



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

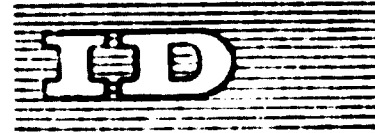
CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



DO1055



Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Organisation de coopération et de développement économiques -
Centre de développement

Distr. LIMITEE

ID/IG.41/21

CD/PME(69)27

25 novembre 1969

FRANCAIS

Groupe d'experts sur le rôle et la promotion
de la sous-traitance dans le développement industriel

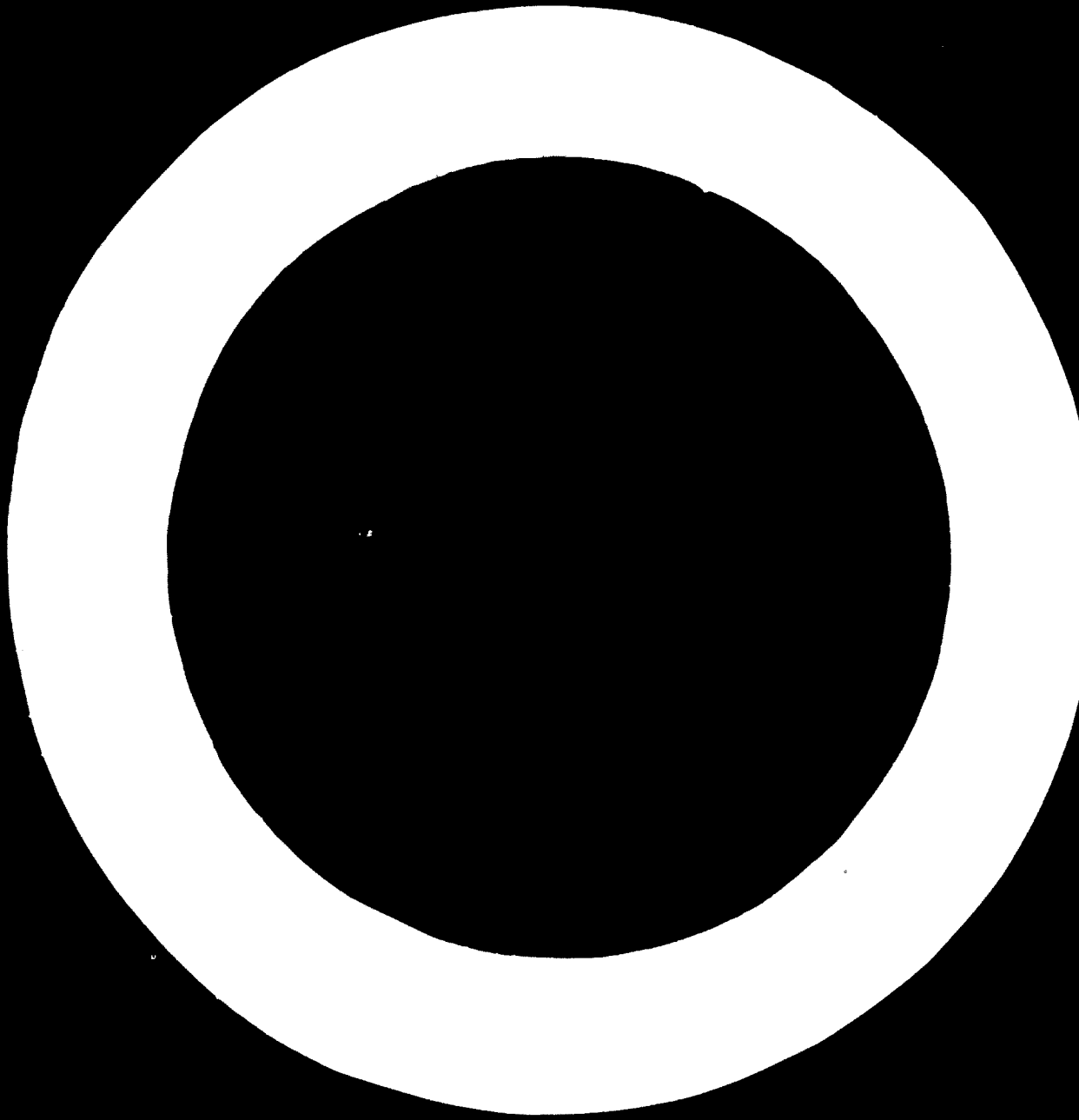
Paris, France, 6-11 octobre 1969

LA SOUS-TRAITANCE EN
REPUBLIQUE FEDERALE D'ALLEMAGNE^{1/}

Dipl. Ing. Horst
Zentralverband des deutschen Handwerks
Bonn

^{1/} Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI.

