En France, le taux atteint 7,1% (1985), mais il englobe les entreprises manufacturières de 20 salariés et plus. Compte tenu du fait que la sous-

traitance confiée est une pratique beaucoup plus développée chez les entreprises de moyenne et grande dimension, on comprendra l'écart entre les taux français et japonais. De toute évidence, une tendance semble se confirmer: ce taux est en progression constante depuis le milieu des années 1970. Le tableau 1 illustre cette évolution. En France, dans la période 1974-1986, le taux de recours moyen augmente de 62,7%. Cette tendance observée montre actuellement l'importance du mouvement de décentralisation productive qui anime les restructurations industrielles.

TABLEAU 1

Evolution de la sous-traitance manufacturière confiée en France, 1974-1986

Années	Taux de sous-traitance
1974	5,1%
1975	5,7%
1976	5,5%
1977	5,9%
1978	6,3%
1979	6,2%
1980	6,4%
1981	6,5%
1982	6,6%
1983	6,6%
1984	6,8%
1985	7,1%
1986	8,3%*

Sources: Enquête annuelle d'entreprise, INSEE, 1987. *SESSI, 1986.

En examinant la situation dans les autres pays de la CEE, on constate des taux différenciés. Comme l'indique le tableau 2, seules la France et l'Italie se situent au dessus de la moyenne européenne avec des taux respectifs de 6,2% et 4,4% en 1978.

TABLEAU 2
Comparaison de la sous-traitance industrielle dans la CEE, 1978

Pays	Taux de sous-traitance
France	6,2%
Italie	4,4%
RFA	3,5%
Pays-Bas	3,4%
Belgique	3,3%
Royaume Uni	3,0%
Moyenne CEE	4,0%

Source: Eurostat, Structures et activités de l'industrie, 1983.

En regard de la proportion d'entreprises qui ont recours à la sous-traitance, les situations française et japonaise présentent aussi des évolutions différenciées. On note, dans le cas du Japon, une progression du pourcentage d'entreprises ayant recours à la sous-traitance de l'ordre de 32% en 1976 à 37% en 1981. En France, ce taux passe de 65% à 60% de 1975 à 1984. Mais, encore une fois, ces proportions comprennent les entreprises manufacturières de 20 salariés et plus alors que l'enquête japonaise ne

compte que les entreprises de 300 salariés et plus. C'est ce qui explique d'une part le taux beaucoup plus élevé en France et, d'autre part, l'évolution contrastée des deux économies. Enfin, la statistique française montre que la sous-traitance ne serait plus le fait exclusif des grands donneurs d'ordres. On note une tendance au recours à la sous-traitance chez les entreprises de taille plus restreinte.

Toutefois, on distingue de grands secteurs donneurs d'ordres en terme de volume en chiffre d'affaires. Dans le cas de la France, les secteurs du matériel de transport terrestre et de la construction aéronautique et navale viennent en tête, suivis de la construction électrique et des industries mécaniques. Ces secteurs se distinguent aussi par la forte proportion de sous-traitance dans la valeur de la production. Évalué à plus de 30% dans le secteur aéronautique seulement, ce taux dépasserait 50% dans les secteurs de la construction navale et de l'automobile. Selon l'INSEE (1987), cette proportion progresserait significativement dans la construction électrique et électronique depuis une dizaine d'années. En dépit de ces forts taux, il n'en demeure pas moins que le Japon occupe le premier rang mondial dans le domaine. Dans l'automobile seulement, ce taux varie entre 75% et 80%.

Au Québec, bien que l'on ne dispose pas de données exhaustives sur la sous-traitance, les spécialistes du MICT estiment que le marché de la sous-traitance se concentre dans les industries des transports terrestre et aérien et de la construction électrique. Compte tenu que ces industries offrent un potentiel de sous-traitance de quelques milliards de dollars, il ne fait aucun

doute sur les retombées économiques que peut engendrer la présence de ces secteurs.

Si la sous-traitance confiée constitue un indicateur privilégié de l'importance économique de la sous-traitance, il n'en reste pas moins que l'identification de la sous-traitance exécutée permet de constituer des cibles privilégiées pour toute action entreprise dans ce domaine. Bien que l'on ne dispose pas de données permettant de saisir les opérations effectuées par les sous-traitants eux-mêmes, nous pouvons tout de même esquisser une classification en deux groupes de sous-traitance. Il s'agit de la sous-traitance inter-sectorielle et de la sous-traitance intra-sectorielle. La première est dominée par trois secteurs: l'industrie du travail et de la transformation des métaux, l'industrie des matières plastiques, la fonderie. La deuxième est constituée de l'industrie du textile et de l'habillement et de l'industrie électrique et électronique. L'ensemble de ces secteurs couvrent la plus grande part de la sous-traitance

2.2.2 Sous-traitance de spécialité et de capacité

Pour apprécier la qualité de la sous-traitance dans son ensemble, il devient intéressant d'examiner la tendance qui a trait à la proportion de la sous-traitance de spécialité et de capacité. Selon Quelennec (1987), l'opinion dominante est que la sous-traitance de spécialité occupe dans les pays industrialisés une place de plus en plus grande. Cette tendance semble

se confirmer dans quelques enquêtes.

Une enquête de l'INSEE (1987) montre que la spécialité l'emporte maintenant sur la capacité dans l'industrie manufacturière. Comme le montre la figure 1, la part de la sous-traitance de spécialité domine dans neuf grands secteurs industriels en France.

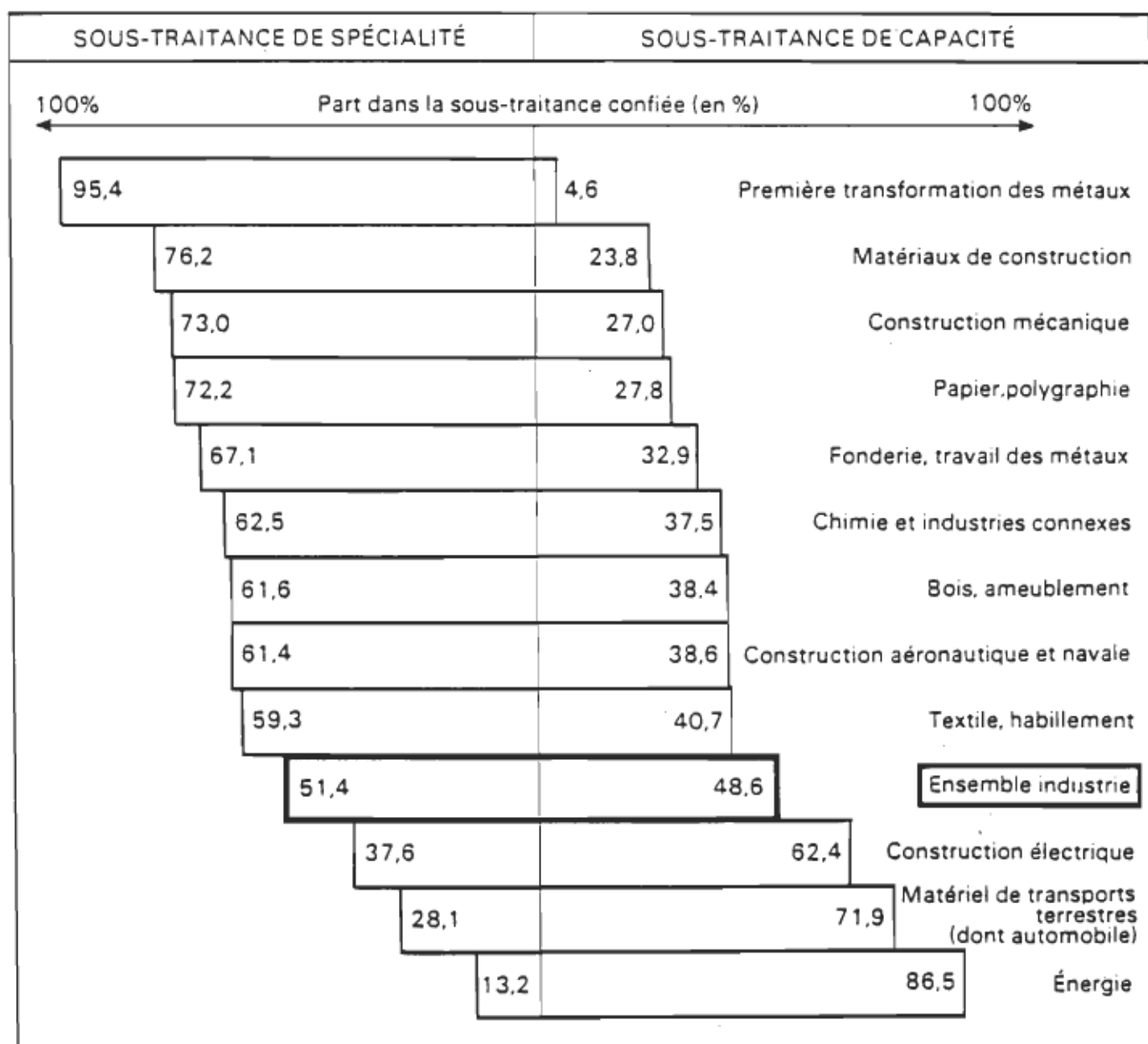
Une étude sur la situation au Japon confirme aussi cet état de fait. Selon Lecler (1988):

Il semble bien que de plus en plus de grandes entreprises donneuses d'ordres se tournent vers la sous-traitance, mais une sous-traitance de spécialité et non plus, comme par le passé, une sous-traitance de capacité.³⁶

Dans son rapport sur la division du travail dans l'industrie manufacturière (1986), le Secrétariat d'état aux PME du Japon mentionne que pour 57,6% des firmes donneuses d'ordres, la principale raison invoquée pour expliquer leur fort taux de recours à la sous-traitance réside dans la spécialisation, surtout technologique, des sous-traitants. Ces firmes donneuses d'ordres recourent donc à des sous-traitants qui disposent d'une spécialité technologique qu'elles ne possèdent pas. Il s'agit en fait de procédés de fabrication.

³⁶Lecler, Yveline, Les PMI sous-traitantes japonaises face aux enjeux des années 1980, Institut des sciences du travail U.C.L., Lyon, 1988, p. 14.

FIGURE 1
Part de la sous-traitance de spécialité et de capacité
dans la sous-traitance confiée, France, 1985



Source: «Les liaisons industrielles», Economie et statistique, juin 1987.

Cette répartition en faveur de la sous-traitance de spécialité semble aussi se confirmer chez les sous-traitants québécois. Si, comme le mentionne Langlois (1986), les produits et les composantes métalliques représentent 80% de la valeur de toutes les opérations de sous-traitance au Québec, on est en mesure de croire que la sous-traitance de spécialité l'emporte au moins dans ce secteur compte tenu qu'une étude de la firme de consultants Gaucher et Pringle (1977) spécifiait que 95% de la sous-traitance dans le secteur des métaux était de spécialité. Toutefois, il va sans dire que le terme spécialité revêt une toute autre signification dans le contexte actuel. En ce sens, nous devons émettre quelques réserves sur les chiffres cités plus haut.

Sans vouloir tirer une conclusion hâtive, il n'en demeure pas moins que l'avenir de la sous-traitance reposera sur le développement de spécialisations qui, dans le contexte actuel de turbulences technologiques, devront être liées à la maîtrise des technologies nouvelles.

2.2.3 Taille des entreprises sous-traitantes

Bien que l'on ne dispose pas d'études récentes sur la répartition des entreprises sous-traitantes selon le critère de taille, la plupart des observations tendent à confirmer la petitesse des sous-traitants. Capet et Hoflack (1978) citent une étude parue dans Hommes et Techniques en 1969

qui évalue que 95% des sous-traitants étaient des entreprises de 50 salariés et moins. Il est évident que cette répartition a connu des changements depuis vingt ans, mais à en juger d'une tendance qui se développe depuis quelques années dans quelques secteurs, à savoir la sous-traitance en chaîne ou à plusieurs niveaux, on est en droit de croire que les sous-traitants demeurent de petites entreprises

Selon la Fédération des industries mécaniques et transformatrices des métaux (FIMTM) en France, les entreprises de 20 à 49 salariés représentent 72,4% de toutes les entreprises sous-traitantes de ce secteur. Chez les très petites entreprises de 10 salariés et moins, une enquête de l'INSEE (1987) révèle qu'elles exécutent 9% de tous les travaux en sous-traitance de l'industrie. D'après cette même enquête, on apprend que ces entreprises réalisent 69% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance. Ces résultats concordent avec ceux d'une autre enquête de l'INSEE (1988) qui établit que pour 55% des petites entreprises de sous-traitance, le chiffre d'affaires en sous-traitance est supérieur à 50% de leurs ventes. Enfin, les secteurs industriels où se concentrent les plus fortes proportions de sous-traitants parmi ces entreprises sont les suivants: transformation des matières plastiques (46,2%), fonderie et travail des métaux (38,8%), construction électrique et électronique (30,9%).

La tendance au Japon laisse entendre qu'une proportion de plus en plus forte de PME serait des sous-traitants. Comme le montre le tableau 3, cette proportion progresse constamment depuis plus de vingt ans. Ces PME

accusent aussi une dépendance élevée à l'égard des transactions de sous-traitance. Pour 80% des PME sous-traitantes japonaises, la sous-traitance représente plus de 80% de la somme totale de leurs ventes.

TABLEAU 3
Proportion des sous-traitants dans les PME japonaises

Année	% des sous-traitants/PME
1966	53,3%
1971	58,7%
1976	60,7%
1981	65,5%

Source: Lecler, Yveline, Les PMI sous-traitantes japonaises face aux enjeux des années 1980, Institut des sciences du travail U.C.L., Lyon, 1988

2.3 Spécificité des relations de sous-traitance

Nous venons de mettre en évidence l'importance grandissante de la sous-traitance dans le secteur manufacturier. Si l'on entend mettre en oeuvre des moyens d'actions appropriés à son développement, on se doit d'examiner les facteurs économiques et technologiques qui président aux transformations des relations de sous-traitance. Il convient donc d'approfondir le sujet sous l'angle des relations donneur d'ordres /sous-

traitant. L'étude de ces facteurs concerne tout le problème d'arrimage rencontré dans ce domaine et, plus spécifiquement, le problème de l'adaptation des entreprises sous-traitantes dans un contexte de turbulences et d'incertitude.

Car traiter des relations de sous-traitance, c'est tenter de pénétrer dans des relations d'affaires spécifiques qui impliquent au moins deux entreprises. Il s'agit d'une relation stratégique dans laquelle chaque entreprise trouve ses avantages respectifs et où leurs motivations relèvent souvent d'une stratégie bien déterminée. Parce que ce type de relation implique aussi une logique institutionnelle, on est en droit de s'interroger sur sa nature.

Quel est le contenu des échanges? Quel type de relations entretiennent le donneur et le receveur d'ordres? Comment s'effectue la gestion des relations? Dans quelle mesure le donneur d'ordres ne peut-il pas être aussi dépendant d'un sous-traitant possédant le monopole d'un savoir-faire technologique? Voilà autant de questions que soulèvent les relations de sous-traitance.

Nous traiterons donc de ces aspects à partir des stratégies génériques des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Toutefois, la spécificité des relations de sous-traitance ne doit pas nous faire perdre de vue l'immense diversité des situations individuelles des sous-traitants. Ainsi, nous tenterons de mettre en parallèle les grands types de sous-traitants avec les différents besoins des donneurs d'ordres. Enfin, comme le caractère évolutif

des relations inter-entreprises ne fait aucun doute dans la période actuelle des changements technologiques, il nous faudra analyser l'impact possible de nouvelles méthodes de gestion des approvisionnements sur les structures et les réseaux de sous-traitance.

2.3.1 Stratégies des donneurs d'ordres

L'importance grandissante des achats et des approvisionnements a conduit les grandes entreprises à établir des procédures strictes dans la sélection et l'homologation des sous-traitants et des fournisseurs. Compte tenu que la fonction achats-approvisionnements représente de 40% à 60% du chiffre d'affaires, il va sans dire que la politique d'achats, et qui plus est la politique de sous-traitance, constituent des aspects importants de la stratégie des entreprises.

Ainsi, la fonction achats peut constituer une source de gain économique. Dans certains milieux, on évalue qu'une réduction du coût des achats de 2% seulement peut entraîner une hausse des profits de l'ordre de 10%. L'enjeu stratégique de cette fonction est d'autant plus considérable que la décision de sous-traiter implique une relation spécifique entre deux unités juridiques. Dans ces conditions, on comprend la raison pour laquelle l'option de sous-traitance relève le plus souvent d'entreprises ayant une mission et une stratégie bien définies.

Comme on le sait, la stratégie des entreprises se traduit en politiques qui affectent les différentes fonctions de gestion. La politique de sous-traitance peut être un des points forts d'une stratégie car elle comporte des décisions d'investissement ou de désinvestissement. Elle permet d'accéder à des techniques complémentaires et, par conséquent, d'élargir le champ des possibilités industrielles. Comme le souligne Pierre-Yves Barreyre (1979), la politique de sous-traitance dans les entreprises a trop souvent été négligée.

Barreyre (1979) classe les entreprises qui savent ou non reconnaître ce rôle primordial à la sous-traitance en deux groupes:

1. celles qui considèrent les achats et les approvisionnements comme une fonction «dépensière», et confient à un exécutant la négociation de prix, l'accueil des fournisseurs, etc...
2. celles qui voient dans la fonction achats et approvisionnements une source de profits; elles en confient la maîtrise à de véritables dirigeants. Ils participent à la préparation et à la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise: arbitrage du choix, intégration/sous-traitance, négociation d'accords, fixation de politiques et objectifs.³⁷

Pour cette deuxième catégorie d'entreprises, le choix de produire ou de sous-traiter va bien au-delà du calcul économique. Si cette alternative dépend de la stratégie de l'entreprise en cause, elle repose aussi sur l'examen des impacts possibles qu'aura la décision de sous-traiter ainsi que

³⁷Barreyre, Pierre-Yves, in Faire ou faire faire, Paris, 1979.

des positions stratégiques des sous-traitants potentiels.

Ces impacts concernent essentiellement l'allocation interne des ressources et la stratégie future de l'entreprise. On peut tracer au moins trois considérations pour le donneur d'ordres: les conséquences financières, organisationnelles et stratégiques. Ces conséquences font ressortir l'interaction de la stratégie et des structures tout en envisageant le mode d'organisation de l'entreprise selon le degré de centralisation de la gestion, l'importance de la fonction achats et l'état des communications entre les diverses fonctions de gestion.

Si ces considérations montrent que l'option de sous-traiter implique un aménagement nouveau des relations et de l'organisation interne de l'entreprise, elles mettent en lumière les exigences auxquelles doivent se conformer les entreprises de sous-traitance. A cet égard, la fonction achats a fait l'objet d'une attention particulière depuis une quinzaine d'années. Les études sur le comportement des donneurs d'ordres démontrent que des efforts considérables ont été entrepris pour rationaliser et structurer les achats et les approvisionnements. Cela démontre à quel point la politique d'achats en matière de sous-traitance recouvre une dimension stratégique pour l'entreprise donneuse d'ordres. Et comme cette stratégie joue un rôle central dans les relations de sous-traitance, cela signifie que les sous-traitants doivent démontrer une capacité d'adaptation exceptionnelle à la stratégie productive du donneur d'ordres.

Il est bien évident que ces considérations se veulent générales. Néanmoins, il demeure toutefois fondamental de promouvoir la sous-traitance comme une politique relevant d'une stratégie dont les objectifs sont la rentabilité maximale, la croissance de l'entreprise et la conquête des marchés.

Toutefois, le recours à la sous-traitance obéit à des schémas de concurrence distincts. Selon le besoin de capacité et/ou de spécialité, on rencontre deux grands types de sous-traitance recherchée: selon un schéma de concurrence sur les coûts et selon un schéma de concurrence basée sur la différenciation. Ces schémas relèvent de trois grandes raisons qui motivent les donneurs d'ordres à sous-traiter: l'abaissement des coûts, la recherche de spécialité non maîtrisée ou bien tout simplement, le fait de se départir d'une production banalisée et sans valeur.

Il va sans dire que ces schémas et ces motivations diffèrent d'une industrie à l'autre, mais rien n'exclut le recours simultané à différents types de sous-traitance pour une même entreprise. Mais de récents développements ont eu pour effet de modifier sensiblement les politiques en matière de sous-traitance et de fourniture. Il s'agit du réaménagement de la structure de sous-traitance à la japonaise, avec une hiérarchisation des sous-traitants distingués selon différents degrés de délégation des responsabilités de production. Dans ce cadre, on se trouve en présence de deux types de structures de sous-traitance.

Une structure verticale ou pyramidale dans laquelle les premiers sous-

traitants assument la fabrication - voire même la conception- de composantes ou de fonctions d'un produit tandis que les sous-traitants de deuxième, troisième et quatrième rang assument la fabrication de pièces et/ou le traitement de pièces pour les premiers sous-traitants. Quant à l'autre structure, elle est linéaire en ce sens que le donneur d'ordres assume aussi la fabrication de pièces et fonctions sous-traitées mais celles-ci sont allouées à divers sous-traitants non liés entre eux. Il va sans dire que ces deux types de structures relèvent de stratégies distinctes.

Parmi les différences constatées, la plus importante au niveau de la sous-traitance concerne la part élevée que prend celle-ci dans la structure pyramidale. Les Japonais étant les instigateurs de cette structure, 80% de la valeur d'un véhicule automobile provient de fournisseurs et sous-traitants. Si pour la sous-traitance, cette nouvelle répartition des tâches est très encourageante, elle s'avère cependant largement pondérée par une seconde tendance qui consiste, tout en augmentant le volume des travaux confiés à l'extérieur, à diminuer parallèlement le nombre d'interlocuteurs directs.

Ainsi, moins de sous-traitants et de fournisseurs directs, mais la charge de travail en hausse implique une nouvelle forme de relations contractuelles dans laquelle les sous-traitants retenus devront faire face à une maîtrise plus étendue des travaux confiés. Pour prétendre s'intégrer à la liste des partenaires de l'industrie, il faut désormais faire non seulement la preuve de ses possibilités, tant en production qu'en ressources humaines, mais également démontrer ses capacités d'initiative et de stratégie de

marché.

Ce réaménagement de structure de la sous-traitance au Japon n'a fait qu'inciter les donneurs d'ordres nord-américains et européens à réajuster leurs stratégies d'achats et d'approvisionnements. La consigne dans la plupart des secteurs donneurs d'ordres peut se résumer comme suit: respect intégral des délais de livraison et de la qualité. Et comme cette structure crée implicitement des niveaux intermédiaires de donneurs d'ordres (les sous-traitants des sous-traitants), ces éléments décisifs dans le choix d'un sous-traitant s'appliquent à toutes les catégories de sous-traitants car toutes les étapes de la production font maintenant l'objet d'une attention particulière en matière de qualité. Ainsi, toute la chaîne de sous-traitance se voit impliquée dans ce processus.

S'il est vrai que cette structure s'applique surtout aux industries productrices de biens complexes, en particulier l'automobile, il n'est pas dit qu'elle ne puisse pas s'étendre à une foule de production non-standardisée comme c'est le cas des districts industriels en Italie.

Toutefois, conclure à la disparition, à plus ou moins brève échéance, des PME qui n'auront pas les capacités de s'adapter aux investissements que réclame un tel bouleversement serait néanmoins un peu hâtif. Car en prenant en charge la réalisation de fonctions complètes, tel le freinage ou la transmission, les grands sous-traitants devront également recourir à d'autres sous-traitants. La sous-traitance de deuxième rang risque donc de

s'intensifier. Reste à savoir la façon par laquelle les stratégies de ces nouveaux «sous-traitants donneurs d'ordres» vont se déployer. Cette question concerne tout le problème de l'adaptation des sous-traitants.

2.3.2 Les problèmes d'adaptation des sous-traitants

Dans la plupart des pays industrialisés, les petites entreprises accusent un sérieux problème de survie. Leur forte représentation dans la structure industrielle repose essentiellement sur un taux de création d'entreprises très élevé. Or, si les PME se caractérisent par un taux de faillite substantiel, il apparaît que les sous-traitants n'y échappent pas. En 1982, les entreprises de sous-traitance ne s'accaparent pas moins de 20% de toutes les faillites en France.

Mais, si les entreprises sous-traitantes éprouvent certaines difficultés, il nous apparaît essentiel de distinguer certaines catégories de sous-traitants afin de mieux cerner l'impact des stratégies en cours.

Capet et Hoflack (1978) affirment que les conditions inhérentes à la spécificité des relations de sous-traitance imposent au propriétaire-dirigeant des difficultés particulières à évaluer l'avenir et par conséquent, à assumer une gestion à part entière. De la sorte, le dirigeant doit posséder une capacité discrétionnaire d'adaptation car l'incertitude dans laquelle il

est confiné ne lui permet pas de disposer des techniques de gestion connues. On fait donc référence aux caractéristiques traditionnelles des sous-traitants, à savoir leur position de dominés, les commandes passées au coup par coup, les rapatriements d'activités sous-traitées chez les donneurs d'ordres, souvent sans préavis.

Or, sans vouloir nier cette spécificité, il s'avère, comme nous l'avons souligné précédemment, que le domaine de la sous-traitance est animé par des transformations structurelles. Au-delà de ces caractéristiques, il semble que tout le problème des relations de sous-traitance réside dans la rencontre des exigences des donneurs d'ordres à partir desquelles les sous-traitants développent leurs stratégies. Ainsi, on peut apprécier la diversité des relations de sous-traitance à travers les exigences des donneurs d'ordres.

Traditionnellement, les exigences des donneurs d'ordres ont toujours reposé sur la trilogie «prix-délai-qualité». Depuis quelques années, l'ordre de ces exigences s'est toutefois inversé. Les normes de qualité ont évolué de telle sorte que le prix est considéré dans bien des cas comme un critère accessoire. Avec les changements en cours, les critères des donneurs d'ordres s'apparentent à d'autres exigences. Leurs attentes vont bien au-delà des critères traditionnels.

L'examen des sous-traitants se fait de plus en plus sur la base des critères suivants:

- la technicité (moyens techniques adaptés);
- la qualité (outils de contrôle et organisation);
- la capacité d'évolution et d'investissement;
- la solidité financière;
- la rigueur de gestion;
- l'aptitude à l'innovation;
- l'ambiance générale dans l'entreprise.

Il va sans dire que ces critères vont beaucoup plus loin que le simple rôle d'exécutant. L'augmentation des volumes de sous-traitance confiée va donc de pair avec de nouvelles exigences.

Cependant, cette évolution ne semble pas s'accompagner d'une amélioration des capacités d'adaptation des sous-traitants. Une enquête des Banques Populaires en France (1985) montre un décalage entre les attentes des donneurs d'ordres et les offres des sous-traitants. Dans une proportion de 60%, les donneurs d'ordres interrogés affirment qu'ils ont du mal à trouver le sous-traitant adapté à leurs besoins. Au moins trois exigences nécessitent des améliorations de la part des sous-traitants: la qualité, la technicité-automatisation et les délais de livraison. Cette situation ne se limite pas à la France.

