

# Dissertation

## Introduction

Les différents liens que les entreprises peuvent établir entre elles sont indispensables pour leur expansion et leur compétitivité. L'organisation de tels liens est capitale et peut se faire par la sous-traitance.

Le sous-traitant est l'entreprise qui produit pour une autre des biens intermédiaires ou des services. L'entreprise donneuse d'ordres fait fabriquer par l'entreprise sous-traitante selon des spécialisations très précises. Mais ce qui est fabriqué par le sous-traitant disparaît dans la masse de ce qui est fabriqué par le donneur d'ordres. Le sous-traitant ne verra pas apparaître sa marque, pour la simple raison qu'il perd la propriété industrielle de son produit.

Ex : les constructeurs automobiles et les fabricants de revêtement pour sièges.

La sous-traitance correspond donc au choix de « faire-faire ».

A l'heure actuelle, dans tous les secteurs, on constate une augmentation de la sous-traitance, qu'il s'agisse du secteur des produits ou du secteur des services, de l'automobile à l'informatique

La question que l'on peut se poser est : **comment l'entreprise peut-elle être plus performante grâce à la sous-traitance et quelles relations engendre-t-elle ?**

Nous verrons dans une première partie que les relations de sous-traitance ont longtemps été basées sur des rapports de domination et quelles en étaient leurs conséquences. Puis nous montrerons qu'actuellement les rapports se transforment en relations partenariales basées sur la confiance mutuelle et des relations d'échanges moins inégalitaires.

## **I - Les relations de sous-traitance traditionnelles**

Une entreprise qui veut rester compétitive peut chercher à recentrer son activité dans les domaines qu'elle maîtrise pour sous-traiter les autres. Cela évitera un investissement matériel qui sera peut-être sous-employé, d'autant qu'il faudra un délai pour apprendre à le maîtriser. Et cela permettra de se concentrer sur le développement des produits ainsi que de se consacrer aux services qu'un client est en droit de demander, sans oublier le relationnel interne.

Le fait de sous-traiter représente de nombreux avantages mais se heurte à quelques limites.

## **A – Les avantages de la sous-traitance**

La sous-traitance génère des avantages qui peuvent être de plusieurs ordres.

### **Le domaine financier :**

L'entreprise va économiser des investissements en équipement pour se concentrer sur sa destination. Cela va permettre de dégager des ressources qu'elle pourra utiliser dans d'autres domaines, mais aussi d'accroître l'autofinancement pour éviter tout endettement.

### **Le domaine de la production :**

L'entreprise donneuse d'ordres n'a plus besoin de détenir de savoir-faire. La sous-traitance permet d'éviter de sous-employer un équipement qu'il faudrait à tout prix rentabiliser. L'acquisition de nouveaux équipements implique l'apprentissage de nouvelles technologies, d'où un gain de temps important, mais aussi un gain de productivité. Enfin, la sous-traitance permet plus de flexibilité. En effet, l'entreprise pourra être réactive en cas de commande urgente, de plus elle n'aura pas besoin d'embaucher. Par l'entreprise de sous-traitance, elle a également la capacité de produire de gros volumes.

### **Le domaine commercial :**

Plus disponible aux exigences du marché, une stratégie d'internationalisation pourra faire partie du champ d'investigation de l'entreprise. L'entreprise pourra aussi être plus compétitive par rapport au prix.

### **Le domaine de la responsabilité :**

L'entreprise donneuse d'ordres transfère les risques sur le sous-traitant.

La sous-traitance représente de nombreux avantages pour le donneur d'ordres. Car c'est ce dernier qui détient le pouvoir dans la relation de sous-traitance et génère des relations de domination. Non seulement le sous-traitant est dépendant du donneur d'ordres, mais il peut mettre son entreprise en péril en cas de perte de marché si son activité principale est la sous-traitance. Ce qui nous amène à étudier les limites de la sous-traitance.

## **B- Les limites de la sous-traitance**

Cependant, la sous-traitance présente quelques inconvénients, dans les domaines suivants :

### **Domaine technique :**

L'entreprise donneuse d'ordres devient dépendante de ses activités sous-traitées. De plus, elle perd son savoir-faire.

Le sous-traitant peut ne pas respecter certains termes du contrat, notamment en ce qui concerne la qualité des produits aux services effectués (qualité non constante ou non respectée).

Mais lorsque la sous-traitance pour un même client représente une partie importante des activités d'une firme, celle-ci devient dépendante de son donneur d'ordres. Il n'y a donc pas ou peu d'équité dans les relations de sous-traitance car le donneur d'ordres peut exercer une réelle domination.

### **Domaine commercial :**

Le sous-traitant peut devenir un concurrent du fait qu'il produit une partie de la production de l'entreprise donneuse d'ordres.