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards, even though the best possible copy was used for preparing the master fiche.



La sous-traitance en République fédérale d'Allemagne

En économie moderne, petites et grandes entreprises sont aujourd'hui devenues celles qui se complètent les unes les autres et travaillent dans une large mesure les unes pour les autres. Une part appréciable de cette spécialisation consiste en livraisons de produits artisanaux aux entreprises industrielles, à titre de fourniture ou de sous-traitance. La collaboration établie sur ce plan a une grande importance du point de vue de l'économie générale - en particulier pour les régions à structure rurale.

H. Haier, Président de l'Association fédérale de l'Industrie allemande (B.D.I.), a déclaré à propos de la sous-traitance : "L'accentuation de la concurrence nationale et internationale et l'effort de rationalisation qu'elle exige font que les grosses entreprises en particulier cessent peu à peu à produire ou à transformer elles-mêmes des pièces ou ensembles, à fabriquer elles-mêmes des produits isolés ou spéciaux, pour les confier à des sous-traitants industriels ou artisanaux qui possèdent les qualifications, l'expérience et la capacité nécessaires pour faire ce travail à des prix inférieurs. Toutefois, dans bien des cas, la réduction de cette division du travail est gênée par le manque de renseignements sur l'existence de sous-traitants aptes à le faire."

Le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne reconnaît lui-même qu'il est possible de favoriser le développement des petites entreprises en créant des conditions favorables à la sous-traitance, tant du point de vue du secteur public que de l'économie en général.

C'est de la situation de la sous-traitance en République fédérale d'Allemagne, considérée sous l'angle des petites entreprises et en particulier de l'artisanat, qu'il sera question ici. Il convient de noter à cet égard qu'en Allemagne l'artisanat ne se limite pas - comme dans d'autres pays - aux arts manuels, mais s'étend à des entreprises industrielles qui occupent plus de 20 salariés, dans le travail au bois ou des métaux par exemple.

Pour commencer, je dirai quelques mots de la sous-traitance à proprement parler. Par sous-traitance, nous entendons lorsque les produits ou pièces ou ensembles qui entrent dans la réalisation d'un produit industriel et sont achetés avec lui, sans qu'on puisse directement le reconnaître en tant que produit artisanal. Dans un cas plus large, ce terme désigne également les outils, éléments d'appareils et autres articles réalisés comme produits de sous-traitance, qu'il s'agisse de productions de type commercial (pièces usinées, par exemple) ou de productions sur commande (pièces réalisées d'après un dessin, par exemple).

Autant que nous le sachions, d'après les entretiens que nous avons eus avec les industriels clients des sous-traitants, la grande industrie ne donne au stade de travail à des sous-traitants que lorsque les pièces finies peuvent être produites à meilleur compte dans les petites entreprises. Avant d'entreprendre une production plus complexe, le fabricant des grandes entreprises essaie d'abord de faire fabriquer ou de acheter. Au cours de cet essai, il se rend compte de la possibilité de passer à une fabrication plus simple de la production. La plupart des pièces nécessaires dans les petites entreprises sont des pièces "ordinaires", mais lorsque ces pièces plus complexes, afin de ne pas être utilisées des sous-traitants.

Outre les considérations de volume, la sous-traitance intervient dans les cas où les petites entreprises ne peuvent plus être fabriquées par la grande entreprise dans ses propres installations, parce que la capacité de celles-ci est déjà utilisée à plein. Ce type de sous-traitance est celui qui semble avoir le plus d'ampleur.

