

# CEREP BREF

BULLETIN DE RECHERCHE | NOVEMBRE 1989 | SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

48

## LES SOUS-TRAITANTS DE L'INDUSTRIE DANS LA REPRISE ÉCONOMIQUE

*Les PMI sous-traitantes seraient enfermées dans des ajustements de court terme ? Des plans de charge incertains rendraient difficile toute stratégie d'investissement et d'élévation de la qualification par la formation ?*

*L'enquête du CEE et du CEREP en donne une autre image. Elle nous apprend tout d'abord que la dépendance à l'égard des donneurs d'ordres est moins forte qu'on ne le supposait. Elle nous montre ensuite que ces PMI industrielles ont su profiter de la reprise, augmenter leur effort de formation et amorcer leur propre transformation. Elles jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité des produits et des procédés. Cependant le recours important aux formes précaires d'emploi rappelle le poids de la flexibilité de court terme.*

Interrogées sur leur situation depuis 1985, près de la moitié des entreprises déclarent avoir connu un surcroît important de commandes surtout en 1987 et 1988. Ainsi, **en 1988, près des trois quarts des entreprises connaissent une croissance de leur chiffre d'affaires** et cette reprise de l'activité est très soutenue. Pour plus de la moitié des entreprises les ventes ont augmenté de plus 8 %.

Sur la même période, un quart des entreprises ont rencontré des difficultés importantes qui, dans la majorité des cas, ont duré un an.

Les entreprises ont fait face à leurs variations d'activité en adaptant leur niveau de l'emploi. En effet, 80 % des

entreprises qui ont rencontré des difficultés ont licencié, et 80 % des entreprises qui ont bénéficié de surcroît de commandes ont recruté, généralement sous forme d'emplois temporaires.

Cependant, dans la moitié des cas, la reprise de l'activité s'est aussi accompagnée d'investissements le plus souvent capacitaires. On note une légère progression de l'effort d'investissement entre 1987 et 1988 : 40 % des entreprises déclarent un taux d'investissement (investissement/chiffre d'affaires HT) supérieur à 5 % en 1988 contre 34 % en 1987. Pour 1989, deux tiers des entreprises déclarent avoir des projets d'investissement qui dépasseraient, dans plus de la moitié des cas, 5 % de leur chiffre d'affaires.

### PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

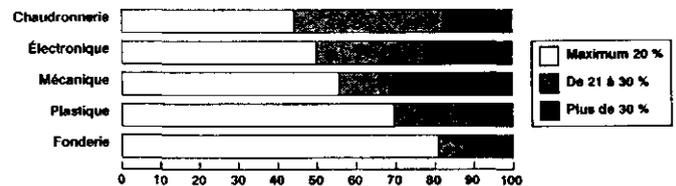
Le Centre d'études de l'emploi (CEE) et le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREO) en collaboration avec le CRESEP (centre interrégional associé au CEREO) ont réalisé une enquête qui a été financée par les communautés européennes, le Commissariat général du Plan et le ministère de l'Industrie. L'objectif était de mieux connaître les entreprises sous-traitantes et la façon dont les relations interentreprises influent sur les modalités de gestion de la main-d'œuvre et le recours à la formation.

De novembre 1988 à février 1989, 355 directions d'entreprise ont été interrogées par des enquêteurs spécialisés à partir d'un questionnaire fermé de 200 questions. Ces entreprises sont statistiquement représentatives de plus de 3 000 entreprises de 20 à 500 salariés (plus des deux tiers ont moins de 50 salariés) réalisant un chiffre d'affaires de 115 milliards de francs et employant environ 231 000 personnes. Elles appartiennent à des activités choisies pour la forte présence de sous-traitants. Ont été sélectionnés après consultation des organismes professionnels de sous-traitance de la mécanique (CENAST) et de l'électronique (SNESE) : la fonderie, certains travaux des métaux et la fabrication d'engrenages regroupés sous l'intitulé de mécanique, la chaudronnerie, la transformation des matières plastiques (pièces pour l'industrie), l'électronique professionnelle et l'informatique traitées comme un seul secteur (\*).

(\*) Les premiers résultats sont publiés dans le Rapport de la Commission technique de la sous-traitance, ministère de l'Industrie.