Dans une étude réalisée par l'Office Franco-Japonais auprès de 290 sociétés japonaises implantées en Europe, il ressort que ces donneurs d'ordres, dont en moyenne 56% des pièces intégrées sont fabriquées

localement, éprouvent aussi d'importantes difficultés à trouver des sous-traitants qui leur procurent entière satisfaction. Dans plus de la moitié des cas, le travail fourni est très insuffisant au regard des délais et de la qualité. Cette non concordance dans la structure des offres et des demandes de sous-traitance est sans aucun doute marquée par l'évolution des besoins des donneurs d'ordres. On assisterait donc à une recherche de complémentarité, mais ces ajustements méritent d'être nuancés dans la mesure où les relations de sous-traitance demeurent très diversifiées.

Comme on le sait, les entreprises de sous-traitance oeuvrent dans de nombreux secteurs d'activités qui les confinent à des rapports de sous-traitance extrêmement variés. Par ailleurs, nous savons à quel point la personnalité du propriétaire-dirigeant constitue un facteur de contingence significatif. Et compte tenu des turbulences qui affectent l'environnement de chaque secteur, il devient difficile de généraliser les comportements et les situations individuelles de sous-traitance.

Ces considérations nous amènent à distinguer certaines catégories de sous-traitants. Selon Brauchlin (1986), on peut distinguer trois grands types de sous-traitants:

1. des entreprises possédant un parc de machines modestes, capable d'exécuter des commandes unitaires et de petites séries selon des plans pré-établis;
2. des entreprises d'expérience et de spécialisation poussée qui peuvent produire à des prix avantageux;
3. des entreprises à fort potentiel de développement

leur permettant de fournir des prestations de haute qualité et fondamentalement nouvelles.³⁸

Dans la même veine, Sallez (1980) a mis en évidence l'évolution des catégories de sous-traitants par rapport à l'évolution des attentes des donneurs d'ordres. Dans une enquête menée auprès de grands donneurs d'ordres des secteurs de l'aéronautique, l'automobile, la construction navale, la machine-outil et la construction électrique et électronique, il constate que les attentes varient selon la nature de la sous-traitance. Il distingue donc trois types de sous-traitance recherchée:

1. une sous-traitance de capacité où les prix les plus bas sont recherchés, la qualité et les délais ne sont que des contraintes à respecter;
2. une sous-traitance de spécialité dans laquelle le donneur d'ordres recherche une assistance technique d'industriels possédant un service de recherche et développement et qui sont constamment informés de l'évolution de la technologie dans leur spécialité;
3. une sous-traitance de compétence dans laquelle le donneur d'ordres recherche des partenaires industriels capables d'innover et de participer à la conception des produits nouveaux.³⁹

Le premier type de sous-traitant est bien connu. Il s'agit du sous-traitant «traditionnel» qui répond à des besoins de capacité des donneurs

³⁸Problèmes de la sous-traitance (1985), op. cit., p.17.

³⁹Sallez, Alain, La dynamique des PME appréhendée à travers les problèmes de sous-traitance et de l'internationalisation, DATAR-CERESSEC, Paris, 1980.

d'ordres. Cette catégorie de sous-traitants est encore largement répandue, mais leur avenir est d'autant plus sombre qu'ils sont soumis à des rapports aléatoires, irréguliers et fluctuants. Il va sans dire que cette catégorie est plus vulnérable. Selon l'ancien secrétaire de la Commission Technique de la Sous-Traitance en France, Claude Altersohn (1985), cette vulnérabilité repose sur trois facteurs:

- elles ne sont pas maîtresses de leur propre activité industrielle, puisque cette activité dépend de celle des donneurs d'ordres;
- elles ne peuvent pas ou leurs dirigeants ne souhaitent pas se doter de l'ensemble des fonctions caractéristiques de l'entreprise -la fonction commerciale par exemple;
- elles ne peuvent pas avoir une gestion de caractère véritablement industriel parce qu'elles sont confinées dans un horizon à très court terme. C'est la caractéristique de la sous-traitance de capacité: l'entreprise industrielle ou artisanale ne reçoit des ordres que pour un très petit nombre de mois et se trouve dans l'incapacité de faire des prévisions, même à très moyen terme, en ce qui concerne son financement, ses investissements et sa politique de formation. ⁴⁰

Ce constat ressort clairement des études menées sur les petites entreprises de sous-traitance (Louart, 1979; Hernu, 1981; Verplancke, 1981; Grégoire, 1985). Les petits sous-traitants sont caractérisés par un sous-développement des fonctions tertiaires, ce qui les confine à une forte dépendance de leur environnement. Les chefs d'entreprises font le plus

⁴⁰Problèmes de sous-traitance (1985), op. cit., p.16.

souvent appel à leur expérience personnelle plutôt qu'à des systèmes d'évaluation complexes des temps et des valeurs. Comme on le sait, l'organisation administrative est révélatrice de la bonne ou de la mauvaise gestion de l'entreprise. Cette organisation n'est pas toujours en fonction de la taille, mais de la volonté du propriétaire-dirigeant. Ainsi, l'inexistence d'une structure apte à traiter l'information et l'absence de tout personnel affecté à des tâches administratives comme le secrétariat peut se traduire par des pertes de contacts et de contrats pour l'entreprise et des pertes de temps pour le propriétaire-dirigeant.

Cette vulnérabilité ne serait pas seulement l'apanage des sous-traitants de capacité. Comme nous l'avons souligné précédemment, le concept de sous-traitance de spécialité demeure ambigu. L'exercice d'une sous-traitance de spécialité ne met pas nécessairement le sous-traitant à l'abri de la dépendance et de la vulnérabilité.

Au Japon, dans la foulée des restructurations industrielles du début des années 1980, les donneurs d'ordres ont adopté une stratégie de rapatriement de certains processus auparavant sous-traités. Ces rapatriements concernent souvent des productions maintenant spécialisées. Elles sont rapatriées en raison de la délocalisation d'entreprises à l'étranger qui crée une sous-utilisation des équipements et des ressources humaines internes d'une part, et d'autre part, du fait que le différentiel de coût n'est plus autant à l'avantage du sous-traitant, en l'occurrence dans le cas des productions de petites séries très automatisées et flexibles.

Ainsi donc, les turbulences telles les tensions de la concurrence internationale et les changements technologiques affectent d'autant plus les entreprises de sous-traitance. En somme, si les attentes des donneurs d'ordres varient selon la nature de la sous-traitance demandée, la vulnérabilité des sous-traitants ne saurait être déterminée uniquement par le type de sous-traitance pratiquée. Les problèmes des sous-traitants relèvent ainsi de leur faiblesse à gérer les changements qui surviennent et donc, de leur faible capacité à s'adapter à un environnement turbulent. Il convient donc d'examiner plus attentivement les caractéristiques de ces turbulences.

2.3.3 Turbulences, changements technologiques et sous-traitance

Dans un contexte caractérisé par une vive concurrence internationale au niveau des coûts et de l'innovation, il va sans dire que le contenu et les modalités des relations de sous-traitance s'en trouvent affectés. On ne saurait donc négliger le rôle des nouvelles technologies dans le développement de la sous-traitance.

Les changements technologiques modifient sensiblement le paysage industriel de plusieurs secteurs d'activités. Parce que les nouvelles technologies posent de façon plus aiguë le problème de la concordance des systèmes de fabrication, ses diverses applications donnent pour ainsi dire le

coup d'envoi à de nouveaux rapports de sous-traitance et par conséquent à de nouvelles formes de gestion de ces relations.

En effet, le moteur des restructurations opérées au sein des relations de sous-traitance relève des changements successifs de l'environnement, en l'occurrence au niveau du couple «marché-technologie». Avec les contraintes de segmentation et d'évolution rapide des marchés, les entreprises se doivent d'adapter constamment leurs produits. Pour ce faire, la productivité n'est plus une condition suffisante. Les entreprises recherchent une plus grande flexibilité non seulement à travers leurs propres systèmes de fabrication, mais aussi dans leurs relations avec les sous-traitants.

La diversification des marchés et les nouvelles exigences de qualité des clientèles ont engendré une complexification des opérations de production et une réduction de la taille des séries. En conséquence, on retrouve une nouvelle configuration des spécialisations techniques et de la répartition des travaux. La réduction des délais de changement des produits se traduit par de nouvelles exigences pour les sous-traitants: la réduction des cycles de fabrication et des délais de livraison.

Cette évolution nécessite de la part des sous-traitants un niveau de compétence très élevé et technologiquement avancé. Comme l'introduction des robots et des technologies nouvelles chez les donneurs d'ordres ne laisse aucune place à l'imprécision et à la non-qualité, on assiste à une dévalorisation des formes traditionnelles de sous-traitance au profit de

nouveaux types de relations qualifiées de situations intermédiaires entre le statut de sous-traitant et celui de fournisseur. Du moins, avec la montée des technologies et des techniques de plus en plus sophistiquées et spécialisées, l'augmentation du recours à la sous-traitance de spécialité est inévitable. Certes, ces situations ne font qu'émerger en ce moment, mais l'industrie automobile offre un laboratoire d'expérimentation particulièrement intéressant à ce niveau.

Les raisons économiques de l'actuelle innovation technologique résident essentiellement dans quatre objectifs fondamentaux:

- l'adaptabilité aux fluctuations d'une demande d'automobiles toujours plus sélective et plus complexe dans sa composition;
- la réduction des coûts de production et une relance de productivité;
- l'amélioration et la constance de la qualité des produits (zéro défaut);
- le raccourcissement des délais de fabrication et de livraison (zéro stock).

Ainsi les groupes automobiles tendent progressivement à flexibiliser leur organisation industrielle intra et inter-établissements. Les sous-traitants se doivent d'examiner leurs choix d'investissements à la faveur d'outils de production flexibles et adaptés, capables de passer rapidement d'une fabrication à l'autre. L'émergence de cette nouvelle sous-traitance traduit en quelques sortes l'apport stratégique des nouvelles technologies. Dans une récente étude sur la sous-traitance au Japon (1988), Yvelines

Lecler souligne comment cette évolution se traduit pour les sous-traitants:

La tendance est actuellement aux commandes de sous-ensembles, voire d'ensembles complets et même de produits finis. Plus de 50% des PMI sous-traitantes reçoivent des commandes alliant la fabrication de la pièce et son montage dans un sous-ensemble. Plus l'entreprise est grande et plus le pourcentage augmente (70,6% des sous-traitants de 100 à 299 salariés), tandis que les très petites entreprises font encore principalement de la pièce.⁴¹

Cette mutation est marquée par une restructuration des relations de sous-traitance. Dans les grands secteurs donneurs d'ordres (automobile, aéronautique, électronique , machine-outil), le recours à plusieurs sous-traitants pour concurrencer au niveau des prix cède le pas à la sélection des sous-traitants les plus performants que l'on assiste sur le plan technique dans leur effort de modernisation.

Mais comme les nouvelles technologies permettent la compression des coûts de fabrication, la réduction des coûts passe maintenant par la réduction des frais de stockage et de gestion des relations contractuelles. Une première conséquence est la réduction du nombre de sous-traitants directs. Au-delà des coûts, il s'agit d'une simplification des circuits, une plus grande économie de moyens, une réduction des délais de fabrication, et donc une meilleure rapidité de réaction face au marché et à la concurrence. On confie des commandes complexes à des sous-traitants sélectionnés, ce

⁴¹Lecler, Yveline (1988), op. cit., p. 16.

qui augmente considérablement la valeur des transactions de sous-traitance. Cette tendance se traduit par le développement de relations de sous-traitance en chaîne. Les sous-traitants de première ligne deviennent donc les donneurs d'ordres intermédiaires d'une foule de petits sous-traitants, ce qui débouche sur une organisation en réseaux. On distingue dans cette structure pyramidale des niveaux distincts de sous-traitants.

Chez Honda, pour la seule composante des freins, on confie l'entière responsabilité à un fournisseur dont 70% de la production lui est destinée. Le même fournisseur dispose de neuf filiales sous-traitantes spécialisées dans diverses opérations comme le moulage et le montage. Ces neuf sous-traitants confient des travaux moins complexes (usinage, pièces détachées) à trente petits sous-traitants. Enfin, 110 autres sous-traitants participent à la production, mais il s'agit de sous-traitants de spécialité qui entretiennent des liens moins serrés avec le fabricant de freins.

En Italie, FIAT auto a défini dès la fin des années 1970 de nouvelles relations contractuelles avec des fournisseurs moins nombreux (1970-1974: 1100; 1975-1979: 1200; 1983: 900; 1988: 350) et la qualité des pièces détachées à des coûts réduits devient prioritaire. Les recherches de sous-traitants spécialisés en matière d'innovation technologique ont été encouragées par FIAT qui a multiplié les contrats de développement à moyen et long terme. La réduction du nombre et la sélection de sous-traitants et fournisseurs directs ont entraîné des baisses de coûts de l'ordre de 2% dans les secteurs concernés. Cette épuration s'est effectuée sur la base des critères suivants: le chiffre d'affaires, la spécialisation, la compétitivité,

la qualité, la capacité de proposer de nouveaux produits.

Certes, il s'agit d'une stratégie de contrôle du parc des sous-traitants car FIAT a été conduit à concentrer dans un premier temps ce parc, puis à le structurer suivant trois catégories de sous-traitants, définissant ainsi une nouvelle répartition des tâches. Le premier niveau est composé d'un petit nombre d'entreprises pilotes vouées à la fabrication de composantes complexes. Le second niveau comprend des entreprises qui prennent en charge la production de composantes simples et peu complexes. Le dernier niveau assume la fabrication de pièces à usage multiple. On y retrouve des petites entreprises et des entreprises de type artisanal spécialisées dans des productions spécifiques.

La configuration d'un tel réseau d'entreprises hiérarchisées et concentrées dans un cadre spatial déterminé repose toutefois sur une politique de partenariat car la stabilité des relations et la collaboration entre le donneur d'ordres et les sous-traitants accrédités conduit à une intense relation d'interdépendance. Mais si les sous-traitants les plus performants sont conviés à se comporter en véritables partenaires industriels, qu'advient-il des petits sous-traitants se trouvant plus loin dans la chaîne? Cette relation n'a pas encore fait l'objet d'une étude poussée. D'ailleurs, il est encore trop tôt pour apprécier les effets de cette structuration.

Toutefois, si cette restructuration semble jouer un rôle dans la

diffusion des nouvelles technologies, c'est par le biais d'une étroite collaboration entre le donneur d'ordres et les sous-traitants. Compte tenu des enjeux que pose l'interactivité des entreprises, il convient d'examiner l'impact des relations de sous-traitance sur la diffusion technologique.

2.3.4 Relation de sous-traitance et diffusion technologique

Comme nous venons de le souligner, les contraintes imposées par un environnement changeant exigent des systèmes de fabrication flexibles et adaptés. Les développements survenus au cours des années 1970 et 1980 permettent maintenant aux petites entreprises de disposer de technologies nouvelles conciliant les avantages de flexibilité et de productivité. Or, la diffusion technologique dans les relations de sous-traitance ajoute de nouvelles données à la problématique.

La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de la région Centre en France a mené une enquête (1988) auprès de 200 sous-traitants pour connaître l'état de la situation. Cette étude laisse entendre que la progression des nouvelles technologies est différenciée selon la taille de l'entreprise, le type de technologie et le secteur d'activité des sous-traitants. Bien que 45% des entreprises interrogées déclarent posséder au moins une machine à commande numérique, il apparaît que ce soit le fait de quelques secteurs. Les secteurs de la mécanique et de la transformation des

métaux s'accaparent 83% des machines c.n. identifiées. Par ailleurs, 30% des entreprises disposent d'une gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO), mais dans 66% des cas ce sont des entreprises possédant déjà des machines à commande numérique. Enfin, dans les domaines du dessin, de la conception et de la fabrication assistée par ordinateur (DAO et CFAO), 16% des entreprises déclarent posséder de tels équipements.

Cette étude fait ressortir deux constatations. D'une part, il semble que l'adoption des technologies nouvelles soit fonction de la taille car très peu d'entreprises de moins de 50 salariés affirment en posséder. D'autre part, la diffusion technologique serait le cas de relations de sous-traitance inter-sectorielles.

D'autres études ont démontré que la relation entre la taille et le degré de pénétration des nouvelles technologies est significative. Dans la sous-traitance aéronautique française, Bruno Sire (1987) a enregistré une forte corrélation entre ces deux variables. Au Québec, Julien, Carrière et Hébert (1987) ont aussi constaté que les firmes utilisatrices de la commande numérique dans le secteur de l'usinage québécois sont plus grande que la moyenne du secteur.

Cependant, beaucoup d'obstacles persistent quant à la pénétration des nouvelles technologies dans les petites entreprises. Les raisons souvent invoquées sont l'insuffisance des ressources financières, le manque de garanties dans la rentabilité de l'innovation, les problèmes de conversions

coûteuses et les risques financiers trop grands.

Toutefois, les principales études n'en font pas moins ressortir que le rôle du propriétaire-dirigeant apparaît central parmi les facteurs de pénétration des nouvelles technologies. Selon Julien et alii (1988), le profil du dirigeant de la PME utilisatrice de technologies de pointe se caractérise comme suit:

- un niveau de scolarité élevé;
- une ouverture sur l'extérieur;
- une ouverture sur l'environnement;
- la recherche active d'informations sur les technologies;
- la diversification des sources d'informations technologiques;
- une diversification de la clientèle et des fournisseurs sur le plan géographique.

Dans le secteur de l'usinage, l'étude montre que les entreprises à technologie de pointe se caractérisent par une volonté d'adaptation aux exigences des donneurs d'ordres. Leurs dirigeants accordent une plus grande importance aux facteurs suivants:

...à la qualité et à la fiabilité du produit, à la production de pièces sur mesure ou de produits «stratégiques» pour les clients et au délai de livraison, soit des caractéristiques demandées à des sous-traitants fiables.⁴²

⁴²Julien, P.A, Carrière, J. B., Hébert, L., Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans le secteur des ateliers d'usinage, GREPME-UQTR, Trois-Rivières, 1987, p. 57.

En regard des sources d'informations technologiques, il semble que la collaboration entre le donneur d'ordres et le sous-traitant prenne une place significative (Julien et alii, 1988; Sire, 1987). Reste à voir dans quelle mesure la pression du donneur d'ordres joue un rôle important dans le choix de la technologie.

En effet, si un certain nombre de mécanismes mettent l'entreprise sous-traitante en position de demandeur de technologie, ces mécanismes sont souvent activés par le donneur d'ordres. Car le raccourcissement des cycles et la diminution quantitative des séries liés à la réduction de la durée de vie des produits se traduisent par un fractionnement des commandes et un raccourcissement des délais de livraison. A ce titre, le marché de la sous-traitance est caractérisé par une sophistication des produits de telle sorte que les petites entreprises de sous-traitance peuvent assumer difficilement les exigences de fabrication avec les moyens traditionnels. Au niveau de la production, le contrôle qualitatif et le niveau de précision sont fonction du niveau technologique atteint. Dès lors, le besoin de changement survient et le plus souvent sous la pression des donneurs d'ordres.

Cependant, le transfert technologique dans les relations de sous-traitance peut constituer un danger pour la survie de l'entreprise. Le donneur d'ordres peut spécifier au sous-traitant que tel équipement est une condition à l'obtention d'un contrat sans pour autant fournir les garanties écrites. Comme le souligne Laget (1988):

Des entreprises ont pu avoir du mal à assurer, dans la durée, des charges de travail suffisantes pour permettre la rentabilisation du nouveau système de production introduit par les technologies nouvelles ou la plupart des marchés modernes fonctionnent de manière irrégulière et même si cette irrégularité n'est pas nouvelle (en particulier depuis la rupture des années 1970), les effets semblent plus aigus dans un contexte d'équipements plus sophistiqués.⁴³

Compte tenu des risques liés aux erreurs possibles des donneurs d'ordres, l'introduction des nouvelles technologies doit se réaliser dans des conditions particulières.

L'entreprise doit définir clairement sa mission et son créneau de spécialisation. Comme on le sait, la compétitivité est conditionnée par un bon positionnement stratégique et par de bonnes capacités managériales. Pour ce faire, l'évaluation du marché passe par une étude poussée des besoins qualitatifs et quantitatifs des donneurs d'ordres. Plus l'étude sera exhaustive, moins le risque de dépendance technologique à l'égard d'un seul donneur d'ordres peut survenir. Cette étude est d'autant plus essentielle qu'elle permet d'asseoir une stratégie de commercialisation et surtout, de bien définir les choix d'investissements qui puissent assurer la rentabilité maximale des nouvelles technologies.

En somme, tout projet de changement technologique peut s'effectuer

⁴³Laget, Michel, Services et transfert de technologie dans les PME, Centre régional de la productivité et des études économiques, Montpellier, 1988, p.14

dans le cadre d'une collaboration avec un donneur d'ordres en particulier, mais il doit s'inscrire avant tout dans le cadre d'une stratégie globale. Néanmoins, il est certain que le problème central repose sur la volonté et la capacité du propriétaire-dirigeant de puiser et de sélectionner l'information disponible. Dans le domaine de la sous-traitance comme dans celui des PME en général, on rencontre une multitude de situations.

Ces considérations nous amènent à scruter davantage les aspects de dépendance et de coopération dans les relations donneurs d'ordres/sous-traitants.

2.3.5 Coopération, dépendance et sous-traitance

De par la taille respective du donneur d'ordres et du sous-traitant, les relations de sous-traitance ont traditionnellement été marquées par des rapports de dépendance. Or, les récentes transformations des structures de sous-traitance ont pour effet de modifier la gestion des relations de sous-traitance. De plus en plus, on désigne par des termes tels «coopération inter-entreprises» et «partenariat», le type de relation contractuelle qu'on y pratique. La sélection des meilleurs sous-traitants conduirait à une intensification de l'interactivité ou, du moins, à un maillage plus prononcé des entreprises. Il va sans dire que chaque partenaire trouve ses avantages respectifs. Mais, est-ce que ces formes de relations influencent l'autonomie

stratégique du sous-traitant?

Les petites entreprises sont marquées par une forte intégration à leur environnement immédiat. Les études sur les relations de sous-traitance soulignent la forte proportion de sous-traitants qui accusent un taux de dépendance⁴⁴ très élevé à l'endroit d'un donneur d'ordres et d'un secteur.

Une étude de l'INSEE (Le Gléau et Gauchenot, 1987) conclut que les sous-traitants sont les plus dépendants et les plus menacés parmi tous les établissements liés à de grandes entreprises. Mais l'appréciation de la dépendance varie d'un propriétaire-dirigeant à l'autre. Pour certains sous-traitants, une forte interaction avec un seul donneur d'ordres est perçue comme un état de sécurité. Pour d'autres, la dépendance dépend de la conjoncture économique du secteur donneur d'ordres. Enfin, il existe des cas où c'est le donneur d'ordres qui accuse un degré de dépendance technologique à l'endroit d'un sous-traitant.

Or, il semble que ces appréciations peuvent différer en fonction du degré de coopération entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Depuis quelques années, plusieurs intervenants et entrepreneurs militent en faveur d'une intensification de la collaboration et du partenariat dans les relations de sous-traitance.

Plusieurs formes de collaboration sont ainsi pratiquées:

⁴⁴Le degré de dépendance se mesure selon le pourcentage du chiffre d'affaires avec un seul donneur d'ordres et/ou un seul secteur. Selon les spécialistes, ce taux ne devrait pas dépasser 25% à 30%.

- le transfert technologique;
- les conseils techniques;
- les prêts d'équipements et de personnel;
- la participation au financement;
- le conseil à la gestion de la qualité;
- le conseil à la gestion de la production;
- les échanges d'informations stratégiques;
- les informations sur les charges de travail futures;
- la formation du personnel;
- les accords de recherche et développement;
- l'aide à la prospection commerciale;
- etc...

Ces formes de collaboration sont valorisées dans la mesure où elles contribuent à diminuer le risque, l'instabilité et l'incertitude des sous-traitants. De la sorte, la coopération favoriserait la stabilité des relations, une meilleure adaptabilité et par conséquent, diminuerait la vulnérabilité des sous-traitants. Or, le partenariat ne risque-t-il pas en contre-partie d'affecter la flexibilité et l'autonomie stratégique des sous-traitants?

La Commission Technique de la Sous-Traitance en France a produit un important rapport sur ce sujet en 1986. Le Livre Blanc sur le Partenariat (1986) identifie trois risques de dépendance accrue dans le renforcement de la coopération entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants:

1. risque de dépendance du sous-traitant vis-à-vis des techniques spécifiques d'un donneur d'ordres spécifique;
2. risque d'incompatibilité au niveau des systèmes de conception, de fabrication et de gestion assistée par ordinateur du sous-traitant entre le donneur d'ordres principal et les autres donneurs potentiels ou existants;
3. risque de monopole du donneur d'ordres principal sur les capacités de production du sous-traitant.

En définitive, la recherche de flexibilité chez le donneur d'ordres n'entraîne-elle pas une plus grande rigidité pour le sous-traitant?

Il existe d'autres risques qui peuvent augmenter la vulnérabilité du sous-traitant. Pour Capet et Hoflack (1978), le sous-traitant a de plus des risques spécifiques tels la faillite du donneur d'ordres, l'intégration du donneur d'ordres et le recours de ce donneur d'ordres à des concurrents. Ces risques rendent particulièrement instable la demande. Mais la pesanteur des risques va beaucoup plus loin que ceux liés à la politique du donneur d'ordres. Le sous-traitant doit aussi supporter les aléas conjoncturels des donneurs d'ordres. Il se trouve aussi confronté à des possibilités d'erreurs du donneur d'ordres. Dans ce cadre, quel que soit le degré de coopération, une trop forte interactivité peut engendrer une vulnérabilité.

Chaillou (1980) a mis en évidence les risques assumés par le sous-traitant selon six types d'erreurs d'appréciation des donneurs d'ordres:

- erreurs sur les objectifs;
- erreurs sur la conception;
- erreurs sur la technologie requise;
- erreurs sur l'appréciation du contexte socio-économique;
- erreurs sur l'évaluation du marché;
- erreurs sur le calcul économique.⁴⁵

Dans ce cadre, une trop forte interactivité peut enliser le sous-traitant dans une relation de dépendance commerciale et technologique qui, avec les risques que cela comporte, peut se traduire par une aggravation de sa vulnérabilité. Dans ces conditions, le sous-traitant se doit, comme toute entreprise, d'examiner sur une base autonome les variables de son environnement.