Un autre raison pour confier des commandes en sous-traitance à de petites entreprises est le fait que la grande entreprise n'est pas en mesure de réaliser économiquement des fabrications unitaires ou de petites séries. D'autre part, la grande entreprise peut avoir des difficultés à trouver un fond de roulement suffisant, surtout lorsqu'il s'agit de tâches difficiles. Les commandes en sous-traitance sont particulièrement nombreuses dans les petites entreprises.

Il n'est pas de règle générale quant aux types de contrats de sous-traitance : ces documents sont rédigés selon les règles du commerce et il n'y a pas, par exemple, des clauses concernant les commandes conditionnelles pour non-respect des délais de livraison, des prescriptions relatives aux contrôles de qualité, parfois aussi des indications sur le versement d'un acompte destiné à couvrir une partie de la production, sur la durée des livraisons, etc. Tous ces points sont réglés, plus ou moins, librement, les problèmes de négociation des contrats, en consultation avec l'association fédérale de l'industrie allemande.

Les limites des possibilités de sous-traitance, de petite entreprise à grande entreprise, ne sont pas déterminées sur le plan régional. Dans la pratique, on constate que la sous-traitance est assez développée au voisinage des centres industriels. Des enquêtes ont été faites par voie scientifique et ont montré que certaines productions de sous-traitance pour lesquelles il est nécessaire de maintenir un contrôle constant, quelle qu'en soit la part, ne se trouvent qu'à l'intérieur d'un certain rayon, de se trouver à l'intérieur d'un rayon assez limité autour des grandes entreprises. Les enquêtes ont montré que ce rayon est de 50 km dans le cas d'industries d'instrumentation et d'optiques. Selon une autre enquête, les sous-traitants artisanaux

s'implantent de préférence dans les régions industrielles. Une ventilation de leurs points d'implantation d'après l'importance des villes montre que les deux-tiers sont établis dans des villes de plus de 200.000 habitants. Cela tend à confirmer que la sous-traitance se passe de préférence sur le plan régional. Toutefois, nous constatons aussi de très nombreux cas de sous-traitance à grande distance. Comme le réseau de transports (infrastructure) de la République fédérale d'Allemagne est bien constitué, l'éloignement n'est guère une cause de difficultés pour les fournisseurs. Il arrive par exemple qu'on recherche un sous-traitant à une assez grande distance pour enlever aux concurrents la possibilité de connaître certaines parties d'un programme de production.

Comme les livraisons des sous-traitants peuvent aussi venir de régions à structure rurale, le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne s'efforce de renforcer les entreprises sous-traitantes de ces zones, par exemple en y attirant de nouvelles entreprises. Ce renforcement des régions à structure rurale, qui disposent encore de réserves de main-d'œuvre à bon marché, ne paraît pas seulement souhaitable pour élever le niveau de vie de la population dans ces régions, mais aussi pour des raisons stratégiques.

En ce qui concerne la limite économique de la sous-traitance pour les petites entreprises, notre expérience montre que ce type d'activité peut représenter en leur 40 % du chiffre d'affaires d'une entreprise artisanale. Toutefois ce taux est dépassé, cela signifie qu'il y a des entreprises plus fortement spécialisées dans ce domaine d'ordre. Il est remarquable qu'il existe aussi des sous-traitants qui travaillent pour de grosses entreprises dans des proportions dépassant 40 % de leur chiffre d'affaires et souvent aller jusqu'à 100 % de ce chiffre d'affaires. Cela peut s'expliquer par le type de production en cause. Nous recommandons vivement à ces entreprises de ne pas travailler seulement avec un seul donneur d'ordres mais avec plusieurs, afin de réduire les risques.

Voilà ce qui nous maintient en détail l'état de la sous-traitance en Allemagne. Dans l'industrie, deux facteurs ont une importance décisive pour le fonctionnement de la sous-traitance :

- (1) Les entreprises sous-traitantes doivent posséder les qualifications et la capacité requises.
- (2) Il faut que les partenaires puissent s'adresser à une institution appropriée, capable de les orienter sur les entreprises correspondantes à ces critères.