Il existe également des risques de contrefaçon ou de diffusion de procédés et de méthodes.

Faire le choix de la sous-traitance, c'est faire un choix d'approvisionnement, en cohérence avec l'entreprise elle-même. L'énergie extérieure que représente le sous-traitant doit s'intégrer dans cette stratégie pour que le développement de l'entreprise puisse s'accomplir. Il y aura interdépendance entre les sous-traitants extérieurs et l'activité interne de l'entreprise.

Ceci remet en cause le rapport de force imposé par le donneur d'ordres.

Dans ce type de relation, il n'est pas question de passivité, mais d'activités (au pluriel) pour le futur. Ce développement en commun va permettre d'accumuler de l'expérience.

Mais un grand nombre de difficultés seront au rendez-vous : qualité, délais, durée, savoir-faire, etc... Pour réduire ces contraintes, un plan devra être mis en place.

Cependant, il s'impose une nécessité de modifier les relations existantes.

## **II – Des relations qui tendent à devenir des relations de partenariat**

Face au contexte actuel, les entreprises ont du modifier leur stratégie. C'est pour cela que l'on voit actuellement ses anciens rapports de domination devenir des relations partenariales.

Pour limiter les risques engendrés par la sous-traitance, l'entreprise est passée d'une relation de domination à une relation partenariale, basée sur la confiance mutuelle et des relations d'échanges moins inégalitaires.

### **A – Objectifs**

Face à une compétitivité accrue au niveau international, les entreprises sont dans l'obligation d'instaurer des relations de partenariat entre elles.

Le partenariat permet un partage des risques. En effet, réduire d'éventuelles tensions et éliminer toute vision idéaliste des choses représente deux buts que doivent poursuivre le donneur d'ordres et son fournisseur pour tendre vers un effacement progressif des rapports de force antérieurs.

C'est dans une logique d'intérêts réciproques et non de parité parfaite que peut vivre un partenariat.

De plus, ces relations leur permettent de réduire considérablement les limites qui étaient liées aux relations traditionnelles de sous-traitance.

En effet, les relations de partenariat les plus réussies sont fondées sur les atouts concurrentiels respectifs des parties, et se caractérisent par des facteurs tels que :

- engagement au plus haut niveau,
- bonnes communications,
- harmonie culturelle,
- confiance,
- flexibilité,
- et esprit d'équipe.

### **B – De quelle manière réaliser ce partenariat**

La communication entre l'entreprise et ses sous-traitants va amener des transferts de technologie et la possibilité de consacrer plus de ressources à la recherche, complétée par une veille technologique, qui est la conséquence indiscutable d'un regard vers l'extérieur.

C'est la personnalité de l'entreprise qui va changer. Elle va apprendre à composer pour construire, c'est-à-dire gérer la confiance et activer les échanges entre les achats, le marketing et la recherche pour éviter l'immobilisme.

Exemple : Certains accords imposent tout ceci, surtout la confiance, par leur importance. Par exemple, en juin 2003, EDS et World Wide Technology ont conclu un accord d'une durée de cinq ans et d'une valeur de 27 millions de dollars. De tels contrats démontrent l'importance des relations et de la communication entre les partenaires.

Afin d'accroître les chances de succès, ces liens appellent souvent d'autres formes complémentaires de relations, comme la fourniture par le donneur d'ordres, de matières spéciales, de matériel complexe, de moules, d'une assistance technique, d'une formation, de savoir-faire et d'accords de licence, voire, dans certains cas, des prises de participation ou des investissements communs. C'est pour ces différentes raisons que le lien traditionnel de sous-traitance s'est mué en partenariat à part entière.

## **Conclusion**

Nous avons donc vu que les mutations de l'environnement avaient conduit les entreprises à modifier leurs relations avec leurs sous-traitants. Nous sommes passés d'une relation de domination à une relation de partenariat afin d'améliorer leurs performances ou d'assurer leur survie dans un contexte de forte compétitivité.

La sous-traitance est un des moyens modernes d'organiser la production industrielle. Les nouvelles formes de sous-traitance industrielle, appelées « partenariats industriels », sont fondées sur la complémentarité entre les grandes entreprises de montage ou donneurs d'ordre et les divers sous-traitants et fournisseurs spécialisés, et sur la nécessité d'associer ces derniers à tous les stades du cycle de production. Ces formes nouvelles tendent à devenir plus stables et plus durables, parce qu'elles impliquent un partage plus équitable des responsabilités (risques ou bénéfiques) entre les partenaires.

De nombreuses formes de partenariat existent déjà mais leur évolution ne cessera de croître dans un monde en perpétuelle mutation dû à l'intensification de la mondialisation.

Mais on peut se demander si les entreprises vont poursuivre ces stratégies d'impartition ou vont recourir à l'intégration.