L'évolution des relations de sous-traitance au Japon témoigne de ces préoccupations. Dans ce pays marqué par de fortes coopérations, bon nombre des interrogations énoncées plus haut semblent se confirmer. Lecler (1988) fait ressortir cette situation paradoxale chez les sous-traitants. Bien que la majorité (56,7%) des sous-traitants de l'industrie mécanique souhaitent diversifier leur clientèle, il n'en demeure pas moins que le taux de dépendance moyen à l'égard d'un seul donneur d'ordres est très élevé: 62,3%.

L'évolution des formes de collaboration montre que l'assistance des donneurs d'ordres est fortement orientée vers la maîtrise technologique et

⁴⁵Chaillou, Bernard, La sous-traitance et les causes du risque industriel, *Revue Direction et gestion*, 1980, 5, pp. 51-57

non plus sur les formes traditionnelles comme le prêt d'équipement, les conseils en gestion (sauf pour la gestion de la qualité) et l'assistance financière. Par contre, on enregistre une progression constante des prises de participation au capital. En 1986, 24,1% des donneurs d'ordres déclarent détenir de telles participations. En somme, si la coopération a un impact positif sur le transfert technologique, ce terme ne rime pas nécessairement avec celui d'autonomie.

Ces considérations laissent entendre que l'interactivité doit comporter certaines conditions. Le Livre Blanc sur la Partenariat (1986) identifie six conditions pour la réussite économique de la coopération:

1. création et maintien d'un climat de confiance par un examen concerté des parties sur les possibilités de développement commun;
2. acceptation de l'idée de parité en regard de la recherche et de l'innovation;
3. adhésion à une conception stratégique donnant priorité à des enjeux de moyen et long terme;
4. concilier les contraintes d'ouverture sur la concurrence et l'établissement de relations privilégiées;
5. concilier le risque économique et la nécessité de maintenir l'emploi;
6. concilier la recherche de flexibilité maximale et la préservation de l'autonomie du sous-traitant.

Il va sans dire que ces moyens de limitation de la dépendance reposent sur les deux parties. Ainsi l'imposition de quotas (15% à 25% du chiffre

d'affaires) aux sous-traitants constitue une mesure de prévention tant pour le donneur d'ordres que pour le sous-traitant. Elle permet au donneur d'ordres de se prémunir de certains risques d'approvisionnement tout en incitant le sous-traitant à diversifier sa clientèle.

Toutefois, si le sous-traitant désire être considéré comme un partenaire à part entière, il doit se comporter comme une entreprise à part entière. Pour éviter la dépendance, le sous-traitant doit développer une stratégie qui lui est propre. La stabilité impose donc au sous-traitant certaines conditions telles le développement d'un savoir-faire spécifique, d'une activité de consultants et de services. Parallèlement, cette stratégie de développement autonome doit s'appuyer sur une action commerciale.

Capet et Hoflack (1978) tracent toutefois un ordre à respecter dans la stratégie commerciale. Dans un premier temps, il importe de développer les relations avec la clientèle existante. Par la suite, le sous-traitant doit rechercher de nouveaux clients lorsque les possibilités d'utilisation d'un savoir-faire offrent de bonnes perspectives. L'action commerciale nécessite donc des études de marché et exige la mise en branle d'activités de recherche et développement permettant d'offrir des produits améliorés et des services nouveaux aux donneurs d'ordres. Ceci n'exclut pas que la R&D puisse se faire en coopération avec le donneur d'ordres, ce qui se traduit par un partage des risques liés au développement de nouveaux produits.

Ces nouvelles situations soulèvent une interrogation: comment répondre

aux problèmes de développement des sous-traitants? Il va sans dire qu'il n'existe pas de solution globale. Cela exige un recentrage de l'analyse au niveau interne de l'entreprise. L'analyse stratégique contingente, appliquée spécifiquement à la PME, permet de prendre en considération les variables organisationnelles comme condition de la mise en oeuvre des stratégies. C'est à la confluence de l'idée de spécialisation et de l'idée de coopération inter-entreprises que cette analyse prend tout son sens. En effet, l'attention portée sur le rôle spécifique de l'entreprise et sur une stratégie visant à exploiter au maximum cette spécificité n'a de sens que dans le cadre d'un système de relations interindustrielles complémentaires où l'exploitation de la vocation de chacun conduit à un gain d'efficience. La spécialisation des PME est nécessairement liée à l'impératif de coopération.

La coopération entre un donneur d'ordres et un sous-traitant ne doit donc pas masquer les dangers de la dépendance. La dépendance vis-à-vis d'un secteur et/ou d'un donneur d'ordres ne met pas le sous-traitant à l'abri des fluctuations des marchés. Car la rigidité engendrée par une trop forte interactivité ne peut que rendre les sous-traitants encore plus vulnérables et empirer leurs difficultés d'adaptation. Le thème de la coopération ne saurait être étranger à la période de turbulences que nous traversons actuellement. La compétitivité exige une collaboration et des rapports stables. Néanmoins, les attentes des donneurs d'ordres n'évoluent pas moins vers la recherche de partenaires se comportant comme des entreprises à part entière.

2.4 Remarques sur le cadre conceptuel

Ce cadre conceptuel nous a permis d'approfondir la problématique des relations de sous-traitance. Comme nous venons de le constater, le contexte actuel est porteur de nombreux changements dans le contenu des relations inter-entreprises. Les multiples ruptures des variables de l'environnement exercent de fortes pressions sur les modalités de mise en relation donneur d'ordres/sous-traitants. Ce nouvel environnement semble donc favoriser l'émergence de nouveaux «modèles» de relations inter-entreprises.

En effet, si ces nouvelles formes de relations reposent sur une fragmentation des processus de production, elles impliquent de nouvelles relations stratégiques entre les différentes unités concernées. Essentiellement, il s'agit de relations d'interdépendance et de coopération réciproque. Dans ce cadre, on ne peut négliger l'impact des turbulences de l'environnement non seulement sur la stratégie des donneurs d'ordres, mais aussi sur celle des sous-traitants.

Si ces modèles ont en commun la réalisation d'un produit fini, ces stratégies émergentes impliquent toutefois la constitution de réseaux d'entreprises. A la lumière des développements précédents, il apparaît que deux formes dominantes de réseaux ressortent.

La première forme repose sur la présence d'une firme de grande taille

qui organise ses relations de sous-traitance autour d'un réseau formel de quelques firmes sélectionnées, qualifiées d'interlocuteurs directs, à qui revient la responsabilité de confier à leur tour des sous-contrats de fabrication. La caractéristique majeure de ce modèle est la hiérarchisation des PME à l'intérieur d'un réseau d'entreprises dominé par une grande firme. L'exemple de Fiat illustre très bien ce modèle.

La deuxième forme s'apparente plutôt au modèle des districts industriels. De nature plus informelle, il s'agit d'un réseau flexible d'entreprises qui exercent différentes spécialisations selon un schéma qui intègre la coopération inter-firmes et la concurrence et ce, dans un contexte spatial défini. Ce modèle n'est pas nécessairement marqué par la domination d'une grande firme, mais bien par un système de valeurs qui rend possible cette intégration réciproque.

Dès lors, il apparaît que la coopération est d'autant plus nécessaire qu'elle pose les conditions d'adaptabilité des PME à un contexte de concurrence internationale et de changements technologiques. Les turbulences actuelles frappent d'une telle intensité que de nouvelles stratégies doivent émerger non seulement de la part des donneurs d'ordres, mais aussi des sous-traitants. Mais nous avons vu que cette relation stratégique ne peut se réaliser qu'à certaines conditions.

Ces stratégies doivent s'articuler autour de nouvelles formes d'ententes, ces ententes ne pouvant reposer que sur un dialogue permanent permettant d'établir un climat de confiance, condition essentielle à

l'établissement de rapports de coopération nécessaires à la réalisation d'économies externes. La coopération inter-firmes peut s'avérer un gage de succès pour l'entreprise maître d'oeuvre à condition que l'information circule. Il faut donc que la majorité des principaux sous-traitants puissent participer activement à la définition des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre l'objectif commun des firmes.

Ces remarques posent donc la nécessité d'approfondir l'analyse et la compréhension de la formation de sous-systèmes flexibles de production. C'est ce qui nous amène à préciser notre problème de recherche ainsi que les objectifs et les hypothèses de recherche qui s'y rattachent.

CHAPITRE 3

PROBLEME, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

3.1 Problème de recherche

La discussion que nous venons d'entreprendre dans la problématique et le cadre conceptuel nous montre à quel point le domaine des relations inter-entreprises offre de multiples opportunités de recherche. Toutefois, on se doit de cibler davantage le cadre dans lequel se situe notre problème de recherche.

Les remarques formulées dans notre problématique et notre cadre conceptuel posent la nécessité d'entreprendre un examen approfondi de l'aspect relationnel de la sous-traitance, à savoir le contenu de cette relation dans un environnement précis. L'objet central de ce rapport consiste donc à scruter le domaine des relations de sous-traitance dans un contexte spatial donné.

Cette recherche entend donc s'attarder au problème de l'arrimage des entreprises manufacturières. Si le développement des relations inter-entreprises semble nécessaire au renouvellement de la structure industrielle

québécoise, il apparaît qu'un grand nombre de facteurs peuvent influencer l'accélération de ces relations. Alors que quantité de signes nous indiquent que les entreprises ont amorcé un mouvement de décentralisation industrielle, notre recherche se situe au coeur du problème de l'accélération du taux de pénétration des PME québécoises dans les marchés des composants et des sous-ensembles de produits finis. Il rejoint par le fait même tout le problème du cadre d'insertion dans lequel les pouvoirs publics entendent miser pour encourager le développement de réseaux flexibles de production.

Bien que la sous-traitance industrielle demeure un domaine d'activités encore trop peu étudié au Québec, certaines observations nous amènent à constater que le marché québécois de la sous-traitance est fortement sous-exploité. Bien que peu récente, une enquête de la Direction Générale de l'Industrie du Québec (1976) montrait que 65% de la sous-traitance était confiée à l'extérieur du Québec. Si cette enquête excluait les grands secteurs donneurs d'ordres de l'automobile et de l'aéronautique, une autre enquête (1983) montre que les sous-traitants québécois n'occupent que 29% du marché de la sous-traitance automobile. Dans ce contexte, il ne fait aucun doute que des difficultés pèsent lourdement sur la sous-traitance québécoise.

D'autres données nous permettent de croire que des secteurs forts en sous-traitance accusent des reculs depuis quelques années. En effet, les secteurs industriels les plus impliqués dans la sous-traitance ont connu de 1981 à 1985 une perte relative d'emplois plus importante (13%) que

l'ensemble de l'industrie manufacturière (9%). A titre d'illustration, le secteur de l'usinage industriel québécois a connu un déclin marqué au cours des années 1971-1984. La part québécoise des livraisons manufacturières comparée aux livraisons totales canadiennes est passée de 27,3% en 1971 à 21,78% en 1984.

A ce stade-ci, on est en droit de s'interroger sur les causes des difficultés rencontrées dans le contexte québécois. Est-ce un problème d'information sur le potentiel de sous-traitance? Est-ce que les sous-traitants éprouvent des difficultés à mettre en valeur leurs domaines d'expertise? Les sous-traitants accusent-ils un retard technologique en regard des équipements et des outils de gestion de la qualité? Les sous-traitants disposent-ils d'une gestion (production, financière, commerciale, information, recherche et développement) capable de fournir toutes les garanties à la sécurité des approvisionnements? Existe-il un problème de communication, d'échange et de collaboration entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants?

Le bilan du «Salon de la Sous-Traitance Transport 1983» (MICT:1984) a tout de même fourni quelques hypothèses d'analyse des problèmes relatifs à l'arrimage dans ce secteur. Plus récemment, le rapport d'un Groupe de travail régional sur la sous-traitance dans les Laurentides (1988) apportait un autre éclairage quant aux difficultés relatives à la pénétration des sous-traitants régionaux dans les secteurs concernés.

Selon ces deux rapports, deux éléments ressortent clairement. D'une

part, c'est tout le problème de la communication donneur d'ordres/sous-traitant qui est mis en évidence. D'autre part, les sous-traitants québécois sont caractérisés par des faiblesses structurelles et managériales qui ne leur permettent pas de rencontrer les exigences des grands donneurs d'ordres.

3.2 Objectifs de la recherche

Cette recherche vise essentiellement à approfondir les différents postulats sous-jacents au concept de sous-traitance.

En outre, nous tenterons de mettre en évidence les logiques et les contraintes associées au développement des relations inter-entreprises. Il s'agira donc de cerner les facteurs économiques et technologiques qui président aux transformations de la sous-traitance.

Plus spécifiquement, l'on tentera d'identifier les facteurs liés à l'évolution du statut des sous-traitants compte tenu des pressions exercées par les turbulences de l'environnement. Pour ce faire, nous tenterons de mettre en évidence les exigences, les attentes et les besoins des donneurs d'ordres. Il nous faudra donc scruter les stratégies d'adaptation des donneurs d'ordres et des sous-traitants.

D'autre part, cette recherche vise à évaluer le rôle du cadre spatial dans le développement des relations inter-entreprises. Il s'agira de déceler en quoi les milieux locaux peuvent favoriser la constitution de réseaux d'entreprises interreliées.

En bref, notre objectif consiste à apporter, à titre de contribution, un éclairage quant au contenu des relations de sous-traitance.

Enfin, cette recherche tentera, dans les limites du possible, de formuler des recommandations sur les politiques à mettre en oeuvre pour accélérer le développement des relations inter-entreprises et, par le fait même, des tissus industriels régionaux.

3.3 Hypothèses de recherche

Essentiellement, cette recherche repose sur deux hypothèses:

1. le taux de recours à la sous-traitance augmente dans l'industrie manufacturière;
2. la sous-traitance évolue vers des vocations intermédiaires entre la sous-traitance au sens strict et la fourniture.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1 Cadre de la recherche

4.1.1 Le type de recherche

Notre démarche de recherche repose sur deux types d'investigation: une recherche exploratoire et une recherche descriptive.

Nous l'avons mentionné dans la problématique, le domaine des relations de sous-traitance industrielle au Québec n'a pas fait l'objet de nombreuses études jusqu'à maintenant. Il n'existe aucune étude qui traite du contenu des relations de sous-traitance dans un secteur donné. Cet aspect pose donc la nécessité dans un premier temps d'explorer l'état de la situation pour ensuite amorcer tout le processus d'une recherche descriptive.

La recherche exploratoire vise à mieux cerner la problématique des relations inter-entreprises dans un cadre spatial défini, soit l'exemple des relations de sous-traitance dans le secteur de la fabrication des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie. Cette première étape se

veut exploratoire car elle vise la collecte et l'examen des principales données secondaires concernant ce secteur et cette région.

Compte tenu de la problématique et du problème de recherche auxquels nous nous attardons dans le présent rapport, il nous faut effectuer tout le recensement du parc d'entreprises reliées aux fabricants d'embarcations. Il nous faut donc entreprendre dans un premier temps l'examen des grandes tendances et des forces et faiblesses des entreprises oeuvrant dans ce secteur. D'autre part, comme il s'agit d'une recherche portant sur le rôle du territoire dans le développement régional, il nous faut d'abord prendre le «pouls» des principaux intervenants locaux en développement industriel. Autrement dit, comme il importe de connaître l'état d'esprit et les intentions des principaux partenaires, il nous faut donc explorer toutes les dimensions pouvant apporter un éclairage le plus complet possible de l'état de la situation.

Cette étape exploratoire nous permettra d'effectuer l'enquête auprès des entreprises sélectionnées. Cette deuxième étape se veut descriptive parce qu'elle vise essentiellement à approfondir la définition d'un problème de recherche plus spécifique à la problématique territoriale du développement des relations inter-entreprises. Conscients des limites que nous imposent une recherche descriptive, nous entendons ainsi contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine des relations inter-entreprises au Québec.

4.1.2 La méthode de collecte des données

Compte tenu que nos besoins en informations sont d'ordre secondaire et primaire, notre méthode de collecte des données repose sur deux éléments.

D'une part, il nous faut effectuer des compilations de données à partir des données régionales. Le récent découpage des régions en Municipalité Régionale de Comté (MRC) pose un problème de disponibilité de statistiques fiables car les données industrielles de Statistique Canada sont compilées selon le découpage des comtés fédéraux.

D'autre part, la récolte des données primaires s'effectuera sur la base d'une enquête avec questionnaire détaillé auprès des entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes. Cette récolte de données se fera auprès des propriétaires-dirigeants des entreprises concernées.

4.1.3 Les instruments de mesure

Parce que cette recherche s'intéresse aux relations inter-entreprises, deux instruments de mesure s'avèrent essentiels. Il s'agit de deux questionnaires.

Le premier questionnaire (voir annexe 1) s'adresse aux propriétaires-dirigeants des entreprises sous-traitantes du secteur des embarcations de plaisance. Ce questionnaire comporte neuf sections:

- la première se limite à l'identification de l'entreprise;
- la deuxième section comporte le profil du propriétaire-dirigeant;
- la troisième porte sur les caractéristiques de l'activité de sous-traitance (les motifs de la création de l'entreprise, les caractéristiques de leurs donneurs d'ordres, l'évaluation des relations inter-entreprises, la perception des variables de l'environnement);
- la quatrième s'intéresse au contexte de la mise en relation avec les donneurs d'ordres;
- la cinquième aborde les divers aspects de la gestion de l'entreprise;
- la sixième concerne les données financières de l'entreprise;
- la septième vise à cerner les aspects de la recherche et développement;
- la huitième s'attarde à l'évolution future de l'entreprise;
- et la neuvième, finalement, comporte deux grandes questions générales sur les principales difficultés et les principaux avantages de la sous-traitance.

La majorité des questions de ce questionnaire sont fermées à l'exception toutefois de quelques-unes. Une première porte sur les raisons qui ont amené l'entreprise à devenir sous-traitante dans le secteur nautique et deux autres concernent les principales difficultés et les principaux

avantages rencontrés dans la sous-traitance. Aussi, des échelles de mesure de type Likert à cinq points ont été utilisées pour mesurer la perception qu'ont les sous-traitants des exigences des donneurs d'ordres, les motivations de l'activité de sous-traitance, les sources d'informations sur les activités et les marchés des donneurs d'ordres, les caractéristiques de la mise en relation, les problèmes de retard dans les délais de livraison et les objectifs futurs de l'entreprise.

Certes, ce questionnaire a été construit de telle sorte à obtenir plus d'informations que nos besoins initiaux. C'est en guise d'enrichissement de notre connaissance et à des fins d'études ultérieures que ce questionnaire comporte une série de questions supplémentaires.

Le deuxième questionnaire (voir annexe 2) s'adresse aux propriétaires-dirigeants et/ou aux représentants immédiats des entreprises donneuses d'ordres en fabrication de bateaux de plaisance. Ce questionnaire comporte six sections:

- la première se limite à l'identification de l'entreprise;
- la seconde trace le profil du propriétaire-dirigeant;
- la troisième traite des principales caractéristiques de l'entreprise (les principales fabrications, l'évolution du chiffre d'affaires, le pourcentage du chiffre d'affaires confié en sous-traitance);
- la quatrième section fait ressortir les caractéristiques de la sous-traitance confiée et l'état des relations avec les sous-traitants (motivations de l'entreprise à recourir à la sous-traitance, le nombre

et la localisation des sous-traitants, la mise en relation, les communications et les échanges d'idées, les exigences à l'égard des sous-traitants, etc.);

-la cinquième traite de l'évolution future de l'entreprise;

-la sixième, enfin, porte sur les principales difficultés et les principaux avantages occasionnés par les relations de sous-traitance.

Dans ce questionnaire, la majorité des questions sont fermées à l'exception de quelques-unes. La première concerne les orientations futures de l'entreprise quant à l'augmentation ou la diminution du recours à la sous-traitance. La deuxième concerne la sixième section du questionnaire. Des échelles de mesure de type Likert à cinq points seront aussi utilisées.

4.2 La méthode d'échantillonnage

Les deux questionnaires ont été utilisés lors d'entrevues structurées d'une durée minimale d'une heure avec le propriétaire-dirigeant des entreprises concernées. Ces entrevues ont été réalisées par le titulaire de cette recherche et selon le plan d'échantillonnage qui suit.

Dans le cadre d'une étude sur les relations inter-entreprises, nous devons procéder selon un double échantillonnage: d'une part, les entreprises donneuses d'ordres en fabrication de bateaux de plaisance, d'autre part, les

entreprises preneuses d'ordres impliquées dans le secteur des bateaux de plaisance. Et compte tenu que cette recherche concerne toute la problématique du développement des relations inter-entreprises dans un cadre régional défini, nous ne pouvons pas recourir à une méthode d'échantillonnage probabiliste.

Le Ministère de l'Expansion industrielle régionale a publié un Répertoire de l'industrie canadienne de la construction des bateaux (1986). Ce répertoire comprend aussi les entreprises d'accessoires et de composants, mais force est de constater qu'aucune entreprise de sous-traitance du Centre de la Mauricie n'y figure. La raison en est bien simple, c'est que la majorité de ces entreprises ont été créées dans la période de mise à jour de ce répertoire ou bien dans les années subséquentes à sa publication.

Ainsi, en regard des types d'entreprises qui nous intéressent et des informations concernant les interrelations qui les touchent, nous sommes confrontés à une contrainte d'identification de la population globale. Dans ce cadre, il faut utiliser les techniques de recensement. Les techniques suggérées sont les suivantes:

1. le recensement par choix raisonné;
2. le recensement en boule de neige.

Dans le cas d'une population non recensée, ces techniques permettent de procéder rapidement à la phase de la recherche exploratoire pour ensuite

déterminer l'échantillon qui fera l'objet d'une enquête plus poussée.

Le recensement par choix raisonné constitue le point de départ de cette recherche. Cette technique consiste à identifier les principaux intervenants qui sont susceptibles de détenir les informations privilégiées sur les deux types d'entreprises qui nous intéressent. Ces intervenants sont communément appelés les informateurs clés. Ils possèdent des informations sur le secteur d'activités et rendent possible l'identification de groupes cibles ainsi que de leurs structures d'interrelations.

Alors que les rencontres avec les informateurs clés permettent de préciser les entreprises devant faire l'objet d'un recensement complet, la technique de recensement en boule de neige permet de compléter l'identification de toutes les entreprises impliquées dans l'industrie en question et dans la région concernée.

Ainsi, nous avons pu identifier, avec l'aide des informateurs clés dans un premier temps, toutes les entreprises de fabrication de bateaux de plaisance du Centre de la Mauricie. Cette population comprend 14 entreprises. Nous avons donc tenté de rencontrer toutes ces entreprises, mais seulement huit étaient dans la possibilité de nous accorder une entrevue. De ces huit, il se trouve qu'une oeuvrait dans la sous-traitance pour un fabricant de bateaux à moteur et qu'une autre dans la sous-traitance de diverses natures dans le fibre de verre. Toutefois, nous nous sommes gardés de préserver un échantillon représentatif du secteur, à savoir des

entreprises spécialisées dans différents types de fabrication: les canots, les chaloupes, les bateaux de pêche, les bateaux de sauvetage et les bateaux à moteur. De ce nombre, notre premier échantillon final était composé de six entreprises.

Cette première étape d'échantillonnage nous a aussi permis d'identifier quelques entreprises sous-traitantes. De là, les donneurs d'ordres et les premiers sous-traitants rencontrés nous ont indiqué d'une part, l'ensemble des sous-traitants considérés comme interlocuteurs directs des donneurs d'ordres, et d'autre part, les sous-traitants qui oeuvrent à des niveaux intermédiaires, soit les sous-traitants des sous-traitants. Compte tenu de l'objet central de cette recherche et des ressources dont nous disposons, nous avons sélectionné dix entreprises qui sont localisées dans le Centre de la Mauricie et qui tissent des relations de premier et de deuxième niveau dans la structure de la sous-traitance nautique.

4.3 Traitement et analyse des données

Encore une fois, il nous faut mentionner le caractère exploratoire et descriptif de cette recherche pour souligner le type de traitement de données que nous avons effectué.

Compte tenu du nombre limité d'entreprises et du double échantillonnage, nous avons procédé à une première compilation des données

de chacun des deux questionnaires. Par la suite, nous avons mis en parallèle ces données afin d'en comparer les éléments majeurs qui ressortent.

CHAPITRE 5

LE CHOIX DU SECTEUR INDUSTRIEL ET DE LA RÉGION

Parce que cette recherche vise à explorer l'évolution et le contenu des relations inter-entreprises dans un cadre spatial défini, nous nous proposons d'examiner de plus près le cas d'une région engagée dans une reconversion industrielle. A la suite d'une première recherche exploratoire à l'échelle du Québec, nous avons identifié une région et une industrie qui présentent un intérêt particulier dans le cadre de notre problème de recherche. Il s'agit de l'industrie de fabrication des embarcations de plaisance dans le Centre de la Mauricie. Nous allons donc présenté les principales caractéristiques de cette industrie et de cette région.

5.1 L'industrie des embarcations de plaisance

L'industrie canadienne des embarcations de plaisance comporte une multitude de composantes à partir desquelles on peut distinguer certaines spécialisations régionales. En 1985, la grande part des livraisons de cette industrie se concentrait en Ontario (40,3%), au Québec (29,6%) et en Colombie-Britannique (16,2%). Ces trois provinces s'accaparent ainsi 86,1%

de la valeur des livraisons, 82,2% de l'emploi et 73,3% des établissements. Selon le Ministère de l'Expansion Industrielle Régionale (MEIR: 1988), la fabrication de voiliers prédomine en Ontario alors que celle des bateaux à moteur se trouve surtout au Québec et en Colombie-Britannique.

TABLEAU 4

Livraisons de produits de propre fabrication d'embarcations de plaisance
Canada, 1985

Sous-secteurs	Valeur des livraisons ('000)	%
Bateaux à moteur	\$81 768	31,42%
Voiliers	\$59 326	22,80%
Canots, chaloupes	\$19 341	7,43%
Production à forfait	\$47 663	18,32%
Autres embarcations	\$35 292	13,57%
Pièces, accessoires	\$14 637	5,63%
Total	\$260 000	100%

Source: MEIR, 1988.

Statistique Canada classe cette industrie dans le sous-groupe 3281. Toutefois, devant les nombreux sous-secteurs qui se greffent à ce sous-groupe, force est de constater l'hétérogénéité de cette industrie. L'industrie comprend les sous-secteurs des bateaux à moteur, des voiliers, des canots, chaloupes, skiffs et doris, des embarcations autres comprenant les bateaux de pêche et les bateaux utilitaires, de la production à forfait, des pièces, accessoires et réparations. Comme le montre le tableau 4, le sous-secteur

des bateaux à moteur compte près du tiers de la valeur des livraisons alors que la production des voiliers représentent 22,8%.