Il n'existe actuellement en Allemagne encore aucun organisme intermédiaire de sous-traitance, au sens de ce qu'on entend en français par "la bourse de sous-traitance". Cela s'explique par le fait que nous possédons des associations techniques et des organisations artisanales bien équipées, qui sont en

mesure d'assurer ce rôle d'intermédiaire. Le donneur d'ordres s'adresse donc d'abord à son association technique ou à l'association technique dont fait partie l'entreprise dont il voudrait obtenir des livraisons en sous-traitance, ou bien encore à sa chambre active, soit ou à sa chambre de commerce et d'industrie, qui lui diens des entreprises pouvant lui être utiles. Il existe en République fédérale d'Allemagne, en un grand nombre d'associations techniques, d'associations de commerce et d'industrie et 47 chambres de commerce et d'industrie, les chambres de commerce et d'industrie regroupent les secteurs d'ordre virtuels et les chambres nationales les sous-traitants possibles.

On ne trouve que rarement en Allemagne des entreprises privées qui jouent le rôle d'intermédiaire en matière de sous-traitance ou de conseil. Les associations de sous-traitants intermédiaires de type privé sont classées, en critique.

Outre les intermédiaires que constituent les chambres de commerce et d'industrie et les clubs industriels et certains organismes privés, il existe aussi quelques sociétés des "Auftrags-Bearbeitern" qui effectuent certaines activités comme intermédiaires dans le domaine de la sous-traitance. Les organismes de ce type sont généralement dirigés par des hauts cadres de l'industrie et de l'artisanat. Leur rôle consiste à effectuer des recherches et juger les offres venant de l'industrie, de l'artisanat et de l'agriculture, lorsqu'il s'agit de sous-traitance, et de les transmettre aux donneurs d'ordres. Ils ne sont pas rémunérés, mais ils ne perçoivent aucune commission. Leur rôle est de coordonner les activités de sous-traitance. On envisage de transférer les "Auftrags-Bearbeitern", qui existent dans certains domaines de l'industrie et de l'artisanat, de sous-traitance. L'organisme privé qui joue un rôle d'intermédiaire qui nous intéressent le plus est le "Bund der Industriellen" ou le "Bund der Industriellen" - c'est le Bund der Industriellen des sous-traitants - dans leur rôle de tous les participants.

La première étape, pour la conclusion d'une course de sous-traitance, peut se limiter à la mise en rapport de partenaires économiques, outre qu'il faut établir un intermédiaire pour des questions de production. Le rôle de l'intermédiaire "Bund der Industriellen" est de faire passer les commandes de produits spéciaux. La responsabilité de la mise en rapport de produits c'est-à-dire de l'offre, étant celle que les chambres artisanales ont toujours eue. Les sous-traitants sont capables de prendre la responsabilité de leur propre part.

On ne peut encore prévoir si, en dehors du domaine de la production, les organismes intermédiaires pourront étendre leurs activités aux "services" - comme on aime le faire dans d'autres pays. Si on se réfère à l'Allemagne, en ce qui concerne, cette

branche pourrait venir s'ajouter aux activités d'une bourse de sous-traitance. Actuellement, cette activité n'existe pas encore, car elle paraît trop coûteuse eu égard aux résultats qu'on peut en attendre.

Pour quelle mesure de tels organismes intermédiaires pourraient-ils ultérieurement servir d'intermédiaires pour procurer à des industriels/ des entreprises compétentes en matière de services, de services après-vente, d'énergie, de produits industriels, de liaison entre acheteurs et producteurs de services, de moyens de recherche ? C'est une question qui mérite d'être étudiée, et qui devrait retenu, particulièrement l'attention, si l'on veut pouvoir utiliser à plein toutes les capacités disponibles, afin de rationaliser l'économie. Le même, les "bourses" devraient pouvoir réunir les sous-traitants appropriés en procédant par (coopératives) afin de pouvoir satisfaire un plus grand nombre de produits pour un même client industriel.

Comme l'offre d'entreprises prêtes à fonctionner en sous-traitance dépasse très sensiblement la demande des donneurs d'ordres, il paraît logique, pour des raisons de rationalisation, de faire porter l'enquête d'abord sur les seules entreprises susceptibles à fonctionner en sous-traitance. C'est ce que nous avons fait. Les chambres artisanales de la République fédérale possèdent des listes d'entreprises artisanales de sous-traitance classées par branche et par région. On envisage d'établir des listes analogues pour les productions spéciales et leurs possibilités. Ultérieurement, on pourrait aussi établir des listes d'entreprises industrielles susceptibles de fonctionner en sous-traitance, et celles-ci seraient communiquées aux entreprises disposées à accepter ces commandes et pourraient ainsi donner lieu à un effet de publicité.