La fonderie se distingue par une clientèle plus nombreuse et un chiffre d'affaires mieux réparti entre les différents clients. Depuis 1985, environ 60 % des entreprises ont augmenté le nombre de leurs clients (contre 47 % pour l'ensemble de la population) ; leur évolution récente en matière commerciale pourrait expliquer cette différence : les deux tiers ont réalisé de nouveaux produits (contre la moitié en général) et 40 % ont développé leur fonction commerciale (moins de 25 % dans l'ensemble).

Répartition des entreprises selon le pourcentage maximum du chiffre d'affaires réalisé avec un même client



*C'est dans la fonderie et la plastique qu'il y a proportionnellement le plus d'entreprises ne dépassant pas 20 % de leur chiffre d'affaires avec un même client.*

### UNE CLIENTÈLE NOMBREUSE ET UNE FAIBLE DÉPENDANCE À L'ÉGARD DU PREMIER CLIENT

**B**ien que preneurs d'ordres, ces PMI sont moins tributaires de leurs clients qu'on ne l'imagine généralement. Tout d'abord, leur clientèle est assez nombreuse, puisque trois quarts d'entre elles ont plus de 50 clients. Ensuite, pour la moitié des entreprises leur premier client ne dépasse jamais 20 % de leurs ventes et pour les trois quarts jamais 30 %. Enfin, dans l'ensemble, ces entreprises ont un marché géographiquement assez large : seules 16 % ont une clientèle limitée à une région et un tiers à plusieurs régions. La moitié ont un marché réparti sur tout le territoire national.

#### UNE TRÈS FORTE PRÉSENCE DE PRENEURS D'ORDRES

On a pu vérifier le caractère dominant des preneurs d'ordres dans la population étudiée. Dans 86 % des entreprises, les fabrications propres adaptées au client ou les fabrications en sous-traitance représentent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires. Les autres entreprises sont, à titre principal, soit fournisseurs sur catalogue (9 % de l'ensemble), soit prestataires de services ou ont une activité de négoce (5 %). Très fortement majoritaires dans tous les secteurs, les preneurs d'ordres sont moins nombreux dans l'électronique professionnelle (les deux tiers).

On peut aussi mesurer ces différences sectorielles par l'importance des entreprises qui travaillent d'après les plans de leurs clients : moins de la moitié dans l'électronique professionnelle et dans la chaudronnerie, contre les trois quarts dans la fonderie et dans la mécanique.

### LES ENTREPRISES EXPORTATRICES SONT PLUS PRÉPARÉES À 1993

**L'**ouverture sur l'étranger reste limitée en dépit d'une évolution favorable entre 1985 et 1988. L'exportation est nouvelle dans 7 % des entreprises et en augmentation dans 20 % alors qu'elle a diminué dans seulement 5 % d'entre elles. La moitié des entreprises exportent mais le taux d'exportation (part des exportations dans le chiffre d'affaires) reste faible : 28 % des entreprises exportent moins de 10 % de leurs ventes et 43 % moins de 30 %. Cet engagement à l'export est très fortement lié à la taille. Les entreprises de 100 à 500 salariés sont plus nombreuses à exporter et exportent une part plus importante de leur chiffre d'affaires.

La destination géographique la plus fréquente est la communauté européenne : 42 % des entreprises exportent dans la CEE (1). Viennent ensuite les autres pays de l'Europe de l'Ouest (13 % des entreprises), suivis par l'Afrique puis l'Amérique du Nord, où 9 % des entreprises ont déclaré exporter.

Seules 15 % des entreprises, dont 64 % sont exportatrices, se déclarent prêtes à l'ouverture des frontières et continuent à s'y préparer. Un quart, par contre, n'ont encore engagé aucune action. Ce sont majoritairement des petites entreprises puisqu'on n'y retrouve aucune entreprise de plus de 200 salariés. Les actions que les entreprises ont déjà mises en place ou qu'elles s'appêtent à engager sont, à part relativement

(1) 17 % des entreprises n'exportent que dans la CEE.

égale : des investissements de modernisation en matériel de fabrication, en organisation, en matériel de contrôle et en formation du personnel.