En ce qui concerne la dimension de la fourniture et de la sous-traitance dans l'industrie, on ne peut que constater l'importance des achats dans la valeur de livraisons. Selon les plus récentes données de 1985, la part des achats de toutes sortes dans l'industrie s'établit à 54,9%. Le marché canadien de l'approvisionnement dans cette industrie serait de l'ordre de \$143 millions. Nous ne possédons pas de données exactes sur la part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires global de l'industrie, mais l'examen des différents éléments des achats de l'industrie nous amène à une estimation d'environ 10%.⁴⁶

Ainsi, il apparaît difficile de généraliser sur la situation globale de cette industrie. L'analyse des principales statistiques canadiennes mérite donc une interprétation nuancée.

En effet, l'industrie des embarcations de plaisance se caractérise non seulement par la diversité des produits, des marchés et des termes de la compétitivité de chacun des sous-secteurs, mais aussi par une structure industrielle marquée par deux pôles. Cette situation n'apparaît toutefois pas dans les plus récentes statistiques canadiennes. Comme nous pouvons le constater au tableau 5, près de 90% des entreprises répertoriées par Statistique Canada en 1985 ont moins de 50 salariés. Une seule entreprise

⁴⁶Statistique Canada, Catalogue 42-251B, avril 1987.

semble avoir franchi le seuil des 200 salariés en Ontario. Toutefois, une récente enquête menée par la Corporation de développement industriel du Centre de la Mauricie (CODICEM, 1988) témoigne de changements substantiels au Québec et plus particulièrement dans la région du Centre de la Mauricie. On compterait actuellement quatre entreprises de plus de 200 salariés au Québec, dont deux dans le Centre de la Mauricie. Cette évolution s'apparente au sous-secteur des bateaux à moteur dont les principaux constructeurs sont situés au Québec.

TABLEAU 5
Répartition des établissements selon la taille
Québec, Ontario, Canada
1977-1985

Taille	Québec		Ontario		Canada	
	1977	1985	1977	1985	1977	1985
1-4	12	23	12	55	70	189
5-9	9	13	10	21	45	75
10-19	9	8	12	15	41	49
20-49	6	8	8	12	30	33
50-99	2	5	1	2	4	9
100-199	1	2	2	2	3	4
200-499	-	-	-	1	-	1

Source: Statistique Canada, no. 31-203.

Par ailleurs, l'industrie québécoise semble animée par un dynamisme

certain. Le tableau 6 fait ressortir que la part des livraisons québécoises dans l'ensemble canadien s'est accrue beaucoup plus rapidement qu'en Ontario de 1977 à 1985. D'autre part, la productivité moyenne de l'industrie québécoise surpasse celle de l'Ontario et de l'ensemble canadien.

TABLEAU 6
Statistiques comparées de l'industrie des embarcations de plaisance
Québec, Ontario, Canada
1977-1985

	Québec		Ontario		Canada	
	1977	1985	1977	1985	1977	1985
<hr/>						
Nombre						
d'établissements	39	59	45	108	193	361
% du total canadien	20,2%	16,3%	23,3%	29,9%	100%	100%
<hr/>						
Valeur des						
livraisons ('000\$)	19821	77119	35767	104978	92235	260168
% du total canadien	21,5%	29,6%	38,8%	40,4%	100%	100%
<hr/>						
Productivité						
(valeur ajoutée/						
heure/salarié)	\$8,65	\$20,67	\$6,37	\$18,80	\$7,72	\$18,06
<hr/>						

Source: Statistique Canada, catalogue 31-203.

En ce qui concerne l'évolution de la valeur des livraisons, on ne peut que

constater une croissance importante depuis 1977. Dans l'ensemble canadien, les livraisons manufacturières sont passées de 92 à 260 millions de dollars. Au Québec, la croissance fut plus forte que l'ensemble canadien, les livraisons passant de 19 à 77 millions de dollars. Comme l'indique le tableau 7, le taux de croissance annuel moyen des livraisons au Québec est sensiblement supérieur à ceux de l'Ontario et de l'ensemble canadien.

TABLEAU 7

Taux de croissance annuel moyen de la valeur des livraisons
Québec, Ontario, Canada, 1977-1985

Québec	18,5%
Ontario	14,4%
Canada	13,8%

Outre les facteurs économiques, d'autres facteurs tels que le design, le style, la performance et surtout la qualité constituent aujourd'hui des éléments importants pour la compétitivité. Comme le souligne le MEIR (1988), il semble que des pas considérables aient été marqués dans ce domaine depuis quelques années. «Les meilleurs constructeurs de bateaux à moteur fabriquent un produit de qualité et ont introduit récemment des embarcations avec un design original, ce qui est nouveau pour ce type de bateaux». ⁴⁷

⁴⁷ «Profil de l'industrie canadienne de la construction d'embarcations de plaisance», MEIR, janvier 1988, p. 12.

Ces récents changements dans le secteur des bateaux à moteur s'accompagnent aussi de l'apparition de nouveaux matériaux et de technologies nouvelles. Mais pour saisir l'ampleur de ces changements, il nous faut examiner les principaux segments de production de cette industrie.

La fabrication de bateaux ne peut être assimilée à une chaîne de montage similaire à l'industrie automobile. Néanmoins, la production de bateaux à moteur comprend plusieurs étapes : la conception et la fabrication des moules, le laminage au fibre de verre, l'installation des pièces et composants entrant dans la coque, l'assemblage de la coque et du pont, la finition intérieure et extérieure, et enfin, deux segments sont annexés à ce processus : l'ébénisterie et le rembourrage. C'est ce qui explique que les nouvelles technologies de production dans ce secteur relèvent d'applications spécifiques au fibre de verre, à l'ébénisterie et au rembourrage.

On note l'existence de couteaux par jet d'eau pour ébarber les composantes à la sortie des moules et de pistolets actionnés par des robots qui injectent la résine et coupent la fibre de verre. D'autre part, il existe dans l'industrie des procédés innovateurs permettant d'appliquer des programmes de machines interchangeable. Dans l'ébénisterie par exemple, il se trouve de nouvelles machines à commande numérique capables d'effectuer le déplacement de panneaux de bois et leur coupage en de multiples pièces. Ces innovations de procédés possèdent des avantages certains en ce qui a trait à la sécurité des travailleurs et l'économie des matières premières. Enfin, bien que la fibre de verre constitue le matériau

principal de l'industrie, on voit apparaître le plastique d'uréthane-soufflé dans certains composants des bateaux à moteur. En somme, nous pouvons affirmer que l'industrie des embarcations de plaisance fait aussi face à des turbulences technologiques.

Cette industrie est aussi marquée par des turbulences au niveau de la demande et de la concurrence. La croissance exceptionnelle de l'industrie depuis quelques années s'accompagne de modifications substantielles dans les structures de la demande et de la concurrence.

Les fabricants de bateaux font maintenant face à de nouvelles exigences qui peuvent s'apparenter dans une certaine mesure à celles qui assaillent l'industrie du transport terrestre. La demande se tourne vers des produits de qualité offrant un design original. Ce phénomène est d'autant plus vrai que le marché domestique pour les embarcations de plaisance au Canada accuse un degré de saturation élevé. En effet, le Canada se classe deuxième au monde, après la Norvège, en ce qui a trait aux taux de diffusion de bateaux. Ces taux expriment soit le nombre de bateaux par 1 000 habitants, soit le nombre de personnes par bateau. Au Canada, on compte 92 bateaux par 1 000 habitants et 11 personnes par bateau tandis qu'aux États-Unis les taux sont de 41.6/1 000 et de 24/bateau. Le Japon et la France semblent offrir un bon potentiel de marché avec des taux respectifs de 0.00021 et 10.7 bateaux par 1 000 habitants et de 476 et 93 personnes par bateau.⁴⁸

Par ailleurs, l'industrie devra faire face à l'élimination totale de la

⁴⁸Guy Hould, «Menaces et occasions du Libre-échange pour l'industrie du bateau à moteur», mai 1989, SOFICAR-Centre-Mauricie, p. 25.

protection tarifaire dont elle bénéficie vis-à-vis des concurrents américains. Les tarifs douaniers ont été abaissés à 15% en janvier 1987 alors que les droits sur les embarcations importées aux Etats-Unis ont été abaissés à 1,2%. Toutefois, il existe des obstacles non tarifaires beaucoup plus menaçants que ne le sont les obstacles tarifaires. Aux Etats-Unis, la «Merchant Marine Act» s'applique à toute embarcation qui n'est pas strictement destinée à être utilisée en plaisance à des fins personnelles. Cette restriction comporte donc une menace pour les exportations de bateaux canadiens destinés à la location par exemple.

Bien que les constructeurs américains de bateaux à moteur soient caractérisés par leur grande taille, on ne doit pas pour autant voir dans le gigantisme de ces firmes qu'une seule menace. Même si les «Etats-Unis possèdent des sociétés puissantes qui [...] pourraient produire suffisamment pour répondre aux besoins du marché canadien»⁴⁹, il n'en demeure pas moins que cette menace peut se transformer en opportunité pour les entreprises québécoises. Cette opportunité ne peut reposer que sur la différenciation des produits et sur la segmentation des marchés. Dans ce cadre, le gigantisme industriel risque d'être compromettant dans un contexte de saturation relative du marché nord-américain. Il semble bien que les quelques géants américains du bateau à moteur éprouvent de sérieuses difficultés à écouler leur marchandise sur les marchés. Dans ce contexte, les économies d'échelle réalisées à l'interne ne compenseraient pas les économies d'échelle externes si nécessaires dans un contexte de turbulences. Il n'est donc pas dit qu'il

⁴⁹MEIR (1988), op. cit., p.26.

faillie augmenter la taille de l'intérieur.

Or, les principaux fabricants du Centre de la Mauricie n'échappent pas aux turbulences actuelles de l'environnement. Les changements en cours se traduisent par des pressions sur les coûts, la qualité et la différenciation de leurs produits.

Cependant, l'évolution des effectifs à la production dans ce secteur témoigne d'un dynamisme certain des fabricants du Centre de la Mauricie. Les effectifs des seuls fabricants ont progressé de 112,8% de 1986 à 1988, passant de 335 en 1986 à 420 en 1987, puis à 713 en 1988.⁵⁰ Avec 713 salariés productifs à temps plein, c'est près de 40% des effectifs du Québec qui se concentrent dans le Centre de la Mauricie. Par ailleurs, parmi les plus importantes entreprises de bateaux à moteur canadiennes identifiées par le MEIR (1988), 22% se trouvent dans le Centre de la Mauricie. Et si l'on considère tous les fabricants, ce pourcentage se situe à 28% à l'échelle du Québec. En définitive, le Centre de la Mauricie compte la plus forte concentration de fabricants d'embarcations de plaisance en regard du nombre d'entreprises et du nombre d'employés.⁵¹

Ces données nous indiquent que les fabricants du Centre de la Mauricie semblent s'être engagés sur la bonne voie pour concurrencer les géants de l'industrie nord-américaine. Comme nous l'avons mentionné précédemment, au moins deux facteurs permettent de faire des percées sur les marchés: des

⁵⁰Selon les compilations de la CODICEM, 1988.

⁵¹Selon une compilation de la CODICEM, mars 1988.

coûts de production compétitifs et des produits de qualité et différenciés. Devant la saturation des marchés du canot et de la chaloupe, les principaux producteurs du Centre de la Mauricie se sont dirigés vers des fabrications à plus forte valeur ajoutée, plus complexes et plus sophistiquées. Dans certains milieux industriels du Centre de la Mauricie, on parle de la «BMW» des bateaux à moteur pour illustrer l'orientation vers le haut de gamme. C'est dans ce contexte que la sous-traitance et les relations inter-entreprises semblent avoir connu un développement majeur depuis quelques années.

5.2 La région du Centre de la Mauricie

5.2.1 L'évolution industrielle

Le Centre de la Mauricie illustre très bien le cas de nombreuses régions dont le développement industriel a reposé avant tout sur la présence des richesses naturelles. Dans la première moitié du vingtième siècle, de nombreuses entreprises manufacturières viendront s'y établir autour de la «Shawinigan Water and Power» qui dès 1903 effectue des livraisons d'électricité sur Montréal.

Essentiellement, c'est dans les secteurs de l'aluminium, du papier, du

carbure, des produits chimiques et de leurs dérivés, puis du textile, du vêtement et de la chaussure, que s'effectuera le développement industriel du Centre de la Mauricie. Il s'agit de grandes entreprises étrangères dont la stratégie de diversification et par là même d'intégration conduira à la domination de cette région par de grands groupements industriels. Mais après la deuxième guerre mondiale, le Centre de la Mauricie connaîtra un essoufflement de son essor industriel, les grandes entreprises préférant relocaliser leurs installations plus près des marchés de consommation de masse, en l'occurrence la région de Montréal. A partir des années 1950, «aucun groupe industriel étranger à la région n'est venu s'y installer massivement et de manière durable».⁵² Sans assister au déclin, le Centre de la Mauricie ne bénéficiera plus comme auparavant de fortes poussées expansionnistes dans le domaine industriel.

Ce sont les années 1960 et 1970 qui marquent des changements importants. On assiste au déclin des grandes assises industrielles de la région. L'emploi manufacturier dégringole, passant de 7615 en 1961 à 7025 en 1971 puis à 6457 en 1981.⁵³ Bien que les statistiques du tableau 8 englobent le vaste comté fédéral de Champlain, il n'en demeure pas moins que l'emploi manufacturier évolue en dents de scie dans la période 1974-1985. Toutefois, le tableau 9 montre que l'on assiste à un changement de tendance au tournant des années 1970. En effet, le taux de croissance annuel moyen de

⁵²Pierre Lanthier, «Stratégie industriel et développement régional: le cas de la Mauricie au xxe siècle», Revue d'Histoire de l'Amérique Française, Vol. 37, no. 1, juin 1983, p. 16.

⁵³Pierre Lanthier et Alain Gamelin, L'industrialisation de la Mauricie, dossier statistique et chronologique, 1870-1975, Cahier 6, Groupe de recherche sur la Mauricie-U.Q.T.R., 1981. Et selon une compilation CODICEM, 1981.

l'emploi manufacturier passe de -0,80% et -0,84% dans les périodes 1961-1971 et 1971-1981 à 2,37% dans la période 1981-1988. Ceci correspond avec les grands mouvements que l'on observe à l'échelle internationale et ce sont principalement les secteurs présents dans cette région qui sont touchés par la crise industrielle mondiale. On assiste donc pendant cette période à une destructuration du tissu industriel régional.

TABLEAU 8

Evolution de l'emploi manufacturier dans la grande région statistique* de Shawinigan, 1974-1985

Année	Emploi manufacturier
1974	7317
1975	8171
1976	7836
1977	7521
1978	7717
1979	8114
1980	8228
1981	7972
1982	6967
1983	6794
1984	6810
1985	6737

Source: Statistique Canada, Catalogue 31-209.

*La région statistique de Shawinigan correspond au comté fédéral de Champlain. Elle englobe les MRC du Centre de la Mauricie, de Mékinac et du Haut St-Maurice.

TABLEAU 9
Taux de croissance annuel moyen de l'emploi manufacturier
Centre de la Mauricie, 1961-1988

1961-1971	-0,80%
1971-1981	-0,84%
1981-1988	2,37%

Sources: L'industrialisation de la Mauricie, dossier statistique et chronologique, 1870-1975, op. cit.. Compilation CODICEM, 1981-1988.

Or, cette destructuration cède graduellement le pas à une restructuration industrielle. De 1971 à 1980, on enregistre près de cinquante fermetures d'entreprises de moyenne et de grande importance. Mais bien que plus modestes sur le plan de la création d'emplois, ces mêmes années sont aussi marquées par des créations d'entreprises, mais cette fois-ci par des intérêts régionaux en grande partie. Ainsi, la création nette d'entreprises dans la période 1971-1980 serait de 9 entreprises.⁵⁴

Ce déclin ne doit pas masquer certains signes de changements profonds dans l'économie du Centre de la Mauricie. On enregistre depuis quelques années des modifications substantielles dans la structure industrielle. Ces changements se traduisent par deux réalités: une nouvelle répartition des entreprises et des effectifs salariés selon la taille et une diversification sectorielle du secteur manufacturier.

⁵⁴CODICEM, Rapport sur la situation économique, Shawinigan, 1980, p. 15.

En effet, la proportion du nombre de PME manufacturières dans l'ensemble industriel est passée de 25,9% à 40,7% de 1985 à 1988. Cette évolution fait en sorte que l'emploi manufacturier dans les PME représente maintenant 42% du total des effectifs manufacturiers alors qu'il était de 17% en 1983. Ces changements ont été accompagnés par l'apparition de nouvelles activités spécialisées liées à l'industrie de la transformation des matières plastiques, du matériel de transport et des véhicules automobiles, de la fabrication électrique et électronique, etc.

TABLEAU 10

Evolution du nombre d'entreprises et d'emplois manufacturiers dans le Centre de la Mauricie, 1980-1988

Année	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Taille moyenne
1980	92	6861	75
1981	90	6457	72
1982	91	5814	64
1983	83	5927	71
1984	91	5298	58
1985	n-d	n-d	n-d
1986	109	5291	49
1987	124	5716	46
1988	153	6687	44

Source: Compilation CODICEM, 1980-1988.

Le tableau 10 illustre les plus récentes transformations de la structure

industrielle. Il nous permet d'apprécier l'évolution du nombre d'entreprises et des emplois manufacturiers. A la lumière de ce tableau, il semble que l'on assiste à un retournement de tendance après les années de la récession. Après 1981-1982, on ne peut que constater une progression importante du nombre d'entreprises. Pas moins de 70 entreprises se sont ajoutées à ce nombre depuis 1983, ce qui constitue un taux d'augmentation de 84,3% sur la période 1983-1988. Avec une augmentation de 760 emplois durant cette période, on ne peut que souscrire à l'idée voulant que ce soient les PME qui aient contribué à rattraper le volume d'emplois qui a précédé la récession. A tout le moins, l'évolution de la taille moyenne des entreprises ne laisse présager aucun doute à ce niveau.

En définitive, le Centre de la Mauricie illustre le cas d'une région en pleine mutation. Cette mutation de la structure industrielle ne saurait toutefois relever d'agents économiques extérieurs. Il semble que des comportements innovateurs de la part des agents du milieu aient pu contribuer à créer un environnement propice à cette mutation. C'est ce qui nous amène à scruter le domaine des relations territoriales.

5.2.2 Les relations territoriales

Comme nous l'avons souligné dans la problématique, on assiste depuis quelques années à l'émergence de nombreuses formes de relations au niveau territorial. Il semble que ce soit le cas du Centre de la Mauricie. Le

revirement de tendance que nous venons d'observer peut s'expliquer par l'instauration d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat.

Au tournant des années 1970, des entrepreneurs de la région tentent d'impulser une nouvelle vision du développement industriel. Devant le déclin répété des grands secteurs industriels qui façonnent le paysage du Centre de la Mauricie, la CODICEM se fixe comme objectif central de créer un «climat de confiance [assurant] les conditions propices à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et à l'émancipation des petites et moyennes entreprises existantes».⁵⁵ La priorité est ainsi mise sur le renouvellement de la base industrielle et sur la création d'entreprises. Pour ce faire, la CODICEM entend jouer un rôle de concertation des différents agents économiques du milieu et, devant le constat de l'isolement des entrepreneurs, l'organisme initie, avec la collaboration du Groupement Québécois d'Entreprises, un «Club PME» qui vise l'entraide des industriels de la PME.

C'est dans le contexte de l'après-récession que la CODICEM a opté entre autres pour une stratégie de développement local qui s'appuie sur la création d'entreprises, la PME et le partenariat. Pour mener à terme une stratégie de relèvement économique par les entrepreneurs et les promoteurs locaux, on s'attardera à mettre en place des infrastructures d'appuis. C'est ainsi que la CODICEM interviendra dans le parrainage d'organismes tels la Société de financement à capital de risque (SOFICAR), le Soutien aux initiatives jeunesse (SIJCEM) et le Centre de création d'entreprises (CCECEM).

⁵⁵CODICEM, Rapport du Président, Shawinigan, 1980.

Mais comme la création d'entreprises ne s'improvise pas, l'on expérimente la mise sur pied d'un fichier informatisé des opportunités de marché dans la région, soit le Marché des Biens et Services Régionaux (MBSR). Pendant quelques années, de nombreux agents de recherche se sont attardés à rassembler toutes les informations sur ces marchés. L'objectif était louable en ce sens qu'il visait à identifier les produits de substitution en importation. Mais une fois la banque de données terminée, le projet fut mis en veilleuse compte tenu du problème de la mise à jour des données.

Cette ambitieuse opération a toutefois permis d'identifier dans le temps une série d'opportunités intéressantes. C'est à partir de cette initiative que la CODICEM a travaillé de concert avec le Centre de Création d'Entreprises du Centre de la Mauricie (CCECEM) et l'Incubateur industriel de Grand-Mère afin de développer un réseau de sous-traitants pour l'industrie locale, en l'occurrence dans le secteur du bateau de plaisance.

Le CCECEM se situe dans l'Incubateur industriel qui, avec ses 320 000 pieds carrés, loge quelques vingt-neuf entreprises. Le Centre a pour mission d'oeuvrer au sein d'entreprises en incubation par l'entremise de services professionnels communs. Les entreprises bénéficient des conseils du Centre et de tous les avantages de ce concept, à savoir les services de regroupement tels le transport, les achats et les assurances.

Fort de ces quelques expériences, la CODICEM initie à l'automne 1987 un projet de Sommet économique dans le Centre de la Mauricie. L'objectif de

ce sommet consiste à réunir les partenaires du milieu afin d'élargir la concertation et d'élaborer des projets nécessitant leur participation. On vise donc l'action à travers cet exercice de concertation. Des quelques 200 participants, on enregistre la présence de représentants de plusieurs secteurs d'activités: municipalités, entreprises, gouvernements, jeunesse, tourisme, éducation, syndicats, etc.

Ce sommet a donné naissance à une table de concertation des porteurs de plus d'une vingtaine de projets ciblés. Notons le projet du Cégep de Shawinigan qui vise à mettre sur pied un service d'intervention sur mesure pour les entreprises. Il s'agit de services axés sur la formation, la consultation et l'aide technique.

C'est d'ailleurs à partir de ce sommet qu'est né le projet de mise sur pied d'un centre de formation nautique. La forte croissance des dernières années dans l'industrie du bateau a mis en lumière le problème de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée dans le laminage et le rembourrage. Cette situation a occasionné des situations tendues entre les plus petites et les plus grandes entreprises. En effet, la main-d'oeuvre était d'abord formée dans les petites entreprises, puis remobilisée dans les plus grandes entreprises en raison notamment des meilleurs avantages salariaux.

Ainsi, la CODICEM et les partenaires de l'industrie des embarcations de plaisance ont collaboré à une étude de besoin en formation en vue de mettre sur pied une école des métiers rattachés à l'industrie. Ce projet a donné naissance à la Corporation du Centre de Formation Nautique du Centre de la

Mauricie. Le mandat de la Corporation est de discuter des problèmes de formation rencontrés dans les entreprises et d'établir des priorités. Le Conseil d'administration est composé de représentants des firmes Doral et Cadorette, d'un représentant des petits fabricants, et de représentants de la Commission scolaire et du Cégep.

Actuellement, les membres de la Corporation ont élargi les besoins en formation pour les étendre à l'ébénisterie, la finition, l'électricité et la conception et la fabrication assistée par ordinateur (CFAO). Bien que le projet initial d'une école soit de moins en moins possible, on envisage d'introduire les principaux métiers au sein de la formation professionnelle de niveau secondaire.

Ces diverses activités de concertation ne font pas de doute sur la vitalité des relations entre les différents partenaires de la région. D'une activité à l'autre, les partenaires apprennent à mieux se connaître, à travailler ensemble et à élaborer des plans d'actions unificateurs et structurants pour le développement de la région.

CHAPITRE 6

PRESENTATION ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête effectuée auprès des firmes de notre échantillon. Nous allons procéder dans un premier temps à la description générale des entreprises sélectionnées de notre échantillon. En deuxième lieu, nous nous attarderons aux résultats concernant les hypothèses de recherche. Enfin, nous tracerons les caractéristiques de la sous-traitance nautique dans le Centre de la Mauricie et nous approfondirons l'analyse des résultats de recherche.

6.1 Profil général de l'échantillon

Comme nous l'avons exposé dans notre méthodologie, notre recherche repose sur un double échantillon: les entreprises de fabrication de bateaux de plaisance et les entreprises sous-traitantes. Ces entreprises sont exclusivement concentrées dans le Centre de la Mauricie. Nous tracons donc le profil de ces deux types d'entreprises.

6.1.1 Les sous-traitants

Les entreprises de notre échantillon sont pour la plupart de jeunes entreprises. Elle ont en moyenne 2,25 années d'existence: six d'entre elles ont 2 ans et moins, deux ont entre 2 et 3 ans, deux entre 3 et 5 ans. Nous pouvons qualifier ces entreprises comme étant de petites entreprises. En effet, toutes ont moins de cinquante employés à temps plein affectés régulièrement à la production: cinq entreprises ont moins de 10 salariés, 2 ont des effectifs variant entre 10 et 19 salariés et 3 entre 20 et 39 employés. La taille moyenne de notre échantillon est de 14 salariés par entreprise.

Toutefois, la taille des entreprises selon le chiffre d'affaires présente des différences plus marquées. On compte 4 entreprises qui possèdent un chiffre d'affaires variant de 1 à 5 millions de dollars; une entre 500 et 999 999 dollars, une entre 250 et 499 999 dollars, deux entre 100 et 249 999 dollars et deux qui affichent un chiffre d'affaires de moins de 100 000 dollars.

Examinons maintenant le profil des propriétaires-dirigeants. L'âge moyen de ces derniers est de 33,5 années. Ils disposent en moyenne de 13,5 années de scolarité: un seul possède une formation universitaire, 6 une formation technique d'équivalent collégial, et 3 n'ont pas terminé les études secondaires. Au niveau de l'expérience antérieure, la majorité d'entre eux

possèdent soit une expérience en affaire dans un domaine connexe (4), soit qu'ils étaient d'anciens employés de leurs donneurs d'ordres (3) ou de la sous-traitance pratiquée actuellement (1). Enfin, deux propriétaires-dirigeants possèdent plus de dix années d'expérience dans un domaine autre que ceux du bateau ou de la sous-traitance pratiquée.

On note une variété de secteurs d'activités auxquels sont rattachées les entreprises de notre échantillon. C'est le travail des métaux qui occupe la plus grande place avec trois entreprises. Toutefois, les types de production des entreprises diffèrent grandement d'une entreprise à l'autre: l'une se concentre principalement sur la fabrication de réservoirs à essence, à eau et les fosses d'aisance; une autre fabrique des barres d'appui utilitaires et des enjoliveurs en forme d'arc; enfin, une dernière effectue une gamme plus diversifiée de sous-produits: des pentures, des plaques de fusibles et divers travaux de perçage et de coupage.