En Allemagne, les entreprises artisanales disposées à fonctionner en sous-traitance s'inscrivent auprès des chambres artisanales. Comme ces dernières possèdent et des conseillers l'enquêtent pour les questions d'ordre technique et celles qui se rapportent à l'économie des entreprises, le cas de toutes les entreprises disposées à prendre du travail en sous-traitance peut être examiné par les conseillers d'entreprise. Nous avons renoncé à fixer un délai pour l'inscription des sous-traitants dans le fichier de sous-traitance, car les conseillers sont en contact permanent avec les entreprises et signalent d'emblée les lacunes ou modifications éventuelles. Il semble cependant que l'inscription d'un délai sera ultérieurement nécessaire, car une modification de la capacité technique ou la perte d'un bon collaborateur peut entraîner une modification d'une activité de sous-traitance et de sa qualité.

Outre l'adresse et la forme juridique de l'entreprise, on porte en premier lieu sur chaque fiche les possibilités de production de l'entreprise, avec une appréciation technique. Ce jugement comporte un aspect qualitatif et un aspect quantitatif. Le dossier de l'entreprise contient aussi des indications sur son mode de gestion, en particulier sur sa fidélité à l'égard

des délais, son système comptable, etc. A l'éverie, il conviendrait aussi d'encadrer les garanties de livraison et conditions de paiement du sous-traitant, afin de pouvoir fournir toute précision à l'exportateur éventuel. On a renoncé volontairement à toute mention sur la solvabilité du sous-traitant, car c'est là un point qui doit demeurer confidentiel dans une économie libre de marché. Ce point, il faut le savoir si le sous-traitant a déjà travaillé avec des collègues pour assurer l'exécution de commandes importantes.

La viabilité d'une boucle de sous-traitance dépend en partie de son activité en matière de publicité. La République fédérale d'Allemagne, les administrations allemandes ont élaboré un catalogue de sous-traitants, comme il en existe dans d'autres pays. Ce catalogue consiste - dans chaque rubrique concernant l'entreprise - dans une liste de cadres entrepreneurs avec son numéro de téléphone, son adresse postale, et ses spécialités. Il n'est pas nécessaire de faire figurer une appréciation dans le catalogue, car celles sont reprises dans ce document les entreprises jugées recommandées par les conseillers d'entreprises à par venir sur place. Ce document est communiqué à tous les sous-traitants aux associations professionnelles, aux chambres de commerce et d'industrie et autres organismes intéressés.

Nous n'avons pas jusqu'à présent lancé de campagne générale de publicité par voie de presse, de radio-télévision et de télévision, car les sous-traitants eux-mêmes devraient les chambres artisanales, etc. Il est cependant intéressant pour se faire reconnaître par le sous-traitant dans les entreprises.

Outre l'édition de catalogues de sous-traitance, l'organisation de séminaires prévus par la loi administrative de l'Allemagne fédérale, une association allemande sous le titre "Sous-traitants pour l'export de l'industrie" a une centaine de sous-traitants y ont participé. Cette exposition va être remplacée par la prochaine par l'Allemagne en un centre d'information sur les possibilités de sous-traitance. Il n'est pas envisagé de publier un annuaire commercial dans l'Allemagne fédérale, car cela coûterait de l'argent. Cependant, la loi de l'Allemagne fédérale prévoit de la loi autres lois et règlements. Il est prévu de donner les renseignements sur les possibilités de sous-traitance par voie de presse dans l'Allemagne fédérale, et de donner des renseignements dans des cas particuliers. La question de sous-traitance pour un tour de sous-traitance concerne les entreprises. Comme il n'existe pas encore de liste de sous-traitance indépendante, ce qui est en fait la réalité est assuré par des chambres de commerce et d'industrie, et les chambres artisanales et les associations, qui sont membres des associations de leurs membres, il n'est pas possible de donner un mode de fonctionnement particulier. Il n'est pas possible si on veut faire fonctionner les "bureaux de sous-traitance" (ou offices de coopération) qu'on envisage d'organiser. Il faudrait alors

rendre payante l'inscription du sous-traitant dans le catalogue de sous-traitance et l'inscription des donneurs d'ordre virtuel dans le fichier des donneurs d'ordre. On pourrait pour cela se fonder sur le classement des entreprises intéressées d'après leur chiffre d'affaires, avec un financement complémentaire d'après le chiffre d'affaires réalisé grâce à l'intervention de la bourse.