### POUR SATISFAIRE LEURS CLIENTS LES ENTREPRISES S'EFFORCENT D'AMÉLIORER LA QUALITÉ

Plus de la moitié des PMI travaillent essentiellement avec des grandes entreprises ou des filiales de groupe. Ceci explique que 70 % des entreprises font l'objet d'audits qualité de la part de leurs clients. Une proportion importante d'entreprises se sont organisées, en réponse aux attentes de leurs clients, pour améliorer la qualité de leurs produits. En effet, un quart des entreprises ont mis en place une fonction qualité depuis 1985 et un tiers l'ont développée. La moitié ont un manuel qualité (2) et 14 % sont en train d'en réaliser un. Un quart des entreprises disent utiliser le SPC (*Statistic process control*), méthode préventive d'obtention de la qualité par un suivi statistique du procédé. Bien que le plus souvent ce soit à la demande des clients que le manuel qualité et la méthode SPC aient été introduits, moins de 10 % des entreprises ont reçu une aide en matière de formation de leur part. Dans 53 % des entreprises, la plupart des ouvriers de production effectuent un auto-contrôle, c'est-à-dire qu'ils contrôlent eux-mêmes leur fabrication sur le poste de travail. Enfin, 20 % des entreprises font des audits qualité chez leurs fournisseurs.

### UNE PROGRESSION DE L'EMPLOI ENTRE 1987 ET 1988

Ces entreprises emploient environ 231 000 personnes dont trois quarts d'hommes. La moitié d'entre elles estiment que la part de leurs emplois qualifiés (ouvriers qualifiés, techniciens, ingénieurs et cadres) augmente depuis 1985, tandis que l'autre moitié déclarent que leur structure d'emploi est restée stable.

Entre 1987 et 1988, les effectifs ont augmenté de 2,4 % en moyenne. Cette progression semble accompagner la reprise de l'activité. Les secteurs où la reprise a été importante sont ceux dans lesquels les effectifs ont le plus augmenté : fonderie (5,4 %), plastique (4,8 %) et mécanique (3,4 %). En revanche, dans la chaudronnerie les effectifs n'ont augmenté que de 1 % et dans l'électronique, où 20 % des entreprises ont été confrontées à une baisse de leur chiffre d'affaires, les effectifs régressent légèrement (- 0,4 %). Cette évolution s'inscrit dans l'amélioration de l'emploi industriel (- 2,5 %

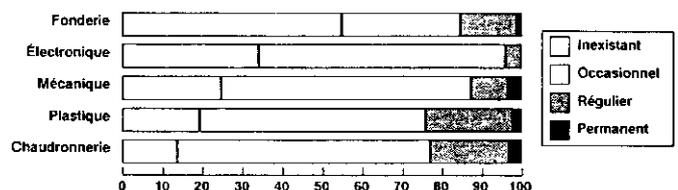
en 1987 et - 0,4 % en 1988) particulièrement nette dans certaines branches (3) qui connaissent un véritable retournement des effectifs comme les industries des biens intermédiaires (- 1,7 % en 1987 et + 1,3 % en 1988).

Mais cette augmentation d'effectif recouvre des mouvements de main-d'œuvre plus amples : 80 % des entreprises étudiées déclarent avoir enregistré des départs (dont plus de la moitié sont des démissions) et 84 % déclarent avoir recruté (dont 46 % sur contrats à durée déterminée).

Au moment de l'enquête, les contrats à durée déterminée (CDD) représentaient en moyenne 3,5 % des effectifs de l'entreprise (4) et les intérimaires l'équivalent de 3,4 %. Généralement, les entreprises déclarent utiliser le travail temporaire (CDD et intérim) de façon occasionnelle. 69 % d'entre elles utilisent les CDD comme moyen de sélection à l'embauche et 47 % l'intérim.

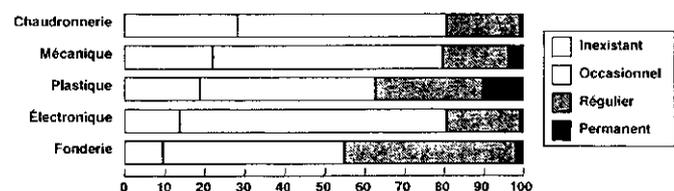
Les entreprises de plus de 50 salariés ont plus souvent recours au travail temporaire que celles qui emploient entre 20 et 50 salariés. Il semble que chaque secteur ait une gestion spécifique du travail temporaire : la fonderie et l'électronique professionnelle emploient plus fréquemment et plus régulièrement des CDD, tandis que la chaudronnerie utilise plutôt des intérimaires (en dehors du remplacement des absents).