Vient ensuite le travail des matières plastiques et du fibre de verre. Dans le plastique, il s'agit essentiellement du travail de l'uréthane-soufflé à partir duquel on fabrique le cadre des tableaux de bord. Quant au travail du fibre de verre, nous avons recensé plus d'une quinzaine de sous-produits: tableaux de bord; couvercles de réservoir à essence, de glacière, de moteur; plate-formes de baignade; douches; chaires en forme d'arc; boîtes à pied; moulures de portes; sièges; escaliers; dînettes; réservoirs à eau; planchers; etc.

Le secteur des produits électriques occupe aussi une place importante.

Les travaux effectués pour le secteur du bateau sont les suivants: assemblage de circuits imprimés, divers types de harnais pour les systèmes électrique et électronique de tableaux de bord.

Dans le secteur du bois ouvré, il s'agit du plaquage de panneaux pour bâti intérieur. Dans l'assemblage, c'est le coupage de fenêtre en plexiglas. Enfin, dans le secteur de l'imprimerie, le travail consiste à effectuer des impressions sur les tableaux de bord à l'aide de procédés en sérigraphie.

6.1.2 Les donneurs d'ordres

Les six entreprises de notre deuxième échantillon sont caractérisées par des différences assez prononcées en ce qui concerne la taille selon les effectifs, le chiffre d'affaires et le type de production dans le secteur concerné.

L'âge moyen des entreprises est de dix années, mais cette moyenne ne rend certes pas compte de l'âge moyen de l'industrie du bateau de plaisance dans le Centre de la Mauricie. En effet, l'origine de cette industrie ne remonte pas aux années 1970. Dès le début du siècle, cette industrie naît pour répondre au besoin de bateaux pour la drave. Si cette moyenne d'âge paraît bien jeune, c'est que le secteur du bateau dans le Centre de la Mauricie a été marqué par de récents rachats d'entreprises et par des créations

d'entreprises au cours des quinze dernières années.

La moyenne d'âge de 39 ans des propriétaires-dirigeants illustre assez bien ces récents changements. Avec une moyenne de seize années d'études, on ne peut que constater le haut niveau de scolarité des propriétaires-dirigeants. Le type de formation reçue se répartit comme suit: trois possèdent un baccalauréat en administration, un en génie, un en éducation physique et un possède un niveau de secondaire professionnel. L'expérience antérieure est assez diversifiée. Parmi les six propriétaires-dirigeants, deux ont déjà été à l'emploi d'une entreprise du secteur du bateau, certains ont été vendeurs (2) et consultant (1), d'autres enseignants (2), l'un mécanicien et l'autre ingénieur.

En regard de la taille des entreprises, on enregistre des différences marquées: deux d'entre elles peuvent être qualifiées de grandes entreprises car elles emploient plus de 200 salariés à temps plein à la production régulière, les autres demeurent plutôt petites en raison des effectifs de moins de cinquante salariés. Ces différences de taille se répercutent sur le chiffre d'affaires. Quatre d'entre elles affichent un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars, dont deux dépassent les 10 millions de dollars. Quant aux deux autres, leur chiffre d'affaires se situe entre 500 et 999 999 dollars.

Ces différences marquées des chiffres d'affaires peuvent s'expliquer à partir des types de produits fabriqués. Parmi les six firmes, deux d'entre

elles fabriquent surtout des chaloupes et des canots. Les quatre autres se spécialisent surtout dans la fabrication de bateaux à moteur, mais les créneaux diffèrent sensiblement entre les grandes et les petites entreprises. Dans les petites, on se concentre surtout sur les bateaux à moteur de plus petite dimension et/ou sur les embarcations de sauvetage et de pêche tandis que dans les grandes, ce sont les bateaux à moteur de plus grande dimension et/ou de haute gamme.

6.2 Résultats concernant les hypothèses de recherche

Avant d'aborder l'analyse des résultats, nous présentons les résultats associés à chacune de nos deux hypothèses.

Notre première hypothèse concerne l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance. Nous tenons à rappeler que ce taux mesure le pourcentage du chiffre d'affaires des entreprises donneuses d'ordres qui est alloué à des activités de sous-traitance.

A la lumière du tableau 11, ce taux est en progression constante pour toutes les entreprises de 1982 à 1988. La moyenne de ce taux s'établit à 11% en 1988, comparativement à environ 5% en 1982, ce qui semble légèrement supérieur à la moyenne de l'industrie que nous avons évaluée à 10%. Cette évolution confirme donc notre première hypothèse de recherche.

Toutefois, force est de constater certaines disparités de taux dans l'échantillon. Cet état de fait repose sur deux explications.

D'une part, ce taux est sensiblement supérieur à la moyenne pour trois entreprises. Comme nous l'avons souligné dans la présentation de notre échantillon, certaines entreprises ont délaissé certaines fabrications banalisées au profit de productions plus complexes destinées à certains segments de marché. La différenciation des taux de recours à la sous-traitance semble donc aller de pair avec la complexité et la différenciation des produits.

TABLEAU 11

Evolution du taux de recours à la sous-traitance dans le secteur des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie, 1982-1988

Taux de recours à la sous-traitance	1982	1986	1988
0%	3	1	0
moins de 5%	2	2	1
5 à 9%	1	1	2
10 à 19%	0	2	3
Moyenne de l'échantillon en 1988: 11%			

D'autre part, parmi les six entreprises rencontrées, il en est une qui était entrée dans une phase de restructuration complète. Cette entreprise

était sur le point de délaissier complètement la fabrication d'embarcations de plaisance, ce qui contribue donc à abaisser le taux moyen de recours à la sous-traitance.

Notre deuxième hypothèse concerne l'évolution du statut de sous-traitant vers des vocations intermédiaires entre la sous-traitance d'exécution et la fourniture. Notre enquête nous a permis de distinguer neuf sous-traitants de spécialité et un sous-traitant de capacité. Mais il va sans dire que le degré de compétence varie sensiblement d'un sous-traitant de spécialité à l'autre. C'est à cette dimension que nous nous sommes attardés dans notre enquête. Comme cette question est empreinte de subjectivité, nous l'avons administrée aux donneurs et aux receveurs d'ordres. Les tableaux 12 et 13 présentent les résultats obtenus à partir des deux échantillons.

TABLEAU 12

Evaluation de la vocation de sous-traitance par les sous-traitants

-Nous exécutons les directives des donneurs d'ordres	0
-Nous proposons des solutions techniques adaptées aux besoins des donneurs d'ordres	2
-Nous participons à la conception en collaborant à l'amélioration technique et économique de la commande du donneur d'ordres	8

TABLEAU 13

Evaluation de la vocation de sous-traitance par les donneurs d'ordres

-Nos sous-traitants ne font qu'exécuter nos directives	2
-Nos sous-traitants nous proposent des solutions techniques adaptées à nos besoins	1
-Nos sous-traitants participent à la conception des sous-produits en collaborant à l'amélioration technique et économique de nos commandes	3

Si le tableau 12 nous donne une lecture qui confirme la présence de vocations intermédiaires, le tableau 13 en fournit une plus nuancée. En effet, le point de vue des donneurs d'ordres diffère sensiblement de celui des sous-traitants. Ces différents résultats expriment à tout le moins la diversité des vocations de sous-traitance. Ils mettent en évidence l'importance, pour les donneurs d'ordres, du degré de compétence des sous-traitants.

Mais nous ne pouvons souscrire, comme tend à le montrer le tableau 12, à l'idée que tous les sous-traitants exercent des vocations intermédiaires. Pour mieux évaluer cette hypothèse, nous proposons de s'en remettre aux résultats concernant la recherche et développement.

La synthèse de ces résultats est présentée au tableau 14. Des huit entreprises qui affirment exercer des activités de recherche et

développement, il s'en trouve quatre qui possèdent un service spécifique de recherche et développement. Ces activités concernent le produit dans sept cas et le procédé dans six cas.

TABLEAU 14
Synthèse des résultats concernant la recherche et développement
dans les entreprises sous-traitantes

Activités de recherche et développement	oui: 8	non: 2
Service spécifique de R&D	oui: 4	non: 4
R&D sur les produits	oui: 7	non: 1
R&D sur les procédés	oui: 6	non: 2
Effectifs spécifiquement assignés à la R&D	oui: 5	non: 3
Effectifs sporadiquement assignés à la R&D	oui: 3	non: 5
Part du chiffre d'affaires consacré à la R&D	nombre d'entreprises	
moins de 5%	2	
5 à 10%	3	
11 à 20%	0	
plus de 20%	1	
ne le sait pas	2	

Or, dans la mesure où seulement cinq entreprises assignent des ressources spécifiques à la recherche et développement et que seulement six d'entre elles peuvent fournir une mesure de la part du chiffre d'affaires

consacrée à la recherche et développement, nous pouvons confirmer qu'au moins cinq entreprises exercent de façon régulière une vocation autre que celle de la sous-traitance d'exécution pure et simple. Selon les informations fournies par les principaux donneurs d'ordres, il s'avère que notre échantillon se distribue comme suit: 5 sous-traitants de spécialité et de compétence, 4 sous-traitants de spécialité et d'exécution et 1 sous-traitant de capacité et d'exécution.

6.3 Analyse des résultats

Cette section consiste à analyser les résultats de notre enquête. Il s'agit d'approfondir la nature et le contenu des relations inter-entreprises dans l'industrie des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie. Mais auparavant, nous présentons les principales caractéristiques de la sous-traitance nautique dans le Centre de la Mauricie.

6.3.1 Caractéristiques de la sous-traitance nautique

Comme nous venons de le constater, notre enquête révèle que la sous-traitance évolue vers des vocations intermédiaires entre la sous-traitance d'exécution et la fourniture. Or, l'examen des différentes entreprises nous

amène à constater l'existence d'une échelle de sous-traitance dans laquelle on distingue certaines catégories de sous-traitants.

D'une part, on est en présence de sous-traitants au sens strict du terme que l'on peut qualifier de «sous-traitants d'exécution». D'autre part, on retrouve des sous-traitants qui ont connu une évolution marquée depuis leur création. Ces sous-traitants peuvent maintenant être qualifiés de «sous-traitants de compétence».

La première catégorie de sous-traitants correspond à l'entreprise traditionnelle de sous-traitance, celle qui ne fait que répondre à une commande spécifique et peu complexe sans s'attarder au développement d'un produit qui permettrait d'élargir sa clientèle et diminuer sa dépendance. La caractéristique majeure de cette sous-traitance est qu'elle relève de sous-produits banals ou banalisés, c'est-à-dire à faible contenu technologique.

La seconde catégorie correspond à l'entreprise qui fait preuve d'une volonté et d'une capacité de développer et d'innover les produits qui lui sont confiés en sous-traitance. Ces entreprises possèdent généralement une vision du marché pour lequel elles sous-traitent. Elles contribuent, pour leur propre développement, à l'avancement de l'industrie en terme de compétitivité et de qualité. En général, bien que ces entreprises soient encore jeunes, elles ont entrepris une diversification de leur clientèle non seulement sur le plan géographique, mais aussi sur le plan sectoriel. Elles sont donc moins dépendantes d'un seul donneur d'ordres et/ou d'un seul secteur d'activité, ce qui les rend moins vulnérables aux fluctuations d'un

secteur en particulier. La moyenne de donneurs d'ordres pour ces sous-traitants est supérieure à celle de l'ensemble de l'échantillon étudié, soit 8 contre 6,5.

C'est sans doute ce qui explique l'écart des temps alloués au suivi et à la recherche de contrats. Comme le montre le tableau 15, il se trouve que seulement 3 entreprises consacrent plus de cinquante heures par mois au suivi et à la recherche de contrats contre 4 qui en allouent moins de dix. Cet écart confirme la différence des types de sous-traitance pratiquée. Une sous-traitance qui exige plus d'apports en terme de développement de produits et de procédés est amenée à tisser plus de liens serrés avec un donneur d'ordres et par conséquent à conduire une politique de recherche de contrats plus active dans d'autres secteurs donneurs d'ordres.

TABLEAU 15

Nombre d'heures par mois consacrées au suivi et à la recherche de contrats

moins de 10 heures	4
de 10 à 20 heures	1
de 21 à 50 heures	2
de 51 à 200 heures	3

Ces sous-traitants possèdent aussi une meilleure connaissance de leur environnement. En général, ils affirment connaître de façon précise leurs concurrents au Canada et aux Etats-Unis. Comme l'indique le tableau 16, ce

ne sont pas tous les sous-traitants qui affirment connaître de façon précise leurs concurrents. Seulement quatre en possèdent une connaissance précise. Toutefois, le tableau 17 fait ressortir que ces mêmes sous-traitants se sentent menacés en regard des ressources qu'allouent leurs principaux concurrents en matière de recherche et développement. Sur le plan concurrentiel, ils misent essentiellement sur la qualité-fiabilité de leurs produits et, surtout, sur la recherche et le développement. Mais comme nous l'avons mentionné précédemment, c'est parmi ces entreprises que l'on retrouve des personnes spécifiquement assignées à la recherche et développement. En général, la recherche et développement se fait sur les produits sous-traités, mais certains débordent sur de nouveaux produits destinés à de nouvelles clientèles potentielles.

TABLEAU 16

Connaissance des concurrents, point de vue des sous-traitants

Affirment ne pas avoir de concurrents	2
Affirment ne pas connaître leurs concurrents	1
Affirment avoir une connaissance approximative	3
Affirment connaître de façon précise leurs concurrents au Québec, au Canada et aux États-Unis	4

En ce qui concerne les termes de la concurrence (tableau 18), il ne semble pas y avoir d'écarts aussi importants entre les entreprises. La grande majorité des entreprises considèrent que la qualité et la fiabilité des produits sous-traités sont très importantes. Viennent ensuite le respect des

délais de livraison, le service après-vente et le caractère stratégique du produit pour le donneur d'ordres.

TABLEAU 17

Evaluation des ressources consacrées par leurs principaux concurrents à la recherche et développement

Très supérieur	1
Supérieur	3
Equivalent	3
Inférieur	1
Très inférieur	0

TABLEAU 18

Evaluation des termes de la concurrence par les sous-traitants*

Termes de la concurrence	A	B	C	D	E
Service après vente	5	2	0	1	1
Qualité et fiabilité	7	1	0	0	1
Prix	3	3	2	1	0
Conditions de crédit	1	2	1	3	0
Respect des délais	5	3	0	0	1
Image de marque	3	2	2	1	1
Promotion et publicité	0	0	4	1	4
Caractère stratégique du produit	3	4	0	1	1
Coûts trop élevés pour le donneur d'ordres de changer de sous-traitant	2	2	4	0	1

A: très important, B: important, C: modérément important, D: peu important, E: très peu important

* 9 entreprises sur 10 ont répondu à cette question.

Une dernière remarque concerne la catégorie des sous-traitants d'exécution. Il s'avère que le problème central de ces sous-traitants réside dans le fait qu'ils n'ont pas su jusqu'à maintenant dépasser l'opportunité de marché identifiée comme point de départ au lancement de leur entreprise.

La forte dépendance à l'égard d'un seul donneur d'ordres et/ou d'un seul secteur d'activité les distingue par un manque d'ouverture sur d'autres secteurs connexes à l'industrie du bateau. Certes, ils ont bénéficié et bénéficient encore d'une conjoncture favorable dans cette industrie. Mais les changements d'orientation vers des produits haut de gamme et l'introduction de systèmes de contrôle de la qualité, auxquels est confrontée présentement l'industrie, risquent d'influencer encore plus les exigences des donneurs d'ordres. Bien que ces exigences varient d'un secteur à l'autre, la tendance qui semble se confirmer est celle d'un sous-traitant capable de participer à la conception de produits nouveaux et d'agir comme un partenaire à part entière, c'est-à-dire se comporter comme une entreprise à part entière en assumant toutes les fonctions de gestion.

Toutefois, si comme toutes les jeunes entreprises, ces sous-traitants ne possèdent pas toutes les compétences de gestion et d'action commerciale (tableau 19), ils ont comme principale force de solides compétences techniques dans leur domaine. Ces compétences constituent un atout fondamental dans la prospection de marchés connexes.

TABLEAU 19
Niveau de formalisation de la gestion des sous-traitants

Outils de gestion	oui	non
Système de prix de revient	5	5
Si non, en prévision d'ici 2 ans	4	1
Calcul des temps d'opération	8	2
Conserve une description technique des opérations réalisées	6	4
Système de contrôle de qualité	10	0
Système d'information (activités, clients, coûts de production, prévisions, etc)	1	9
Si non, en prévision d'ici 2 ans	0	9
Conserve des informations (activités, clients, coûts, etc.)	9	1
Carnet de commandes formel	4	6

En somme, la sous-traitance nautique présente les caractéristiques d'une échelle diversifiée de sous-traitants. Bien que les forces et faiblesses de ces sous-traitants s'apparentent dans bien des cas à celles des petites entreprises en général, il n'en demeure pas moins que les sous-traitants sont confinés à une situation spécifique de par la position qu'ils occupent au sein

d'une industrie en particulier. Toutefois, les forces et les faiblesses ne sauraient s'expliquer seulement par la volonté et la capacité des propriétaires-dirigeants, mais aussi par la spécificité du type de relation dans laquelle ils se trouvent. Pour mieux cerner les implications de la diversité de cette sous-traitance, il nous faut approfondir l'examen des facteurs d'accélération du taux de recours à la sous-traitance.

6.3.2 Facteurs d'accélération du taux de recours à la sous-traitance

Comme nous venons de le constater, l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance dans le secteur nautique ne fait pas de doute. Le tableau 20 met en évidence l'évolution du nombre de sous-traitants par donneur d'ordres dans la période 1982-1988, ce qui montre que l'augmentation de ce taux va de pair avec cette évolution. Or, si ce nombre est en constante progression, il semble que plusieurs facteurs aient contribué à l'accélération de ce taux depuis quelques années.

A partir d'une question ouverte sur les raisons qui ont motivé les fabricants de bateaux à faire de plus en plus appel à la sous-traitance, nous avons pu établir un ordre de priorité. Le tableau 21 illustre ces résultats.

Ce sont prioritairement la croissance rapide de ce secteur et la nécessité d'augmenter la rentabilité qui ont poussé les fabricants à recourir

à la sous-traitance. La croissance rapide des dernières années a eu pour effet de gonfler les effectifs de telle sorte que ces changements ont occasionné des problèmes de gestion du personnel et de manque d'espace. Ces raisons, pour le moins conjoncturelles, découlent donc en grande partie de la première. Cependant, en ce qui concerne la qualité, la productivité, le manque de personnel spécialisé et l'évolution de la technologie, il apparaît que les facteurs d'accélération du taux de sous-traitance relèvent de raisons structurelles.

TABLEAU 20
Evolution du nombre de sous-traitants par donneur d'ordres
1982-1988

Nombre de sous-traitants par donneur d'ordres	1982	1983*	1984*	1985*	1986	1987	1988
aucun	4	1	1	1	1	1	0
moins de 5	2	2	2	2	3	2	2
5 à 9	0	0	0	0	2	1	2
10 à 14	0	0	0	0	0	2	2

*Sur la base de trois entreprises seulement.

En effet, cette croissance rapide s'est accompagnée de la complexité et de la différenciation grandissante des produits du bateau que certains producteurs ont entrepris au cours des dernières années. Et comme la production de bateaux pose un problème au niveau de la standardisation du

processus de production, il va sans dire que le lancement de nouvelles fabrications plus complexes et différenciées a eu pour effet de compliquer ce processus.

TABLEAU 21

Principales raisons invoquées dans l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance, réponses multiples

Gérer la croissance rapide	3
Augmenter la rentabilité	3
Diminuer les frais et les problèmes de gestion du personnel	2
Augmenter la qualité et la productivité	2
Augmenter la rapidité des livraisons	1
Gérer le manque d'espace et de personnel spécialisé	1
Evolution de la technologie	1

En conséquence, si de telles évolutions expliquent l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance, elles exigent à tout le moins la présence de partenaires capables de supporter et de s'adapter rapidement à des ajustements.

Comme en témoigne le tableau 22, les principaux motifs de la fragmentation du processus de production sont par ordre d'importance: l'insuffisance de spécialisation, l'insuffisance de souplesse des installations productives, l'abaissement du prix de revient, l'insuffisance de personnel

qualifié, l'insuffisance de rentabilité à produire ce qui est sous-traité et l'abaissement des coûts de stockage.

L'insuffisance de spécialisation s'explique par la complexité des produits qu'engendre la différenciation des produits et l'insuffisance de souplesse des installations de production s'explique entre autres par le nombre souvent élevé de modèles de bateaux qui occasionne des changements rapides et fréquents des cycles de fabrication. Dans ces conditions, la sous-traitance permet d'absorber plus facilement ces changements d'autant plus que la production nécessite chaque année des modifications substantielles au niveau des modèles. Ici, les fabricants recherchent essentiellement une souplesse de production chez les sous-traitants et par le fait même une capacité de livrer rapidement et dans les délais requis les sous-produits. En quelques sortes, les changements de cycles de fabrication entraînent des changements de cycles des délais de livraison.

Il en ressort que les motifs d'insuffisance de personnel qualifié, lié à l'insuffisance de rentabilité à produire les produits sous-traités, sont tout à fait corrélés au manque de spécialisation. La croissance des dernières années et les changements stratégiques qui l'ont accompagné ont donc amené les fabricants à opter pour une externalisation de certaines fonctions qui exigent un certain niveau de technicité que l'entreprise ne peut pas assumer dans un contexte de croissance aussi rapide.

TABLEAU 22
Principaux motifs du recours à la sous-traitance

Motifs	A	B	C	D	E
Pour insuffisance de spécialisation	3	1	1	0	1
Pour insuffisance de souplesse des installations	1	3	2	0	0
Pour abaisser le prix de revient	2	1	1	0	2
Pour insuffisance de personnel qualifié	1	2	1	0	2
Pour insuffisance de rentabilité à produire ce qui est sous-traité	1	1	2	0	2
Pour abaisser les coûts de stockage	1	1	2	0	2
Pour éviter des investissements	1	0	2	0	3
Pour développer d'autres activités de production	0	2	2	0	2
Pour développer des activités commerciales	0	2	0	0	4
Pour développer des activités de recherche	0	0	0	0	5

A: très important, B: important, C: modérément important, D: peu important, E: très peu important.

Ces motifs concordent avec les critères d'exigence des donneurs d'ordres. Comme le montre le tableau 23, les attentes des donneurs d'ordres s'inscrivent tout à fait dans l'ordre des contraintes auxquelles est confrontée l'industrie depuis quelques années. Au moins deux exigences figurent en priorité: les délais de livraison et la stabilité des approvisionnements. Viennent ensuite les normes de qualité et le prix.

TABLEAU 23
Exigences des donneurs d'ordres

Critères d'exigences	A	B	C	D	E
Garantie de qualité	5	1	0	0	0
Garantie délais de livraison	6	0	0	0	0
Garantie de prix	2	4	0	0	0
Bonne gestion financière	1	0	5	0	0
Avancement technologique	1	2	2	1	0
Bon mode d'organisation	1	1	1	2	1
Approvisionnement stable	6	0	0	0	0
Proximité géographique	2	1	3	0	0
Avoir un certain équipement pour avoir un contrat	2	1	0	1	2

A: très important, B: important, C: modérément important, D: peu important, E: très peu important.

Cet état de fait semble confirmer que la sous-traitance répond non seulement à des besoins d'ordre conjoncturel, mais aussi structurel. Outre les problèmes de manque d'espace et de stockage et de la croissance rapide, il apparaît que l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance repose en grande partie sur des facteurs structurels liés à la complexité et à la différenciation grandissantes des produits.

En définitive, si l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance relève d'impératifs liés à la montée des turbulences dans l'environnement, il apparaît de toute évidence que ce sont des facteurs d'ordre structurel qui

aient le plus contribué à son accélération. Dans le contexte actuel, il apparaît donc que l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance aille de pair avec une demande accrue de sous-traitance spécialisée. Pour approfondir cette question, il nous faut toutefois examiner le cadre dans lequel se sont tissées ces relations inter-entreprises.

6.3.2 Facteurs de développement des relations inter-entreprises

Une des caractéristiques centrales de la sous-traitance nautique dans le Centre de la Mauricie repose sur la distinction d'entreprises fortement intégrées à leur environnement immédiat. Parmi les sous-traitants retenus dans notre enquête, huit bénéficient du support du Centre de création d'entreprises et sept sont localisés dans l'incubateur industriel de Grand-Mère.

Cette forte intégration se vérifie aussi par la part du chiffre d'affaires en sous-traitance que réalisent ces sous-traitants avec des fabricants d'embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie. Cette part s'élève en moyenne à 72% en 1988. D'autre part, comme l'illustre le tableau 24, plus de 55% des sous-traitants des fabricants d'embarcations de plaisance sont localisés dans le Centre de la Mauricie, ce qui fait figure d'une forte concentration régionale.

TABLEAU 24

Localisation des sous-traitants des fabricants d'embarcations de plaisance
du Centre de la Mauricie, 1988

Localisation	Nombre	Proportion
Centre de la Mauricie	16	55,2%
Région 04, sauf Centre de la Mauricie	6	20,7%
Québec, sauf région 04	2	6,9%
Ontario	4	13,8%
Reste du Canada	1	3,4%
Total	29	100%

A première vue, ces différentes caractéristiques s'apparentent à la présence d'un sous-système productif dans lequel divers segments de production sont ainsi fragmentés et répartis entre plusieurs petites entreprises spécialisées.

Parmi les 10 entreprises, le nombre total d'emplois à la production se situait à 135 en 1988. En examinant de plus près le pourcentage du chiffre d'affaires de ces 10 entreprises qui correspond exclusivement à l'industrie nautique, on constate que le développement de la sous-traitance chez les fabricants de bateaux a contribué à créer et à maintenir 116 emplois dans le Centre de la Mauricie dans la période 1984-1988, soit 86% des emplois de notre échantillon. Par ailleurs, en ne considérant que les entreprises de notre échantillon, on en déduit que le nombre d'emplois induits par le secteur

donneur d'ordres concerné atteint 16% de l'effectif total.

Mais le développement de la sous-traitance a aussi contribué à rendre plus favorable le rapport importation/exportation. En effet, la naissance de plusieurs sous-traitants de notre échantillon a amené la grande majorité des fabricants de bateaux à délaisser les sous-traitants extérieurs de la région et parfois même de l'extérieur du Québec. Ainsi, on assiste à un double mouvement: une diminution des produits importés et une augmentation des produits exportés. Si ce phénomène s'explique par le dynamisme de certains sous-traitants, il ne saurait être étranger à la nature des liens tissés entre les entrepreneurs locaux.