A notre avis et d'après notre expérience, il vaut mieux éviter que les dépenses de sous-traitance soient exclusivement financées par les fonds publics, car cela donne à l'Etat la possibilité d'exercer une influence directe sur l'économie, ce qui peut se traduire par une dictature économique. Les entreprises en effet utilisent différentes formes de financement.

Je voudrais encore attirer l'attention sur l'importance des activités consultatives lorsqu'on intervient comme intermédiaire dans des contrats de sous-traitance. Notre expérience montre que, dans bien des cas, les petites entreprises ne savent pas se défendre contre les conditions d'achat imposées par les grandes entreprises, car elles ne possèdent pas, comme ces dernières, des spécialistes des questions techniques et commerciales en ce qui concerne le droit commercial. En France, contrairement à ce qui se passe dans les bourses de sous-traitance en France et dans d'autres organismes intermédiaires centralisés, les entreprises artisanales qui font de la sous-traitance, peuvent trouver des services de consultation dans les chambres artisanales. La consultation s'applique à tous les domaines qui ont une importance en cas de sous-traitance : établissement des contrats, fixation d'un système d'ordres conventionnelles, conditions de paiement, contrôle de la qualité, questions de brevets et de licences, conseils d'ordre technique, concernant par exemple l'utilisation de machines pour l'exécution d'un contrat de sous-traitance, transports, répartition des entreprises, etc. Pour les transports internationaux, des conseils sont donnés sur les questions de fiscalité et d'exportation. En outre, des indications sont données sur la manière de coopérer avec d'autres entreprises sur l'exécution de commandes massives.

Nous croyons, et il nous semble que la même constatation a été faite par les bourses de sous-traitance qui existent à l'étranger, qu'il ne suffit pas de mettre en rapport les partenaires et que les petites entreprises en particulier ont besoin de conseils sur tous les aspects de la sous-traitance, elles ne peuvent pas satisfaire pleinement les exigences des donneurs d'ordre sans y perdre elles-mêmes.

Pour terminer, je voudrais mentionner encore un point qui est plus connu :

En raison de la multiplicité des petits sous-traitants, grandes entreprises, et par suite l'économie d'un pays tout entier, peuvent bénéficier d'une multiplicité d'axes nouvelles

et d'améliorations techniques qui peuvent aller jusqu'à des découvertes importantes. Pour mieux caractériser, en visitant l'exposition, les réalisations et les réalisateurs de l'industrie à l'industrie, il est intéressant de noter que sont le fruit de la coopération entre l'industrie et le monde de la recherche. Il y a là une illustration de la coopération qui stimule le développement de la recherche et de l'industrie des activités qui ont une portée mondiale.

Les progrès réalisés dans les recherches de plus en plus nombreuses d'existence de la coopération intellectuelle. Celui-ci, qui est basé sur le principe de la formation générale de la coopération, est un processus qui est sans cesse en cours de développement et qui est technique non spécifique, c'est-à-dire qu'il est vital, à traduire en pensée.