En effet, si l'on met en parallèle la tendance, depuis quelques années, à l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance, avec la forte concentration de sous-traitants à proximité des principaux fabricants, on peut questionner les raisons qui ont contribué à développer ces relations inter-entreprises.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les sous-traitants du secteur nautique sont dans la grande majorité des cas de jeunes entreprises. Et lorsque l'on examine de plus près les principales motivations qui ont contribué à créer ces entreprises, huit entreprises sur dix nous répondent que c'était pour réaliser spécifiquement des travaux de sous-traitance dans le secteur nautique parce qu'elles avaient identifié une opportunité d'affaires sur des marchés non comblés en région.

Or, nous avons vu que près du tiers des sous-traitants interrogés étaient d'anciens employés de leur client actuel et que plus du tiers possédait une expérience en affaire dans un domaine connexe. Par ailleurs, les circonstances de la mise en relation des entreprises montrent que pour une proportion de 50% des sous-traitants, les donneurs d'ordres étaient des connaissances personnelles.

La figure 2 met en évidence les relations inter-entreprises dans l'industrie des bateaux de plaisance du Centre de la Mauricie. On enregistre de nombreuses relations non seulement entre les fabricants et les sous-traitants, mais aussi entre les sous-traitants. Et comme ces sous-traitants ont aussi des sous-traitants, cela traduit l'existence de réseaux d'entreprises. Les interrelations sont d'autant plus fortes que ces entreprises sont dans bien des cas localisées dans le même bâtiment, soit dans l'incubateur industriel de Grand-Mère.

Cette figure distingue les fabricants d'embarcations de plaisance des sous-traitants selon le type de fabrication et la qualité de la sous-traitance.

D'une part, on est en présence d'entreprises spécialisées dans la fabrication de canots et de chaloupes et d'autres dans les bateaux à moteur. Parmi ces mêmes entreprises, on peut aussi distinguer les PME des grandes entreprises. Et parmi ces entreprises, on constate que certaines d'entre elles sont fortement interactives, en l'occurrence les grandes entreprises.

Toutefois, on peut constater que les fabricants de canots et de chaloupes demeurent à l'écart du noyau d'entreprises qui entretiennent des liens avec les principaux sous-traitants. Ceci s'explique par la nature des besoins qualitatifs en sous-traitance.

D'autre part, on distingue chez les sous-traitants deux types de sous-traitance pratiqués et deux niveaux de sous-traitance. Les sous-traitants «A» sont les interlocuteurs directs des fabricants de bateaux à moteur et les sous-traitants «B» sont les sous-traitants des sous-traitants de niveau «A». Enfin, les sous-traitants «X» représentent des entreprises isolées des réseaux, mais que les donneurs d'ordres nous ont identifiés lors de notre enquête. Les sous-traitants sont identifiés selon qu'ils pratiquent une sous-traitance de spécialité et de compétence, de spécialité et d'exécution et de capacité et d'exécution. Les flèches indiquent le sens des relations partant du sous-traitant vers le donneur d'ordres. Notre enquête a révélé que les sous-traitants entretiennent des liens non seulement avec les donneurs d'ordres, mais aussi avec d'autres sous-traitants.

Si cette figure dénote une forte intégration des entreprises à leur environnement spatial, elle permet de mettre en relation les facteurs explicatifs de l'augmentation du taux de recours à la sous-traitance et l'émergence des deux principaux types de sous-traitance et ce, avec les facteurs explicatifs du développement de deux types de relations inter-firmes. Ces deux types de relations sont les suivantes: des relations d'interdépendance et de coopération et des relations d'exécution et de complicité relative.

FIGURE 2

Relations inter-entreprises dans le secteur des embarcations de plaisance
du Centre de la Mauricie

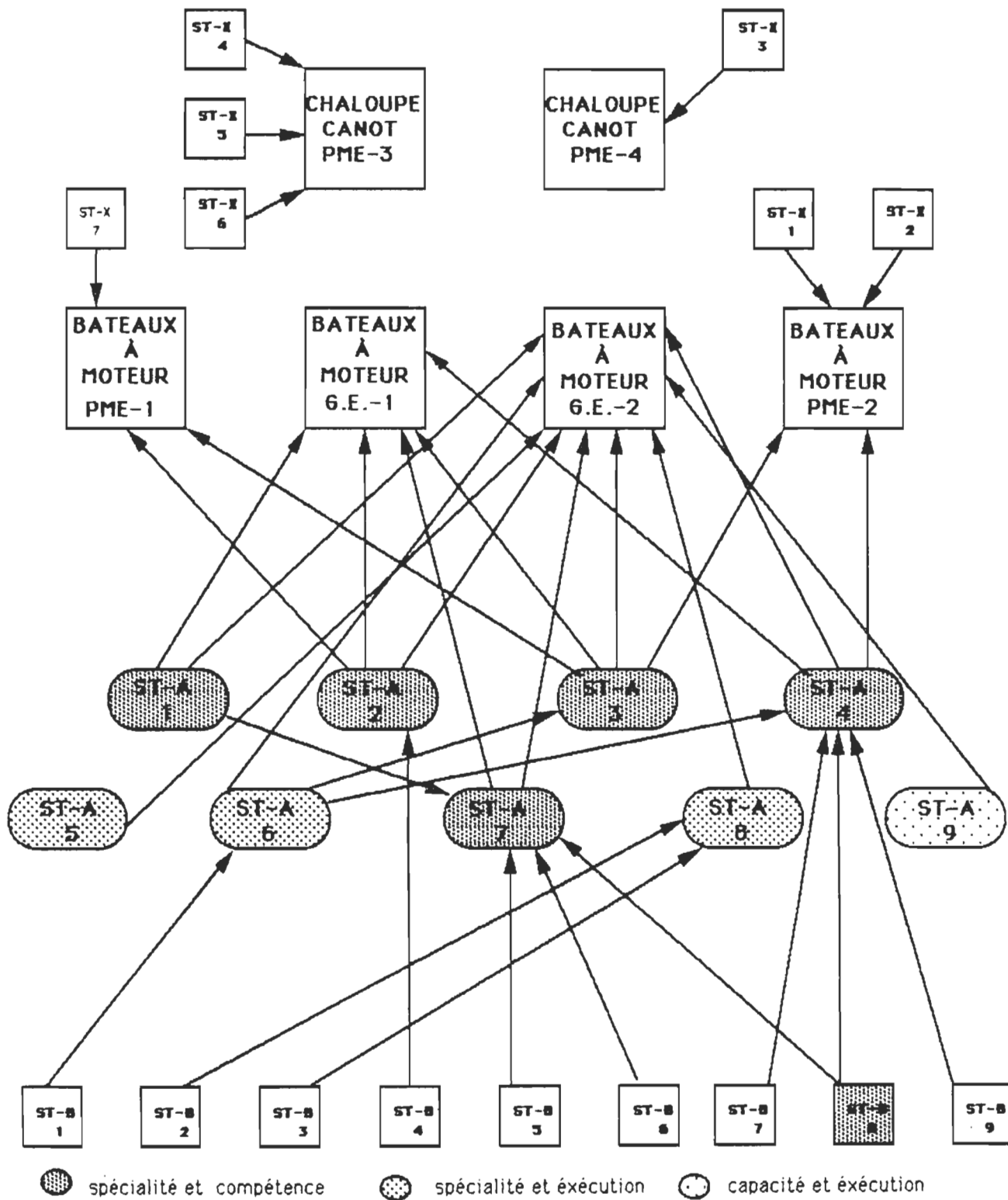


Figure 2 (suite)

- STA-1: uréthane soufflé;
- STA-2: réservoirs;
- STA-3: barres d'appui utilitaires;
- STA-4: tableaux de bord et harnais;
- STA-5: fenêtre en plexiglas;
- STA-6: plaques de fusibles, pentures;
- STA-7: tableaux de bord et harnais;
- STA-8: composantes en fibre de verre;
- STA-9: ébénisterie;

- STB-1: soudure;
- STB-2: coupage de bois;
- STB-3: pentures;
- STB-4: montage d'accessoires;
- STB-5: impression sur tableaux de bord;
- STB-6: machinage;
- STB-7: base de circuit imprimé;
- STB-8: impression sur tableaux de bord;
- STB-9: perçage de boîtes en plastique;

- STX-1: usinage de crochets et gouvernails;
- STX-2: toiles à canot;
- STX-3: non-déterminé;
- STX-4: barres à portage;
- STX-5: rembourrage;
- STX-6: pinces à chaloupe;
- STX-7: ébénisterie.

Le premier type de relation repose sur des besoins beaucoup plus qualitatifs, ce qui exige un minimum de mécanismes de coordination, tandis que le second type de relation comprend des produits qui répondent beaucoup plus à des besoins quantitatifs.

A ce niveau, on se doit de prendre en considération la distinction entre les besoins quantitatifs et qualitatifs des fabricants d'embarcations de plaisance . Il s'avère que les besoins qualitatifs sont plus importants chez les fabricants de produits complexes que nous avons identifié sur notre figure comme étant les fabricants de bateaux à moteur. Ceci explique la raison pour laquelle on dénote des relations de coopération plus effectives entre certains sous-traitants et donneurs d'ordres. En effet, notre enquête nous a permis d'identifier les sous-traitants avec lesquels certains donneurs d'ordres partagent un contenu d'échange plus substantiel qu'avec d'autres. Ces deux types de relations inter-entreprises concordent avec les types de sous-traitance que nous avons opposés, la sous-traitance de compétence et la sous-traitance d'exécution.

Dans le premier type de sous-traitance, il s'avère que les besoins qualitatifs de certains donneurs d'ordres, liés à la complexité grandissante de leurs produits, puissent expliquer le caractère plus interactif des relations de sous-traitance. En quelques sortes, cette coopération paraît d'autant plus nécessaire que la différenciation de produits haut de gamme exige la coordination des moyens déployés dans la recherche et le développement de nouvelles composantes. Quant à l'autre type de sous-

traitance, si nous l'avons qualifiée d'exécution, c'est qu'elle répond surtout à des besoins quantitatifs dont on ne saurait toutefois négliger l'importance du dialogue en regard des délais de livraison.

Or, nous avons vu que les deux critères majeurs des donneurs d'ordres sont la stabilité des approvisionnements et la garantie des délais de livraison. Notre enquête auprès des sous-traitants fait de même ressortir que ceux-ci accordent aussi une priorité à ces deux critères (tableau 25). Or, il semble que le critère délai de livraison pose un certain problème (tableau 26), ce qui traduit le faible niveau de formalisation de la gestion et plus particulièrement celui de la planification.

TABLEAU 25
Evaluation des exigences des donneurs d'ordres
point de vue des sous-traitants

Critères d'exigences	A	B	C	D	E
Qualité	9	1	0	0	0
Délais de livraison	10	0	0	0	0
Prix	3	2	4	1	0
Conditions de paiement	1	2	1	3	3
Contraintes technologiques	4	2	1	0	3
Stabilité d'approvisionnement	9	1	0	0	0
Proximité géographique	7	1	1	1	0

A: très important, B: important, C: modérément important, D: peu important, E: très important

TABLEAU 26
Evolution du retard moyen dans les délais de livraison
pour les sous-traitants
1986-1988

Retard moyen exprimé en pourcentage des délais prescrits	1986*	1987**	1988***
Aucun retard	1	2	3
moins de 5%	2	2	4
5 à 10%	1	3	1
11 à 20%	nil	nil	1
21 à 30%	nil	nil	1

*Selon 4 entreprises **Selon 7 entreprises ***Selon 10 entreprises

Dans ces conditions, la proximité géographique semble agir comme un facteur de réduction des risques associés aux critères de stabilité des approvisionnements et des délais de livraison et ce, en raison des contacts systématiques. Dans bien des cas, il apparaît que la proximité géographique compense le manque d'expérience des sous-traitants en matière de gestion et de planification de la production. C'est donc dans ces termes que l'on peut parler d'une complicité relative entre certains donneurs d'ordres et certains sous-traitants. Cette complicité relative n'est toutefois pas caractérisée par une volonté délibérée de coopération inter-firmes car elle n'implique pas des produits ayant un fort potentiel technologique. Dans ce cas, la décision de sous-traiter reposait uniquement sur des critères de rentabilité liés au

prix de revient de certaines composantes peu complexes.

En bref, il apparaît que la nature des relations de sous-traitance soit liée au contenu de l'échange inter-entreprises. Selon le degré de complexité des besoins qualitatifs des donneurs d'ordres, il existe aussi une échelle de coopération inter-firmes. Les relations d'interdépendance et de coopération s'expliquent donc par la nécessité de mettre en place des mécanismes minimaux de coordination en regard de la planification des besoins qualitatifs liés à des composantes plus complexes qui exigent des efforts en recherche et développement. Quant aux relations de complicité relative, elles s'expliquent par le besoin de maintenir un dialogue permanent en regard des spécifications et des délais de fabrication et de livraison qui relèvent de la croissance rapide du secteur et qui sont de nature plutôt conjoncturelle. La différence fondamentale entre ces deux types de relations inter-entreprises repose donc sur le contenu des produits confiés en sous-traitance. Voilà autant d'éléments nous permettant de distinguer une sous-traitance d'exécution et une sous-traitance de compétence.

A ce niveau, l'examen du contenu des relations inter-entreprises est très révélateur de ces deux types de relations inter-firmes. Le tableau 27 montre qu'en général les communications et les échanges d'idées entre les entreprises sont plutôt bons. Mais il existe un écart entre le point de vue des donneurs d'ordres et celui des sous-traitants. Cet écart s'apparente encore une fois à la distinction que font la plupart des donneurs d'ordres en regard de la qualité et de la complexité de la sous-traitance confiée. Lorsque certains donneurs d'ordres préfèrent parler de complicité relative, il s'agit

en fait d'une nécessité dans le temps compte tenu de la faiblesse qu'éprouvent certains de leurs sous-traitants, d'où l'effet compensateur de la proximité géographique qui rend plus facile le dialogue et les contacts plus fréquents. Car l'exigence première de ces donneurs d'ordres est la stabilité et la rencontre des délais de livraison requis. Ces résultats concordent aussi avec les différences d'évaluation quant au degré de participation des sous-traitants à l'amélioration technique et à la conception des produits. Il en ressort donc que cette différence tient au fait qu'il existe deux types de besoins et par conséquent deux catégories de sous-traitants.

TABLEAU 27

Evaluation des communications et des échanges d'idées entre les entreprises

Point de vue des donneurs d'ordres		Point de vue des sous-traitants	
Très bonne	2	Très bonne	9
Bonne	3	Bonne	0
Moyenne	1	Moyenne	0
Mauvaise	0	Mauvaise	0
Très mauvaise	0	Très mauvaise	0
		Sans réponse	1

Les termes de la coopération inter-firmes se vérifient à travers différentes formules de prêts de la part des donneurs d'ordres. Le tableau 28 montre la nature de ces prêts. Bien qu'ils se limitent surtout aux prêts

d'équipements, on note tout de même un prêt de nature financière. Toutefois, il semble que ce soit au niveau des échanges d'informations sur les activités et les marchés des donneurs d'ordres que cette coopération prend toute sa force. Comme l'indique le tableau 29, six sous-traitants affirment que leurs donneurs d'ordres les informent très souvent et souvent sur les activités et les marchés. Quant aux donneurs d'ordres, ils affirment dans une proportion de 3 sur 6 qu'ils informent très souvent et souvent leurs sous-traitants sur les activités de leurs entreprises et sur l'industrie en général (tableau 30). Mais la fréquence des informations semble moins grande en ce qui a trait aux marchés et aux technologies. A ce niveau, c'est plutôt du côté de certains sous-traitants que la maîtrise de certaines technologies semble plus avancée. En somme, si nous ne pouvons conclure à l'existence d'un réseau formel d'échange d'informations, il apparaît tout de même que la fréquence de ces échanges s'inscrive dans le cadre de rapports de coopération inter-firmes. Cet élément demeure d'autant plus important qu'il contribue à réduire les risques de ceux qui décident d'investir dans des produits ou des procédés nouveaux.

TABLEAU 28
Nature des prêts des donneurs d'ordres

Types de prêts	oui	non
Equipement	3	3
Conseillers techniques	2	4
Main d'oeuvre	0	6
Financiers	1	5
Entente formelle	2	4

TABLEAU 29
Sources d'informations sur les activités et les marchés
des donneurs d'ordres,
point de vue des sous-traitants

Sources d'informations	A	B	C	D	E
Nos donneurs d'ordres nous informent	4	2	2	0	2
Nous allons chercher ces informations auprès de nos donneurs d'ordres	5	2	1	0	2
A: très souvent, B: souvent, C: modérément souvent, D: rarement, E: jamais					
Autres sources d'informations	oui		non		
Nous participons à des salons industriels	4		6		
Nous consultons des revues spécialisées	5		5		
Nous effectuons des études de marché	2		8		
Nous effectuons des études de produits	7		3		

TABLEAU 30
Fréquence d'informations des donneurs d'ordres,
point de vue des donneurs d'ordres

Nature des informations	A	B	C	D	E
Sur les activités	1	2	1	2	0
Sur les marchés	0	2	1	2	1
Sur les technologies	1	0	0	4	1
Sur l'industrie en général	1	2	0	1	2

A: très souvent, B: souvent, C: modérément souvent, D: rarement, E: jamais

Un autre indicateur de la coopération inter-firmes réside dans la fréquence des propositions de nouveaux produits des sous-traitants aux donneurs d'ordres. Bien que le point de vue des donneurs d'ordres diffère légèrement de celui des sous-traitants, il n'en demeure pas moins que la moitié des donneurs d'ordres évaluent que les sous-traitants leur proposent souvent de nouveaux produits. Cette fréquence semble donc faire la preuve d'un niveau élevé de communications entre les entreprises. Encore une fois, cet élément est révélateur du contenu des échanges entre les entreprises. La proposition, ou du moins la discussion, sur de nouveaux produits constitue un facteur de limitation des coûts de transactions car ces échanges se font le plus souvent sur des bases informelles.

TABLEAU 31

Fréquence des propositions de produits nouveaux aux donneurs d'ordres

Point de vue des sous-traitants		Point de vue des donneurs d'ordres
Très souvent	2	0
Souvent	1	3
Modérément souvent	3	2
Rarement	3	1
Jamais	1	0

Enfin, comme plus de la moitié des donneurs d'ordres évaluent qu'il est très important ou important que leurs sous-traitants soient considérés comme des partenaires à part entière, il apparaît bien que les relations inter-entreprises dans le secteur nautique soient marquées par une quelconque forme d'interdépendance.

TABLEAU 32

Evaluation du rôle du sous-traitant comme partenaire à part entière,
point de vue des donneurs d'ordres

Très important	1
Important	3
Modérément important	1
Peu important	1
Très peu important	0

Toutefois, nous ne pouvons passer sous silence la relation entre la coopération et la dépendance. Le tableau 33 montre la part du chiffre d'affaires des sous-traitants avec leurs principaux donneurs d'ordres. Comme nous pouvons le constater, cette part est élevée en moyenne avec le principal donneur d'ordres. Elle se situe à plus de 55% dans l'ensemble. Mais cet état de fait ne signifie pas que les sous-traitants soient dépendants exclusivement des fabricants de bateaux du Centre de la Mauricie. En effet, si le nombre de sous-traitants par donneur d'ordres a tendance à augmenter (tableau 13), il en va de même en ce qui a trait au nombre moyen de donneurs d'ordres par sous-traitant, c'est ce qu'illustre le tableau 35. Ce tableau nous indique que le degré de dépendance moyenne des sous-traitants à l'endroit des donneurs d'ordres a tendance à diminuer depuis quelques années. De 3,25 en 1986, la moyenne passe à 6,5 donneurs d'ordres par sous-traitant en 1988. Cette évolution nous semble donc favorable compte tenu du fait que les relations entre ces entreprises sont relativement jeunes encore (tableau 34).

TABLEAU 33
Part du chiffre d'affaires avec les principaux donneurs d'ordres

Part du chiffre d'affaires en sous-traitance	1° donneur d'ordres*	2° donneur d'ordres**	3° donneur d'ordres***
moins de 20%	0	2	4
20 à 39%	2	4	3
40 à 59%	4	2	2
60 à 79%	2	0	0
80 à 100%	2	0	0
Moyenne	55,5%	26,6%	14,7%

*Pour 10 entreprises **Pour 8 entreprises ***Pour 7 entreprises

TABLEAU 34

Nombre d'années avec le même donneur d'ordres en 1988

Nombre moyen d'années	1° donneur d'ordres*	2° donneur d'ordres**
6 mois et moins	5	4
7 mois à 1 an	0	1
13 mois à 2 ans	3	3
25 mois à 3 ans	2	1

*Sur la base de 10 entreprises

**Sur la base de 9 entreprises

TABLEAU 35

Evolution du nombre de donneurs d'ordres par sous-traitant

1986-1988

Nombre de donneurs d'ordres par sous-traitant	1986*	1987**	1988***
Moins de 5	4	4	5
5 à 9	1	1	3
10 à 14	0	2	1
15 à 19	0	0	1
Moyenne	3,25	6	6,5

*Sur la base des 5 entreprises existantes.

**Sur la base des 7 entreprises existantes.

***Sur la base des 10 entreprises existantes.

6.3.4 Conclusion

L'enquête auprès des fabricants d'embarcations de plaisance et des sous-traitants montre à quel point il importe de questionner le contenu des relations inter-entreprises. Si nos deux hypothèses se sont confirmées, notre analyse révèle que de nombreux facteurs expliquent la constitution d'un réseau d'entreprises.

Ainsi, l'existence d'une échelle de sous-traitance ne saurait être étrangère aux facteurs d'accélération du taux de recours à la sous-traitance dans le secteur nautique du Centre de la Mauricie. Nous avons identifié deux groupes de facteurs qui expliquent l'augmentation de ce taux: des facteurs conjoncturels liés à la croissance rapide de l'industrie depuis quelques années et des facteurs structurels liés aux changements de la demande et à la différenciation des produits. Ces deux facteurs combinés mettent en évidence la double nature des besoins des fabricants de bateaux: des besoins quantitatifs et des besoins qualitatifs.

Toutefois, il semble que la stratégie des principaux fabricants de bateaux se soit tournée vers la différenciation des produits. Cette stratégie a eu pour effet de compliquer le processus de production qui déjà, ne peut être soumis à une standardisation très poussée. Cette nouvelle orientation des fabricants a eu pour effet de réduire les cycles de fabrication et de différencier les besoins en approvisionnements. Ces changements ont donc

eu un impact sur les cycles des délais de livraison, c'est ce qui se traduit par la priorité accordée aux exigences des délais de livraison et à la stabilité des approvisionnements.

En conséquence, il va sans dire que le développement des relations inter-entreprises dans le secteur du bateau du Centre de la Mauricie répond à la nécessité de rencontrer ces principales exigences. La forte concentration des sous-traitants dans cette sous-région montre l'importance actuelle de la proximité géographique. Dans un marché soumis à de fortes turbulences des variables de l'environnement, la flexibilité des unités ne suffit plus. C'est tout le sous-système qui doit développer une flexibilité.

Avant que ce réseau de sous-traitants ne se mette en place, nous avons mentionné que les fabricants de bateaux devaient s'approvisionner à l'extérieur de la région et parfois même à l'extérieur du Québec. Or, si la région a rapatrié les principales fonctions de production, c'est dû non seulement au développement de l'entrepreneuriat local, mais aussi à la nature des liens tissés entre ces entrepreneurs locaux. Conscients des limites de notre enquête à ce sujet, il semble que les connaissances personnelles et l'expérience antérieure dans le secteur du bateau constituent des facteurs explicatifs du développement de ce réseau de relations.

Or, nous avons montré que le développement des relations inter-entreprises ne peut s'expliquer uniquement par la disponibilité de certaines entreprises à fabriquer les composantes requises à la fabrication des bateaux. Il apparaît plutôt que ces entreprises opèrent, à travers des

rapports d'interdépendance, à la réalisation d'un produit devenu plus complexe depuis quelques années. Toutefois, il serait exagéré de parler d'un sous-système dans lequel des entreprises ont décidé de fragmenter le processus de production en se répartissant les tâches. La fabrication de bateaux ne se prête pas à ce genre de découpage. Nous sommes plutôt en présence de quelques firmes, dont une en particulier, qui exercent le leadership dans l'avancement du produit final, les autres entreprises tentant de se positionner et de contribuer au maximum au développement des composantes qui lui sont confiées.

C'est selon ce schéma que la coopération inter-firmes prend tout son sens. En présence d'une ou de quelques firmes dominantes auxquelles se greffent des sous-traitants, il devient fondamental de mettre en pratique des mécanismes de coordination capables d'assurer les adaptations et les ajustements nécessaires à la rencontre des objectifs concernant le produit final. En regard des exigences de stabilité des approvisionnements et du respect des spécifications techniques et des délais de livraison, les unités sont appelées à convenir dans le temps d'une certaine forme de complicité relative. Cette complicité s'explique aussi par le caractère jeune et les faiblesses relatives de certaines entreprises sous-traitantes. Et en regard de la complexité grandissante des produits, liée au contenu technologique des procédés et des produits, les unités sont amenées à développer des échanges plus complexes nécessitant diverses formes de relations d'interdépendance et de coopération. Cette coopération est d'autant plus essentielle que son contenu repose sur des spécialisations et des compétences complémentaires.

CHAPITRE 7

CONCLUSIONS

L'étude des PME constitue, comme nous l'avons souligné dans la problématique, un domaine encore trop peu exploré pour tirer, à partir d'une recherche spécifique comme la nôtre, des conclusions généralisables à l'ensemble de la population. Cette recherche se situe dans le prolongement des efforts entrepris depuis quelques années seulement dans ce domaine. C'est dans ce cadre que nous voulons présenter ici les conclusions, les contributions, les limites et les opportunités de cette recherche.

Comme nous l'avons mentionné dans ce rapport, la sous-traitance dans l'industrie des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie demeure relativement jeune. Cette considération mérite d'être soulignée dans l'appréciation globale des forces et faiblesses de la sous-traitance nautique. Sur ce point, nous devons retenir que la plupart des sous-traitants traversent encore une période de consolidation qui est marquée dans bien des cas par une croissance rapide. Toutefois, ce qui semble ressortir essentiellement, c'est qu'une partie des sous-traitants étudiés font preuve d'un dynamisme certain quant à l'évolution de leur pratique de sous-traitance. Ces sous-traitants témoignent d'une capacité et d'une volonté de dépasser le stade de la sous-traitance d'exécution pure et simple pour tendre

vers un statut de sous-traitance de compétence. Cette sous-traitance s'adresse à un marché plus vaste et plus diversifié, ce qui devrait la rendre moins vulnérable dans un futur proche. A ce niveau, une recommandation serait d'inciter les autres sous-traitants à effectuer des prospections dans d'autres secteurs connexes. Nous pensons par exemple à celui du transport terrestre (véhicules récréatifs). Un moyen concret d'ouvrir ces sous-traitants à ces marchés serait de les amener à participer aux foires qui se tiennent dans ces secteurs.