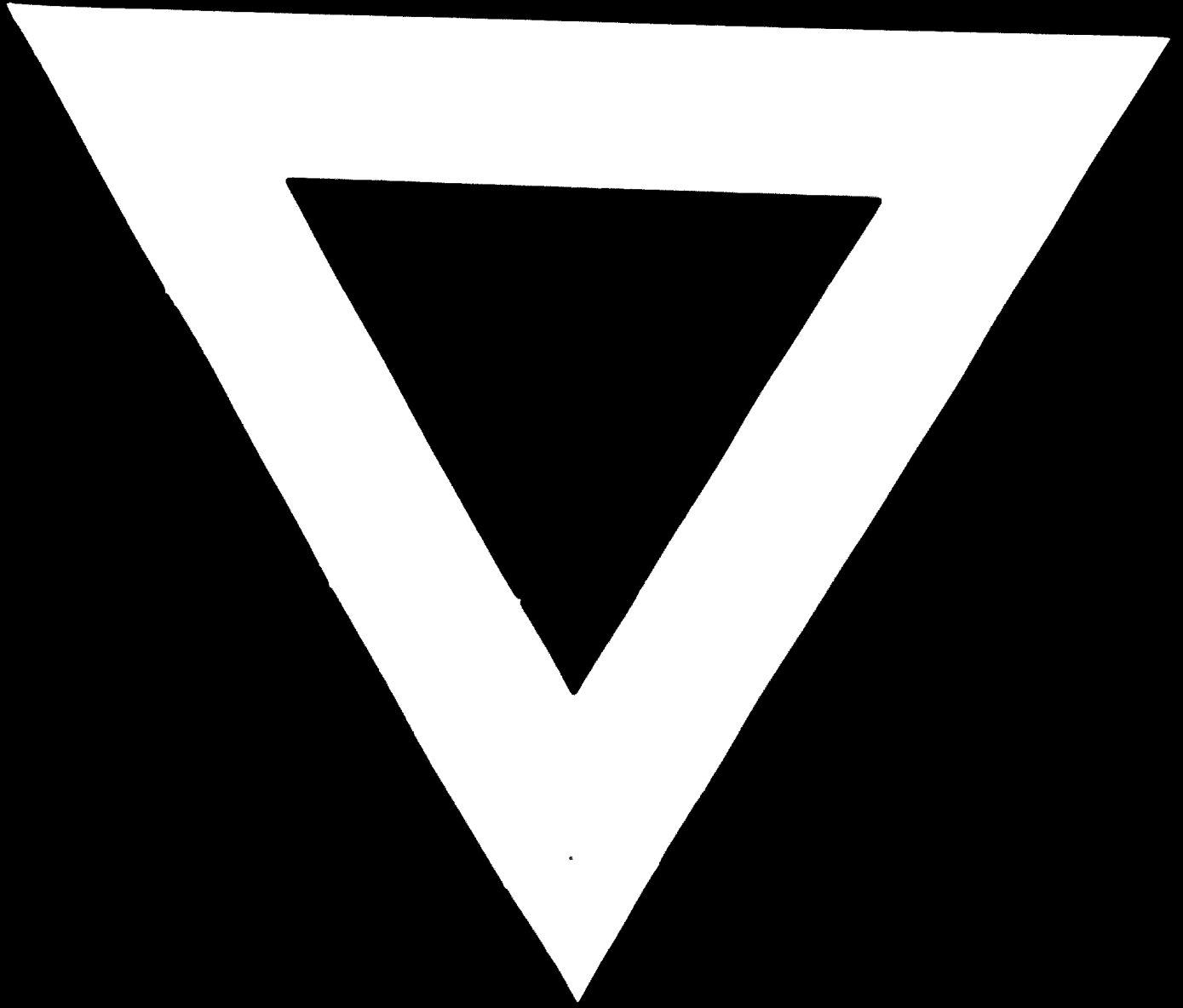
Pour conclure cette description de la coopération en Allemagne, je voudrais citer quelques-uns des chefs d'un ouvrage et brillante en matière de coopération intellectuelle permet de bénéficier de l'intelligence et de l'expérience de ceux qui ont travaillé dans ce domaine.

En conclusion, je voudrais vous remercier très hautement comme suit mes amis :

1. On ne peut pas se limiter à l'importance de la coopération intellectuelle générale d'Allemagne.
2. On voudrait aussi aller à l'effet pour développer la coopération, pour les raisons économiques, sociales, politiques, en particulier dans les régions à forte croissance.
3. Ce développement est réalisé par l'effort des organisations de coopération économique artisanale, non seulement en Allemagne.
4. Afin d'améliorer l'efficacité de la coopération, on doit développer les ressources humaines en vue de faire bénéficier les chercheurs de coopération.

Je vous remercie de votre attention et vous prie de me prêter votre attention.





3 . 4 . 74