Notre deuxième objectif consistait à examiner l'état des relations de sous-traitance. Bien que les résultats reposent sur des appréciations de jugement, il en ressort que ces relations sont bonnes dans leur ensemble. Cet aspect mérite toutefois d'être considéré sous l'angle de la proximité géographique et de la connaissance personnelle entre les fabricants et les sous-traitants. En effet, il se peut que nos résultats soient partiellement biaisés du fait qu'il existe un écart d'interprétation entre les relations d'affaires et les relations personnelles. Mais en définitive, il apparaît que les sous-traitants qui font preuve d'une certaine compétence soient traités différemment dans les rapports de coopération.

En regard des exigences, des attentes et des besoins des fabricants, il va sans dire que les principes de la qualité totale, du respect des délais de livraison et de la stabilité des approvisionnements ressortent clairement chez les principaux donneurs d'ordres. Ces trois principes exigent non seulement un certain niveau de compétences techniques, mais aussi des

compétences en gestion et en recherche et développement. La qualité repose sur une gestion de la qualité qui s'appuie sur des procédures spécifiques. Quant aux deux autres principes, seul le développement de procédures dans la gestion de la production et de la planification des opérations de production peuvent rendre possible la rencontre de ces exigences. Ces procédures pourraient être prises en considération dans les objectifs de la Corporation du centre de formation nautique.

Par ailleurs, le Centre de la Mauricie constitue sans aucun doute un environnement privilégié pour le développement de la petite entreprise et plus spécifiquement pour la sous-traitance dans l'industrie des embarcations de plaisance. Ceci repose sur plusieurs raisons. Dans un premier temps, le Centre de la Mauricie abrite la plus forte concentration de fabricants de bateaux plaisance au Québec. Et selon les personnes ressources rencontrées, il en va de même en ce qui a trait au réseau de sous-traitants qui gravitent autour des fabricants. Deuxièmement, la proximité géographique favorise les contacts fréquents, les communications, la coopération, l'esprit de réseau et la production «à demande». Enfin, le Centre de la Mauricie possède des infrastructures d'accueil privilégiées et efficaces. Le taux de réussite des entreprises qui logent dans l'incubateur industriel de Grand-Mère atteint tout près de 100%.

Ces atouts peuvent contribuer à attirer ou à créer de nouveaux sous-traitants et fournisseurs. Par exemple, il n'existe pas de sous-traitants spécialisés dans la fabrication des toits et des pare-brises de bateaux. Aussi, les applications de plastique sont appelées à se développer encore

dans les années futures. Les matériaux traditionnels dans diverses composantes de bateau pourraient être remplacés. Nous n'avons qu'à penser aux différentes catégories de réservoirs.

7.1 Contributions de la recherche

Cette recherche reposait essentiellement sur deux grands objectifs. Le premier consistait à effectuer une revue en profondeur des postulats sous-jacents au concept de sous-traitance. Le deuxième était associé au rôle du cadre spatial dans le développement des relations inter-entreprises.

Une première contribution de cette recherche fut de faire ressortir les facteurs qui président aux transformations de la sous-traitance. Plus spécifiquement, ce sont les facteurs liés à l'évolution du statut du sous-traitant. Ces facteurs ressortent sous l'angle des exigences, des attentes et des besoins des donneurs d'ordres. Comme nous l'avons examiné dans le cadre conceptuel, ces éléments évoluent depuis quelques années dans des secteurs fortement soumis aux pressions de l'environnement concurrentiel. En définitive, il apparaît que le domaine de la sous-traitance ne se limite plus au sens strict de ce terme. Cette recherche suggère l'appréhension de ce phénomène selon des critères de compétence, dépassant les critères de spécialité et de capacité qui, en dépit de leur mérite, ne permettent pas de distinguer l'apport stratégique des relations inter-entreprises.

C'est à partir de cette grille que nous avons pu analyser les facteurs de développement des relations inter-entreprises. Nous avons montré que la présence d'un potentiel d'entreprises sous-traitantes n'est pas une condition suffisante pour qu'elles contribuent au développement régional. Encore faut-il que ces sous-traitants possèdent des compétences, ou du moins qu'ils agissent sur la spécialisation par la recherche et le développement de nouveaux produits et procédés, et par conséquent, sur la diversification sectorielle et/ou géographique de leur clientèle.

Un autre facteur semble être favorable au développement des relations inter-entreprises: il s'agit de la proximité géographique. Souvent contesté par le passé, ce facteur reprend de sa force avec l'émergence des méthodes de gestion des stocks basées sur le «zéro stock» et le «zéro délai». Dans ce cadre, il va sans dire que le climat de confiance et de coopération entre le donneur d'ordres et le sous-traitant constitue de loin le facteur préalable à la mise en oeuvre de telles pratiques. En définitive, si la sous-traitance peut jouer un rôle significatif dans le développement des relations inter-entreprises, ce n'est qu'à certaines conditions liées à l'évolution du statut du sous-traitant, à leur degré de maturité industrielle et à leur position au sein des filières de production régionale.

Ainsi, cette recherche constitue une contribution certaine à la connaissance du domaine des relations inter-entreprises dans un contexte micro-régional. Il va sans dire que ce phénomène mérite des analyses encore plus fines en raison de la complexité et de la multiplicité des variables qui

concourent à l'avènement des réseaux de sous-traitance.

Néanmoins, cette recherche a permis d'explorer et de décrire les principales circonstances et les variables conjoncturelles et structurelles sous-jacentes à ce phénomène. A tout le moins, nous avons pu analyser non seulement les facteurs explicatifs de l'accroissement du taux de recours à la sous-traitance, mais aussi du développement des relations inter-entreprises dans un cadre micro-régional.

7.2 Limites de la recherche

Cette recherche comporte toutefois des limites. Compte tenu du caractère exploratoire et descriptif de notre recherche, nous ne pouvons conclure à la généralisation formelle des résultats.

Les résultats de cette recherche sont limités en ce sens qu'ils ne s'appliquent qu'à un secteur d'activités en particulier et qui plus est, à l'exemple des relations de sous-traitance dans le secteur de la fabrication des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie. Ces résultats ne donnent qu'une photographie dans le temps. Ils ne rendent pas compte des évolutions rapides et récentes de ce phénomène.

En effet, le secteur est soumis à des pressions concurrentielles très

fortes de la part des constructeurs américains. Ces pressions ont amené les principaux fabricants du Centre de la Mauricie à opter récemment pour de nouveaux procédés de contrôle de la qualité. Compte tenu des difficultés éprouvées par une partie des sous-traitants à maîtriser les procédés de contrôle de la qualité, la ou les quelques firmes donneuses d'ordres qui font preuve de leadership dans le secteur risquent d'être amenées à réévaluer leur stratégie en matière de sous-traitance si les ajustements nécessaires se font attendre de la part de certains sous-traitants.

Une autre limite de cette recherche se trouve dans l'étude du problème lié aux changements technologiques. Lors de notre enquête, aucun signe apparent à cette question ne fut relevé. Or, il semble que les nouvelles technologies dont nous avons discuté dans le chapitre 5 fassent leur apparition dans le Centre de la Mauricie. D'autre part, les avances innovatrices de certains sous-traitants semblent poser de façon plus aiguë le problème de l'accès et de l'exclusivité de l'innovation technologique pour le donneur d'ordres. En effet, dans la mesure où certains sous-traitants ont bénéficié d'importantes commandes de la part de quelques donneurs d'ordres locaux lors de la création de leur entreprise, et que ces mêmes sous-traitants ont connu une expansion extra-régionale de leurs activités avec d'autres donneurs d'ordres en fabrication de bateaux de plaisance, il convient de parler d'un problème de contrôle de l'innovation technologique. Or, il se trouve que notre recherche n'a pas approfondi cette dimension stratégique. De récents développements sont apparus après notre enquête. Ils semblent indiquer que cet aspect prend une importance grandissante dans les stratégies des entreprises.

Enfin, une dernière limite, et non la moindre, concerne l'étude du rôle des partenaires en développement industriel du Centre de la Mauricie. Bien que nous ayons pu cerner les principaux virages en cette matière, il s'avère que cet examen n'est pas exhaustif. Certes, l'apport des milieux locaux à la constitution des réseaux de sous-traitants fut retracé, mais nous n'avons pu effectuer la mesure de cette contribution.

7.3 Opportunités de recherche

Compte tenu de son caractère exploratoire, cette recherche ouvre certaines opportunités de recherche dans le domaine des relations inter-entreprises. Les limites relevées dans cette recherche soulèvent des questions auxquelles nous ne saurions répondre à partir des résultats obtenus.

La question de la définition du concept de sous-traitance nous ramène toujours à la même réponse: la sous-traitance englobe une série d'activités plus vastes que le simple fait d'exécuter une commande selon les spécifications du donneur d'ordres. D'autres aspects restent à fouiller. Ils concernent toute la relation stratégique des rapports donneur d'ordres/sous-traitant.

Parce que cette recherche constitue une photographie dans le temps,

elle n'a pu dégager, selon l'évolution des relations de sous-traitance, la confrontation des stratégies génériques du donneur d'ordres et du sous-traitant. Cette dimension pourrait relever des questions suivantes: quels sont les avantages respectifs des parties? Dans quelle mesure le donneur d'ordres ne maîtrise-t-il pas la stratégie du sous-traitant? Dans le cadre des changements technologiques, ces questions s'avèrent donc une opportunité de recherche intéressante en ce sens qu'elle permettrait d'examiner en détail le contenu des relations de sous-traitance sous l'angle stratégique.

En effet, l'apport stratégique des technologies nouvelles mérite des analyses plus poussées dans le cadre de l'étude des relations inter-entreprises. Nous avons vu, dans le cas du Japon, que les donneurs d'ordres effectuent certains rapatriements d'activités sous-traitées lorsqu'ils arrivent à maîtriser les nouvelles technologies que leurs seuls sous-traitants maîtrisaient auparavant. Cette question pourrait faire l'objet d'une recherche spécifique dans le cas d'un secteur fortement soumis aux turbulences socio-économiques et technologiques. Elle permettrait d'analyser les facteurs économiques et technologiques qui président aux transformations des relations inter-entreprises.

L'étude des relations de sous-traitance dans un contexte micro-régional n'en est qu'à ses premiers pas au Québec. Comme nous l'avons souligné dans la problématique, ce phénomène fait partie d'un plus vaste mouvement que nous avons qualifié de croissance contractuelle. En fait, il s'agit de la

problématique du maillage des entreprises.

Or, si l'exemple des relations inter-entreprises dans le secteur des embarcations de plaisance du Centre de la Mauricie mérite un examen plus approfondi, il s'avère que ce type de recherche pourrait faire l'objet d'une autre étude dans un autre secteur et une autre région. Ceci nous permettrait peut-être d'apporter des éléments additionnels à la construction d'un cadre théorique des relations inter-entreprises dans un contexte spatial.

ANNEXE 1

Questionnaire des entreprises sous-traitantes

A. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1. Nom de l'Entreprise : _____
 Adresse : No & Rue : _____ Ville : _____
 Code Postal : _____ Tel : _____
2. Nom du répondant : _____ Fonction : _____ Age : _____
3. Statut de l'Etablissement :
 a. Etablissement unique ☐
 b. Siège social d'une entreprise ☐ Filiale (s) : _____ Localisation : _____
 c. Filiale ☐ Siège social : _____ Localisation : _____
4. Age de l'Entreprise : _____ années. Nombre d'années à la même adresse : _____ années.
5. Nombre d'employés temps plein à la production? [Moyenne annuelle]
 . 1982 : _____ 1986 : _____
 . 1983 : _____ 1987 : _____
 . 1984 : _____ 1988 : _____
 . 1985 : _____
6. Nombre de cadres et employés de bureau
- | | CADRES | EMPLOYES DE BUREAU |
|----------|--------|--------------------|
| . 1982 : | _____ | _____ |
| . 1983 : | _____ | _____ |
| . 1984 : | _____ | _____ |
| . 1985 : | _____ | _____ |
| . 1986 : | _____ | _____ |
| . 1987 : | _____ | _____ |
| . 1988 : | _____ | _____ |
7. Secteur d'activités de l'entreprise : (ex. usinage) _____

B. PROFIL DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

8. Age du propriétaire dirigeant : _____ ans
9. Nombre d'années de scolarité : _____ années
10. Type de formation reçue : _____
11. Quelle était votre expérience de travail avant d'être à votre propre compte?

12. Si vous êtes sous-traitant, avez-vous déjà été employé d'un de vos donneurs d'ouvrages avant d'être à votre propre compte? OUI ☐ NON ☐
- . Si oui, est-ce le premier donneur d'ouvrages avec qui vous avez contracté? OUI ☐ NON ☐

C. CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE DE SOUS-TRAITANCE

13. Est-ce que votre entreprise a été créée spécifiquement pour réaliser des travaux de sous-traitance?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, répondez à la question a

. Si non, répondez à la question b

a. Quels sont les principales raisons qui vous ont amené à devenir sous-traitant dans votre secteur?

1^{re} raison :

2^e raison :

3^e raison :

b. Qu'est-ce qui a motivé votre activité de sous-traitance?

MOTIFS

- . Augmenter le volume de travail
- . Diversifier la clientèle
- . Economiser du temps et des coûts de commercialisation
- . Eviter des dépenses en recherche et développement
- . Augmenter la rentabilité des équipements
- . S'assurer des débouchés en cas d'investissements importants
- . Autre (lequel) : _____

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- 5. Très important
- 4. Important
- 3. Modérément important
- 2. Peu important
- 1. Très peu important

14. Dans votre secteur, possédez-vous une spécialité de sous-traitance?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, laquelle ou lesquelles des caractéristiques suivantes correspondent à votre spécialité?

- . Le seul producteur dans la région pour un produit
- . Le seul capable d'exécuter divers travaux très spécifiques
- . Le seul à maîtriser certaines techniques
- . Le seul à posséder certaines technologies avancées
- . Le seul à répondre à certains standards de qualité
- . Le seul à faire de la recherche et développement
- . Autre(s) caractéristique(s) : _____

15. Combien de concurrents occupent le même marché que le vôtre?

. Leur nombre approximatif : _____

. Leur localisation : Région 04 : _____ [en nombre]

. Hors région 04 : _____

. Hors Québec : _____

. Etranger : _____

16. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires (ventes totales) est réalisé en contrats de sous-traitance?

. 1982 : _____% . 1986 : _____%

. 1983 : _____% . 1987 : _____%

. 1984 : _____% . 1988 : _____%

. 1985 : _____%

17. Fabriquez-vous des produits que vous commercialisez vous-mêmes?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, répondez aux questions a, b et c

. Si non, répondez à la question d

a. Depuis combien d'années : _____ années _____ mois

b. Lesquels : 1. _____]% ventes totales
 2. _____]% ventes totales
 3. _____]% ventes totales
 4. _____]% ventes totales
 5. _____]% ventes totales

c. Dans quelle mesure vos activités de sous-traitance vous ont-elles permis de développer vos propres produits?

. De façon très importante ☐
 . De façon importante ☐
 . De façon modérément importante ☐
 . De façon peu importante ☐
 . De façon très peu importante ☐

d. Est-ce que vous envisagez de commercialiser un ou des produits propres à votre entreprise?

OUI ☐ NON ☐

18. Combien aviez-vous de donneurs d'ouvrages?

. 1982 : _____ . 1986 : _____
 . 1983 : _____ . 1987 : _____
 . 1984 : _____ . 1988 : _____
 . 1985 : _____

19. Caractéristiques de vos donneurs d'ouvrages :

a. . Dans quelle industrie sont-ils?
 . Quel genre de travaux vous confient-ils?
 . Où sont-ils situés?

	INDUSTRIE	TYPE DE PRODUITS TRAVAUX SOUS-TRAITES	LOCALISATION
1°	_____	_____	_____
2°	_____	_____	_____
3°	_____	_____	_____
4°	_____	_____	_____
5°	_____	_____	_____
6°	_____	_____	_____
7°	_____	_____	_____
8°	_____	_____	_____
9°	_____	_____	_____
10°	_____	_____	_____

b. Comment se répartissent vos ventes depuis 1982?

	1982	1985	1988
. Région 04 :	_____	_____	_____
. Reste du Québec :	_____	_____	_____
. Ontario :	_____	_____	_____
. Reste du Canada :	_____	_____	_____
. États-Unis :	_____	_____	_____
. Ailleurs dans le monde :	_____	_____	_____

20. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires (ventes totales) représentent vos donneurs d'ouvrages?

- . Le plus important donneur d'ouvrages : _____ %
- . Le deuxième donneur d'ouvrages : _____ %
- . Le troisième donneur d'ouvrages : _____ %
- . Le quatrième donneur d'ouvrages : _____ %
- . Le cinquième donneur d'ouvrages : _____ %
- . Les autres donneurs d'ouvrages : _____ %

21. Depuis combien de temps êtes-vous en relation avec vos donneurs d'ouvrages?

- . Le plus important : _____ années _____ mois
- . Le deuxième : _____ années _____ mois
- . Le troisième : _____ années _____ mois
- . Le quatrième : _____ années _____ mois
- . Le cinquième : _____ années _____ mois

22. Quelles sont vos sources d'informations sur les activités et les marchés de vos donneurs d'ouvrages?

- . Nos donneurs d'ouvrages nous informent régulièrement de leurs activités et marchés ☐
- . Nous allons chercher nous-mêmes ces informations auprès de nos donneurs d'ouvrages ☐
- . Nous participons aux activités connexes à l'industrie de nos donneurs d'ouvrages (expo. industrielles, rencontres de gens d'affaires) ☐
- . Nous consultons les revues et les bdtins spécialisés ☐
- . Nous effectuons des études de marché ☐
- . Nous consultons des organismes d'aide au développement industriel ☐
- . Autre (Lequel) : _____ ☐

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- 5. Très souvent
- 4. Souvent
- 3. Modérément souvent
- 2. Rarement
- 1. Jamais

23. Vos donneurs d'ouvrages vous accordent-ils des prêts :

- | | | | | | |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1. Financiers : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> | 3. De conseillers : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 2. D'équipements : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> | 4. De main d'oeuvre spécialisée : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |

. Si oui, est-ce que ces prêts font l'objet d'une entente formelle?

- | | | | | | |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1. Financiers : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> | 3. De conseillers : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |
| 2. D'équipements : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> | 4. De main d'oeuvre spécialisée : | OUI <input type="checkbox"/> | NON <input type="checkbox"/> |

24. En général, quel type de relations avez-vous avec vos principaux donneurs d'ouvrages?

- . Nous exécutons les directives du donneur d'ouvrages ☐
- . Nous proposons des solutions techniques adaptées aux besoins des donneurs d'ouvrages ☐
- . Nous participons à la conception en collaborant à l'amélioration technique et économique de la commande des donneurs d'ouvrages ☐

25. En moyenne, combien d'heures par mois votre entreprise consacre-t-elle au "commercial", au suivi des contrats, à la recherche de nouveaux contrats?

_____ heures par mois

26. Dans quelle mesure les exigences suivantes sont-elles importantes pour vos donneurs d'ouvrages?

- . Garantie de qualité
- . Garantie de délais
- . Garantie de prix
- . Conditions de paiement
- . Contraintes technologiques
(avoir un certain équipement pour avoir un contrat)
- . Stabilité dans l'approvisionnement
- . Proximité géographique
- . Autre (Laquelle) : _____

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- 5. Très important
- 4. Important
- 3. Modérément important
- 2. Peu important
- 1. Très peu important

27. Dans quelle mesure proposez-vous de nouveaux produits à vos donneurs d'ouvrages?

- . Très souvent
- . Souvent
- . Modérément souvent
- . Rarement
- . Jamais

☐
☐
☐
☐
☐

28. Êtes-vous liés par un contrat comportant différentes clauses avec vos principaux donneurs d'ouvrages?

OUI ☐ NON ☐

29. En moyenne, combien de nouveaux donneurs d'ouvrages sollicitez-vous par année?

_____ donneurs d'ouvrages

b. Faites-vous l'analyse de leurs produits avant de les rencontrer?

OUI ☐ NON ☐

30. Les prix des travaux qui vous sont confiés en sous-traitance sont-ils plutôt: (cochez la case qui convient)

- . Imposés par les donneurs d'ouvrages
- . Imposés par vous
- . Fixés par accord amiable
- . Autres (Lesquels) : _____

☐
☐
☐
☐

31. Êtes-vous aussi un donneur d'ouvrages?

OUI ☐ NON ☐

b. Combien avez-vous de sous-traitants?

c. Quelles sont leurs caractéristiques, du plus important au moins important?

TRAVAUX EXECUTES

NOMBRE D'EMPLOYES

% DE VOTRE
CHIFFRE D'AFFAIRES

1°. _____
 2°. _____
 3°. _____
 4°. _____
 5°. _____

D. MISE EN RELATION AVEC VOS DONNEURS D'OUVRAGES

32. Comment s'est réalisée la mise en relation avec vos principaux donneurs d'ouvrages?

- . Les donneurs d'ouvrages nous ont approché
- . Nous les avons sollicités nous-mêmes
- . Une entreprise non concurrente nous a référé
- . Un organisme d'aide aux entreprises nous a mis en relation
- . Par le biais d'une exposition industrielle
- . Par le biais d'une association d'entreprises
- . Des fournisseurs nous ont informé de l'opportunité de marché
- . Les donneurs d'ouvrages sont des connaissances personnelles
- . Autres (Lesquels) : _____

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- 5. Très souvent
- 4. Souvent
- 3. Modérément souvent
- 2. Rarement
- 1. Jamais

33. En moyenne, combien de temps s'est écoulé entre le premier contact et l'obtention du contrat?

_____ années _____ mois _____ semaines

34. Dans quelle mesure considérez-vous important les efforts de vente, de marketing et de relations publiques dans la conquête de nouveaux clients donneurs d'ouvrages?

- . Très importante
- . Importante
- . Modérément importante
- . Peu importante
- . Très peu importante

☐
☐
☐
☐
☐

E. GESTION

35. Avez-vous un système de prix de revient?

OUI

☐

NON

☐

b. Si non, comptez-vous en avoir un d'ici deux ans?

OUI

☐

NON

☐

36. Faites-vous un calcul des temps d'opération en nombre d'heures machines et main d'oeuvre?

OUI

☐

NON

☐

37. Conservez-vous une description technique des opérations que vous effectuez?

OUI

☐

NON

☐

38. Avez-vous un système de contrôle de la qualité?

OUI

☐

NON

☐

. Si oui, quelles sont ses caractéristiques principales?

39. Depuis 1982, avez-vous des problèmes de retard dans les délais de livraison?

- . 1982
- . 1983
- . 1984
- . 1985

☐
☐
☐
☐

- . 1986
- . 1987
- . 1988

☐
☐
☐

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- 5. Très souvent
- 4. Souvent
- 3. Modérément souvent
- 2. Rarement
- 1. Jamais

F. DONNÉES FINANCIÈRES

40. Dans quel ordre se situe votre chiffre d'affaires depuis 1982?

1982	<input type="text"/>	1986	<input type="text"/>
1983	<input type="text"/>	1987	<input type="text"/>
1984	<input type="text"/>	1988	<input type="text"/>
1985	<input type="text"/>		

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

6. \$0 à \$99,999
 5. \$100 à \$249,999
 4. \$250 à \$499,999
 3. \$500 à \$999,999
 2. \$1 à \$5 millions
 1. Plus de \$5 millions

41. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représentent vos investissements, depuis 1982?

1982 : _____%	1986 : _____%
1983 : _____%	1987 : _____%
1984 : _____%	1988 : _____%
1985 : _____%	

42. Comment avez-vous financé vos investissements depuis 1982?

% DE L'INVESTISSEMENT

MONTANT

Emprunts de moins d'un an :	_____%	_____ \$
Emprunts de un à 7 ans :	_____%	_____ \$
Emprunts de plus de 7 ans :	_____%	_____ \$
Autofinancement :	_____%	_____ \$
Emprunts personnels :	_____%	_____ \$
Autres (Lesquels) : _____	_____%	_____ \$

G. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

43. Votre entreprise effectue-t-elle de la Recherche et Développement (R&D)?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, depuis combien de temps? _____ années

Si non, passez à la question 44

b. Existe-t-il un service spécifique de R&D?	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
c. S'agit-il de R&D :	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
sur les produits	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
sur les procédés	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>

d. La R&D est-elle effectuée :

Par des gens spécifiquement assignés à cette tâche	<input type="checkbox"/>
Par des gens sporadiquement assignés à cette tâche	<input type="checkbox"/>
D'une autre façon (Laquelle) _____	<input type="checkbox"/>

e. Combien y a-t-il d'ingénieurs et de techniciens dans votre entreprise?

Ingénieurs : _____ Techniciens : _____

f. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représente la R&D dans votre entreprise?

1982 : _____% 1985 : _____% 1988 : _____%

g. Comparativement à votre entreprise, comment qualifiez-vous le niveau des ressources que vos principaux concurrents consacrent à la R&D?

Très supérieur	<input type="checkbox"/>	Équivalent	<input type="checkbox"/>	Très inférieur	<input type="checkbox"/>
Supérieur	<input type="checkbox"/>	Inférieur	<input type="checkbox"/>		

ANNEXE 2

Questionnaire des entreprises donneuses d'ordres

A. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1. Nom de l'Entreprise : _____
 Adresse : No & Rue : _____ Ville : _____
 Code Postal : _____ Tel : _____
2. Nom du répondant : _____ Fonction : _____ Age : _____
3. Statut de l'Etablissement :
- | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| a. Etablissement unique | <input type="checkbox"/> | Filiale (s) : | Localisation : |
| b. Siège social d'une entreprise | <input type="checkbox"/> | Siège social : | Localisation : |
| c. Filiale | <input type="checkbox"/> | | |
4. Age de l'Entreprise : _____ années. Nombre d'années à la même adresse : _____ années
5. Nombre d'employés temps plein affectés à la production? (Moyenne annuelle)
- | | |
|----------------|----------------|
| . 1982 : _____ | . 1986 : _____ |
| . 1983 : _____ | . 1987 : _____ |
| . 1984 : _____ | . 1988 : _____ |
| . 1985 : _____ | |
6. Nombre de cadres et d'employés de bureau
- | | CADRES | EMPLOYES DE BUREAU |
|----------|--------|--------------------|
| . 1982 : | _____ | _____ |
| . 1983 : | _____ | _____ |
| . 1984 : | _____ | _____ |
| . 1985 : | _____ | _____ |
| . 1986 : | _____ | _____ |
| . 1987 : | _____ | _____ |
| . 1988 : | _____ | _____ |
7. Secteur d'activités de l'Entreprise : (ex. usinage) _____

B. PROFIL DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

8. Age du propriétaire-dirigeant : _____ ans
9. Nombre d'années de scolarité : _____ années
10. Type de formation reçue : _____
11. Quelle était votre expérience de travail avant d'être à votre propre compte?

C. PROFIL DE L'ENTREPRISE

12. Quels sont les principaux produits que vous fabriquez et commercialisez vous-mêmes?

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. _____ (_____) % des ventes | 6. _____ (_____) % des ventes |
| 2. _____ (_____) % des ventes | 7. _____ (_____) % des ventes |
| 3. _____ (_____) % des ventes | 8. _____ (_____) % des ventes |
| 4. _____ (_____) % des ventes | 9. _____ (_____) % des ventes |
| 5. _____ (_____) % des ventes | 10. _____ (_____) % des ventes |

13. Dans quel ordre se situe votre chiffre d'affaires depuis 1982?

- Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation
- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 1982 <input type="checkbox"/> | 1986 <input type="checkbox"/> | 6. \$0 à \$249,999 | 3. \$1 million à \$4,999,999 |
| 1983 <input type="checkbox"/> | 1987 <input type="checkbox"/> | 5. \$250 à \$499,999 | 2. \$5 millions à \$10 millions |
| 1984 <input type="checkbox"/> | 1988 <input type="checkbox"/> | 4. \$500 à \$999,999 | 1. Plus de \$10 millions |
| 1985 <input type="checkbox"/> | | | |

14. Si vous ne réalisez pas de travaux en sous-traitance, quelles en sont les principales raisons?

- 1^{re} raison : _____
- 2^{re} raison : _____
- 3^{re} raison : _____
- 4^{re} raison : _____

15. Confiez-vous, de façon régulière, des travaux en sous-traitance?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représentent les contrats confiés en sous-traitance?

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre situation

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|
| 1982 <input type="checkbox"/> | 1986 <input type="checkbox"/> | 1. De 1 à 4% | 6. De 25 à 29% |
| 1983 <input type="checkbox"/> | 1987 <input type="checkbox"/> | 2. De 5 à 9% | 7. De 30 à 39% |
| 1984 <input type="checkbox"/> | 1988 <input type="checkbox"/> | 3. De 10 à 14% | 8. De 40 à 49% |
| 1985 <input type="checkbox"/> | | 4. De 15 à 19% | 9. Plus de 50% |
| | | 5. De 20 à 29% | |

. Si non, passez à la section E, page 5

D. CARACTERISTIQUES DE LA SOUS-TRAITANCE CONFIEE

16. Qu'est-ce qui a motivé votre entreprise à recourir à la sous-traitance?

MOTIFS

- | | |
|---|--------------------------|
| Pour éviter des investissements | <input type="checkbox"/> |
| Pour insuffisance de personnel | <input type="checkbox"/> |
| Pour insuffisance de souplesse des installations | <input type="checkbox"/> |
| Pour développer d'autres activités de production | <input type="checkbox"/> |
| Pour développer des activités d'ordre commercial | <input type="checkbox"/> |
| Pour développer des activités de recherche | <input type="checkbox"/> |
| Pour insuffisance de spécialisation | <input type="checkbox"/> |
| Pour abaisser le prix de revient | <input type="checkbox"/> |
| Pour insuffisance de rentabilité à produire vous-mêmes ce qui est sous-traité | <input type="checkbox"/> |
| Pour abaisser les coûts de stockage | <input type="checkbox"/> |

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

5. Très important
4. Important
3. Modérément important
2. Peu important
1. Très peu important

17. Combien avez-vous de sous-traitants?

. 1982 : _____ . 1986 : _____
 . 1983 : _____ . 1987 : _____
 . 1984 : _____ . 1988 : _____
 . 1985 : _____

b. Caractéristiques de vos sous-traitants, du plus important au moins important

	NOMBRE D'EMPLOYES	LOCALISATION	TRAVAUX CONFIES	% DE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES
1°	_____	_____	_____	_____
2°	_____	_____	_____	_____
3°	_____	_____	_____	_____
4°	_____	_____	_____	_____
5°	_____	_____	_____	_____
6°	_____	_____	_____	_____
7°	_____	_____	_____	_____
8°	_____	_____	_____	_____
9°	_____	_____	_____	_____
10°	_____	_____	_____	_____

18. Comment s'est effectuée la mise en relation avec vos sous-traitants? (Vous ont-ils sollicité? Des intervenants en développement industriel vous ont-ils mis en contact?)

19. Faites-vous des prêts à vos principaux sous-traitants?

. D'équipements	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
. De main d'oeuvre	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
. De conseillers techniques	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>
. D'achats	OUI	<input type="checkbox"/>	NON	<input type="checkbox"/>

. Si oui, est-ce que ces prêts font l'objet d'une entente formelle?

OUI ☐ NON ☐

20. En général, à quel niveau se situent vos relations avec vos principaux sous-traitants?

. Nos sous-traitants ne font qu'exécuter nos directives	<input type="checkbox"/>
. Nos sous-traitants nous proposent des solutions techniques adaptées à nos besoins	<input type="checkbox"/>
. Nos sous-traitants participent à la conception des sous-produits en collaborant à l'amélioration technique et économique de nos commandes	<input type="checkbox"/>

21. Comment qualifiez-vous les communications et les échanges d'idées avec vos principaux sous-traitants?

. Très bonne	<input type="checkbox"/>	. Mauvaise	<input type="checkbox"/>
. Bonne	<input type="checkbox"/>	. Très mauvaise	<input type="checkbox"/>
. Moyenne	<input type="checkbox"/>		

22. Dans quelle mesure considérez-vous vos sous-traitants comme des partenaires à part entière?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Très important | <input type="checkbox"/> Peu important |
| <input type="checkbox"/> Important | <input type="checkbox"/> Très peu important |
| <input type="checkbox"/> Modérément important | |

23. Dans quelle mesure les exigences suivantes sont-elles importantes pour votre entreprise, de la part de vos sous-traitants?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Garantie de qualité |
| <input type="checkbox"/> | Garantie de délais de livraison |
| <input type="checkbox"/> | Garantie de prix |
| <input type="checkbox"/> | Bonne gestion financière |
| <input type="checkbox"/> | Avancement technologique |
| <input type="checkbox"/> | Avoir un certain équipement pour avoir un contrat |
| <input type="checkbox"/> | Bon mode d'organisation |
| <input type="checkbox"/> | Stabilité en approvisionnement |
| <input type="checkbox"/> | Proximité géographique |
| <input type="checkbox"/> | Autre (Laquelle) _____ |

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 5. Très important |
| <input type="checkbox"/> | 4. Important |
| <input type="checkbox"/> | 3. Modérément important |
| <input type="checkbox"/> | 2. Peu important |
| <input type="checkbox"/> | 1. Très peu important |

24. Est-ce que vos principaux sous-traitants vous proposent de nouveaux produits?

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très souvent | <input type="checkbox"/> Rarement |
| <input type="checkbox"/> Souvent | <input type="checkbox"/> Jamais |
| <input type="checkbox"/> Modérément souvent | |

25. Informez-vous vos sous-traitants des changements qui affectent votre entreprise?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Sur vos activités |
| <input type="checkbox"/> | Sur vos marchés |
| <input type="checkbox"/> | Sur les technologies |

Répondez en indiquant le chiffre correspondant à votre évaluation

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | 5. Très souvent | <input type="checkbox"/> | 2. Rarement |
| <input type="checkbox"/> | 4. Souvent | <input type="checkbox"/> | 1. Jamais |
| <input type="checkbox"/> | 3. Modérément souvent | | |

26. Votre entreprise aide-t-elle des ex-employés à démarrer leur propre entreprise? (Politique d'essaimage)

OUI ☐ NON ☐

27. D'après vous, les sous-traitants ont-ils des problèmes de marketing, de présentation dans leurs prototypes et de relations publiques?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, lesquels :

28. Comment qualifiez-vous la situation financière de vos principaux sous-traitants?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Très bonne | <input type="checkbox"/> Mauvaise |
| <input type="checkbox"/> Bonne | <input type="checkbox"/> Très mauvaise |
| <input type="checkbox"/> Moyenne | |

29. Comment qualifiez-vous le système de gestion de vos sous-traitants?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très bon | <input type="checkbox"/> Mauvais |
| <input type="checkbox"/> Bon | <input type="checkbox"/> Très mauvais |
| <input type="checkbox"/> Moyen | |

30. Quel est le pourcentage de vos pièces confiées en sous-traitance qui sont défectueuses et/ou ne répondent pas à vos exigences de qualité?

_____ % de pièces de mauvaise qualité

31. Informez-vous vos principaux sous-traitants des activités (expositions, foires industrielles) qui concernent votre industrie?

OUI ☐ NON ☐

. Si oui, dans quelle mesure?

. Très souvent	<input type="checkbox"/>	. Rarement	<input type="checkbox"/>
. Souvent	<input type="checkbox"/>	. Jamais	<input type="checkbox"/>
. Modérément souvent	<input type="checkbox"/>		

E. EVOLUTION FUTURE

32. Parmi les orientations suivantes, laquelle correspond le mieux à votre entreprise?

. Diminuer le nombre d'opérations sous-traitées (rapatrier des activités au sein de l'entreprise)	<input type="checkbox"/>	. Accroître le nombre d'opérations sous-traitées (confier un plus grand nombre d'activités à des sous-traitants)	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------

. Selon votre choix, veuillez expliquer les principales raisons qui le motivent :

33. Si vous envisagez d'augmenter le nombre d'opérations sous-traitées, quels sont vos principaux besoins pour combler cette demande?

b. Existe-t-il, à votre connaissance, des sous-traitants qualifiés pour répondre à ces demandes dans la région 04?

OUI ☐ NON ☐

c. Quel portrait type de sous-traitant recherchez-vous? Quelles sont vos exigences?

34. Quels sont les principaux avantages que vous identifiez à recourir à la sous-traitance?

35. Quels sont les principaux inconvénients que vous identifiez avec vos sous-traitants?

BIBLIOGRAPHIE

Amar, M., Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises, Economie et statistique, mars 1987, 197, 3-11.

Arena, R., Maricic, A., Romani, P.-M., Pour une appréhension de la notion et des formes de tissu industriel régional, In Industries et régions, Paris: Economica, 1987, pp. 19-30.

Association Française de Normalisation, Sous-traitance industrielle: vocabulaire, Paris, novembre 1987.

Aydalot, P., Technologies nouvelles et développement territorial, Groupe Technologies nouvelles et Espace, Paris, octobre 1984.

Barcet, A. et Bonamy, J., Restructuration et services aux entreprises, Revue d'économie industrielle, 1985, 31, 246-251.

Barreyre, P.-Y., The concept of impartition policies: a different approach to vertical integration strategies, Strategic Management Journal, 1988, 9, 502-527.

Barreyre, P.-Y., L'impartition, Paris: Hachette, 1968.

Barreyre, P.-Y., Le choix de sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise, Revue française de gestion, 1978, 14, 70-83.

Beaudoin, J.-M., "NORSK HYDRO: un parti pris pour la sous-traitance régionale", Le Nouvelliste, 24 mars 1988, p. 31.

Beccatini, G., Some thoughtson the marshallian industrial district as a socio-économic notion, Communication présentée au colloque de Florence sur les districts industriels, 12-14 avril 1989.

Bellon, B. et Chevalier, J.-M., L'industrie en France, Paris: Flammarion, 1983.

Bellandi, M., The industrial district in Marshall, in Small firms and industrial districts in Italy, Rouledge: à paraître, 1989, 136-153.

Bony, D. et Eymard-Duvernay, F., Cohérence de la branche et diversité des entreprises: étude d'un cas, Economie et statistique, mai 1982, 144, 13-24.

Brauchlin, E., Nouvelles orientations dans l'industrie de la sous-traitance en matière de gestion, in Livre blanc sur le partenariat, Paris: AFNOR-Gestion, 1986, 15-22.

Brechet, J.-P., Sous-traitance industrielle et stratégie de la PMI, Institut de Gestion, Université de Poitiers, 1985.

Capet, M. et Hoflack, J., Gestion de l'entreprise sous-traitance, Paris: Economica, 1978.

Carette, D., La sous-traitance revisitée, Québec: Direction générale de l'industrie, 1978.

Centre national de la sous-traitance, Charte de la sous-traitance, Paris, 1972.

Centre national de la sous-traitance, Guide contractuel des relations de sous-traitance, Paris, 1976.

Centre national de la sous-traitance, Faire ou faire faire, Paris, 1979.

Centre national de la sous-traitance, La promotion des relations de sous-traitance, Paris, 1984.

Centre national de la sous-traitance, Faire ou faire faire, Paris, 1979.

Centre National de la Recherche Scientifique, Problèmes de la sous-traitance, Les Clubs du Comité des relations industrielles, Paris, France, 1985.

Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne, Echanges technologiques franco-espagnols: complémentarités et relations de sous-traitance entre les chambres de commerce du Sud-Ouest français et du Nord-Ouest espagnol, Bayonne, France, 1988.

Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Centre, Place de la sous-traitance en région Centre, Orléans, France, mai 1988.

Chambre de Commerce Régionale du Bas-St-Laurent, Rapport final sur le Carrefour de la sous-traitance Est du Québec, Rivière-du-Loup, septembre 1986.

Chanel-Reynaud, G., Le rôle et la place de la sous-traitance dans le capitalisme contemporain, Thèse de doctorat de 3^e cycle non-publiée, Université de Nice, 1980.

Chartrand, M., La sous-traitance: c'est l'avenir, Commerce, octobre 1978, 168-170.

Chaillou, B., La sous-traitance et les causes du risque industriel, Direction et Gestion, 1980, 5, 51-67.

Chaillou, B., Définition et typologie de la sous-traitance, Revue économique, 1977, 2, 265-285.

Commission des Communautés Européennes (Task Force PME), L'Europe de la sous-traitance, Bruxelles, 1988.

Commission Technique de la Sous-Traitance, Conventions de stabilité, sous-traitance et technologies avancées, Paris: La Documentation française, 1982.

Commission Technique de la Sous-Traitance, Livre blanc sur le partenariat, Paris: AFNOR-Gestion, 1986.

Commission Technique de la Sous-Traitance, Rapport d'étape, Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire, Paris, 1988.

Corporation de développement industriel du Centre de la Mauricie, Rapport sur la situation économique, Shawinigan, 1980.

Corporation de développement industriel du Centre de la Mauricie, Rapport du président, Shawinigan, 1980.

Corporation de développement industriel du Centre de la Mauricie, Répertoire des entreprises manufacturières (1980-1988), Shawinigan.

Courlet, C., Continuité et reproductibilité des systèmes productifs territoriaux italiens, Cahier de recherche, Université des Sciences Sociales de Grenoble, 1989.

- Courlet, C., Industrialisation et développement: analyse traditionnelle et mouvements récents, Economie et humanisme, mai-juin 1986, 298, 6-12.
- Delattre, M., Les PME face aux grandes entreprises, Economie et statistique, octobre 1987, 148, 3-10.
- Delattre, M. et Eymard-Duvernay, F., Le progrès des PME dans la crise: signe d'un relâchement du tissu industriel, Critique de l'économie politique, janvier-juin 1984, 25-27, 119-148.
- Dermouche, A., La maturité industrielle de l'entreprise sous-traitante, Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers, Cahier 1984: PME et régions, 195-227.
- Didier, M., Crise et concentration du système productif, Economie et statistique, mai 1982, 144, 3-12.
- Direction régionale du Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie de la Montérégie, Rapport de mission sur la sous-traitance en France et en Belgique, Longueuil, janvier 1988.
- De Bandt, J. et Morvan, Y., Les restructurations industrielles, les idées et les faits, Revue d'économie industrielle, 1985, 31, 2-7.

De Montmorillon, B., La croissance contractuelle, Revue française de gestion, janvier-février 1989, 72, 97-106.

Dommergues, P., Le Michigan: laboratoire de l'économie-territoire, Le Monde diplomatique, octobre 1986, p. 11 et 12.

Dommergues, P. (sous la direction de), La société de partenariat, Paris: AFNOR-anthropos, 1988.

En collaboration, Dossier: Les liaisons industrielles, Economie et statistique, mai-juin 1987, 199-200, 25-81.

En collaboration, Traité d'économie industrielle, Paris: Economica, 1988.

En collaboration, Structure industrielle et sous-traitance, Paris: Presse de l'Université de France, 1983.

En collaboration, Industries et régions, Paris: Economica, 1987.

Fiore, C. et Paraponaris, C., Les enjeux d'une circulation en temps réel des flux de production sur l'automatisation des PMI, Centre de Recherche d'Economie des Transports, Université d'Aix-Marseille 2, février 1988.

Gasse, Y., L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, Revue de gestion des petites et moyennes organisations, 1986, 5, 4-17.

Gauchenot, I. et Le Gléau, J.-P., Les établissements liés à de grandes firmes industrielles: pas seulement la sous-traitance, Economie et statistique, mai-juin 1987, 199-200, 51-63.

Gaucher et Pringle, Etude de la sous-traitance au Québec dans le secteur du travail des métaux: conclusions et recommandations, Montréal, avril 1977.

Gilly, J.-P., Crise et développement régional, Revue d'économie régionale et urbaine, 1984, 3, 401-409.

Grégoire, J.-M., Coût de revient dans les entreprises de mécanique générale, Chambre des métiers de la Savoie, France, 1985.

Groupe de travail régional sur la sous-traitance, La sous-traitance dans les Laurentides, Saint-Jérôme, janvier 1988.

Hernu, H., Sous-traitance métaux: opération qualité-productivité, Chambre Régionale de Métiers, Toulouse, 1986.

Hernu, H., Artisanat de production, Service Economique Régional des Chambres de Métiers, Toulouse, 1981.

Hould, G., Menaces et occasions du Libre-échange pour l'industrie du bateau à moteur, Société de financement à capital de risque du Centre de la Mauricie, Shawinigan, mai 1989.

Importance et diversité de la sous-traitance, Problèmes économiques, janvier 1985, 1.909, 19-23.

Industrie automobile: les difficiles relations entre constructeurs et équipementiers, Problèmes économiques, 18 janvier 1989, 2.108, 14-19.

Institut national de la statistique et des études économiques, Les petites entreprises industrielles, Paris, 1988.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M., La petite entreprise, Paris: Vuibert-Gestion, 1988.

Julien, P.-A., Vers un nouvel équilibre entre les petites et les grandes entreprises, à paraître dans la revue Piccola Impresa, Italie, 1989.

Julien, P.-A., Carrière, J.-B., Hébert, L., Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises, Revue internationale PME, 1988, 2.

- Julien, P.-A. et Thibodeau, J.-C., Les PME manufacturières dans la tourmente économique de 1975 à 1987, Groupe de recherche sur les petites et moyennes entreprises et leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 1984.
- Julien, P.-A., Carrière, J.-B., Hébert, L., Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans l'industrie des ateliers d'usinage, Groupe de recherche sur les petites et moyennes entreprises et leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 1987.
- Kundig, B., Du taylorisme classique à la flexibilisation du système productif, Critiques de l'économie politique, janvier-juin 1984, 26-27, 53-70.
- Lanthier, P., Stratégie industrielle et développement régional: le cas de la Mauricie au xxe siècle, Revue d'Histoire de l'Amérique Française, juin 1983, 1, 3-20.
- Lanthier, P. et Gamelin, A., L'industrialisation de la Mauricie, dossier statistique et chronologique, 1870-1975, Cahier 6, Groupe de recherche sur la Mauricie, Université du Québec à Trois-Rivières, 1981.
- Laborde-Barbanegre, C., Identification des risques dans la sous-traitance industrielle, in La PME face aux risques, Institut d'administration des entreprises, Université de Toulouse 1, 33, septembre 1985, 89-108.

Lavigne, H., Le salon de la sous-traitance transport 1983: un bilan, Direction générale de la recherche sur les politiques, Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Québec, 1984.

Laget, M., Services et transfert de technologie dans les PME, Centre régional de la productivité et des études économiques, Montpellier, 1988.

La grande peur des sous-traitants, Le nouvel économiste, octobre 1988, 666, 38-40.

Lang, G. et Thélot, C., Taille des établissements et effets de seuil, Economie et statistique, janvier 1985, 173, 2-15.

La sous-traitance: un débouché important pour la PME, Profits Canada, printemps 1983, page 3.

La sous-traitance industrielle, Economie-géographie, février 1984, 212, 1-4.

Lecler, Y et Ikeda, M., La restructuration de la sous-traitance face à la rationalisation et l'automatisation de la production au Japon: les industries électroniques et automobiles, Paris: Centre National de la Recherche Scientifique, octobre 1984.

Lecler, Y., Les PMI sous-traitantes japonaises face aux enjeux des années 1980, Lyon: Institut des sciences du travail-U.C.L., 1988.

Le défi européen de la qualité, Le nouvel économiste, 7 octobre 1988, 663, 95-97.

Le scandale des délais de paiement, L'entreprise, mars 1989, 43, 58-69.

Les sous-traitants deviennent assembleurs, L'Usine Nouvelle, 16 octobre 1986, 74-81.

Lipietz, A., Le capital et son espace, Paris: Maspéro, 1977.

Louart, P., L'artisan producteur et sous-traitant (Tome 2), Thèse de 3e cycle non-publiée, Lille, 1979.

Louart, P., Les PME au coeur du renouveau industriel américain, Problèmes économiques, février 1984, 1.858, 2-7.

Maillat, D., Les conditions d'une stratégie de développement par le bas: le cas de la région horlogère suisse, Revue d'économie régionale et urbaine, 1984, 2, 258-272.

Malette, Major, Martin, Rapport d'évaluation du Supermarché de l'Approvisionnement du Québec, Montréal, février 1988.

Malette, Major, Martin, Montréal, Rapport d'évaluation du Supermarché de l'Approvisionnement du Québec, , janvier 1987.

Martin, F., L'encouragement à entrepreneurship dans les petites régions en difficultés: une évaluation, Communication présentée au Colloque Le développement régional, Université de Sainte-Anne, Nouvelle-Ecosse, 26-27 mai 1985.

McDonell, B., La sous-traitance, un atout pour l'économie, Commerce Canada, mai 1983, 10-12.

Merlant, P. et Meyer, E., La dure naissance du partenariat. Nous sommes tous des sous-traitants, L'Entreprise, mars 1987, 21, 88-95.

MIDEST 1987. Ce que cherchent les donneurs d'ordres, L'Usine Nouvelle, 12 novembre 1987, 16-17.

Ministère de l'expansion industrielle régionale, Répertoire de l'industrie canadienne de la construction des bateaux, Gouvernement du Canada, juillet 1986.

Ministère de l'expansion industrielle régionale, Profil de l'industrie canadienne de la construction d'embarcations de plaisance, Ottawa, janvier 1988.

Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Gérer la qualité, Québec, 1986.

- Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Guide de références sur la qualité, Québec, 1987.
- Moisson, M., Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, Paris: Editions d'organisation, 1972.
- Mossello, M. T., Innovative capacities of industrial districts. Hypothesis and verification: the case-study of Prato in tuscany, Rapport de recherche, Dipartimento di scienze economiche, Università Degli Studi di Firenze, février 1989.
- Paturel, R., Les stratégies de PMIsation, Centre d'Etudes et de Recherches appliquées à la gestion, Université de Grenoble 2, novembre 1987.
- Pecqueur, B., Crise économique et crise du discours de l'espace, Economie et humanisme, mai-juin 1986, 289, 13-21.
- Perrin, J.-P., La reconversion du bassin industriel d'Alès: contribution à une théorie de la dynamique locale, Revue d'économie régionale et urbaine, 1984, 2, 237-256.
- Polèse, M., Le développement économique des petites régions est-il possible? Tendances récentes et voies d'avenir, Communication présentée au Colloque «Le développement local», Université Ste-Anne (Nouvelle-Ecosse), 26-27 mai 1985.

Pottier, C., Quel espace économique pour la PME?, in Les PME dans un monde en mutation, Montréal: Presses de l'Université du Québec, 1986.

Quellenec, M., La sous-traitance industrielle gagne du terrain, Economie et statistique, mai-juin 1987, 199-200, 22-31.

Rapport du ministre délégué aux PME, Les PME au Québec, Gouvernement du Québec, 1986.

Rapport du ministre délégué aux PME, Les PME au Québec, Gouvernement du Québec, 1987.

Rapport du ministre délégué aux PME, Les PME au Québec, Gouvernement du Québec, 1988.

Raveyre, M.-F. et Saglio, J., Les systèmes industriels localisés: éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels, Sociologie du travail, 1984, 2, 157-176.

Sabel, C, Kern, H, Herrigel, G, Collaborative manufacturing: new supplier relations in the automobile industry and the redefinition of the industrial corporation, Boston, M.I.T., mars 1989.

Sabine, U. et Vendemini, S., Les entreprises italiennes et la coopération internationale, Strasbourg: CESA-Gestion, Université Robert Schuman, octobre 1988.

Sallez, A., La dynamique des PME appréhendée à travers les problèmes de sous-traitance et de l'internationalisation, DATAR-CERESSEC, Paris, 1980.

Sallez, A., Polarisation et sous-traitance: conditions du développement régional, Paris: Eyrolles, 1972.

Sallez, A., Sous-traitance, productivité économique et croissance régionale, Economie appliquée, 1975, 2-3, 459-496.

Sallez, A., Cadrage chiffré des activités de sous-traitance, Paris: D.A.T.A.R.-C.E.R.E.S.S.E.C., avril 1981.

Sallez, A., La dynamique des PME appréhendée à travers les problèmes de sous-traitance et l'internationalisation, Paris: D.A.T.A.R.-C.E.R.E.S.S.E.C., juin 1980.

Sallez, A., Division spatiale du travail, développement régional polarisé et théorie de la localisation, Revue d'économie régionale et urbaine, 1983, 1, 69-95.

Sendenberger, W. et Loveman, G., Smaller units of employment. A synthesis report on industrial reorganisation in industrialised countries, International institute for labour studies, Discussion paper, Genève, 1987.

Sire, B, Contribution à la connaissance de la flexibilité potentielle des entreprises: l'exemple des PME sous-traitantes de l'aéronautique en Midi-Pyrénées, Thèse de doctorat non-publiée, Université de Bordeaux 1, 1987.

Société pour le progrès de la Rive-Sud, Projet pilote d'implantation d'une bourse de sous-traitance, Longueuil, 1984.

Spécial MIDEST. Ne dites plus sous-traitant mais...partenaire, L'Usine Nouvelle, 21 novembre 1985, 84-91.

Spécial sous-traitance, Enjeux, octobre 1985, 62.

Statistique Canada, Catalogue 42-251B, avril 1987.

Tessier, J., Rapport de la phase de la recherche sur la situation de la sous-traitance au Québec, Direction Générale de l'industrie, Québec, juin 1976.

Tinard, C. et Tinard, Y., Définition et pratique de la sous-traitance, Cahier d'études et de recherches, Paris, 1984, 43.

Verlaine, J.-P., La sous-traitance: état et perspectives, Bruxelles: Institut provincial des classes moyennes, 1984.

Verplancke, B., Les entreprises artisanales de mécanique générale du Saint-Quentinois, Saint-Quentin: Chambre des métiers de l'Aisne, 1981.