Recours aux intérimaires



*Le recours aux intérimaires est surtout occasionnel dans l'électronique, un peu plus régulier dans les autres secteurs.*

Recours aux contrats à durée déterminée



*Tous les secteurs utilisent les CDD occasionnellement, excepté la fonderie où l'emploi occasionnel et l'emploi régulier sont équivalents.*

(2) D'après la norme ISO 9004, éditée par l'AFNOR en 1987, "La forme caractéristique du document principal utilisé pour instaurer et mettre en œuvre un système qualité est 'Le manuel qualité'. L'objet essentiel d'un manuel qualité est de décrire de façon adéquate le système de gestion de la qualité tout en servant de référence permanente dans la mise en œuvre et le maintien du système".

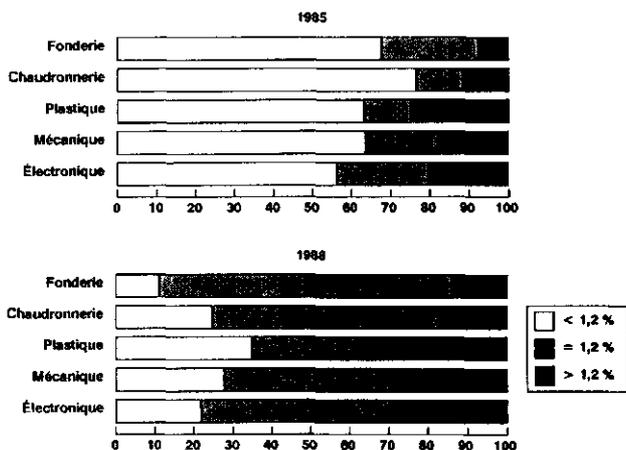
(3) Dossiers statistiques du travail et de l'emploi n° 51, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, octobre 1989.

(4) D'après l'enquête Emploi, les CDD représentaient dans l'industrie 3,5 % des actifs occupés en 1986 contre 2,9 % en 1987 et les intérimaires 1,5 % en 1986 contre 1 % en 1987.

### LA FORMATION : UN INVESTISSEMENT QUI RÉPOND AUX BESOINS DES ENTREPRISES

La formation se développe dans les entreprises en partie suite au relèvement du taux minimum de participation légal décidé en 1987. On retrouve dans les entreprises étudiées un taux comparable à la moyenne nationale des entreprises de même taille : 1,55 % en 1987. S'il est vrai que l'effort de formation est plus important dans les entreprises de 200 à 500 salariés, on observe aussi des écarts entre les secteurs, montrant que chacun a sa propre politique de formation. Depuis 1985, les entreprises sont relativement plus nombreuses à consacrer plus de 1,2 % de leur masse salariale à la formation dans les secteurs de l'électronique professionnelle (30 % en 1988 contre 20,5 % en 1985), la mécanique (29,6 % contre 18 %) et le plastique (32 % contre 25 %). Dans les autres secteurs, ces proportions sont nettement inférieures : 14 % en 1988 contre 7 % en 1985 dans la fonderie et 17 % contre 12 % dans la chaudronnerie. Cependant, le secteur de la fonderie, peu formateur en 1985, a été plus sensible que les autres au relèvement de l'obligation légale, ce qui se manifeste en 1988 par la part la plus faible d'entreprises qui déclarent un taux inférieur à 1,2 % (11 % contre 25 % en moyenne).

Augmentation de l'effort de formation des entreprises entre 1985 et 1988



Les entreprises semblent mettre en place des actions de formation pour pallier leurs difficultés à recruter du personnel qualifié. Ainsi, dans chaque secteur, les catégories qu'elles déclarent envoyer en formation sont aussi celles qu'elles ont le plus de difficulté à recruter : les ouvriers qualifiés dans la fonderie, la mécanique et la chaudronnerie, les techniciens dans l'électronique professionnelle et le plastique, et les cadres dans l'électronique professionnelle. On peut penser que les tensions sur le marché du travail qui se manifestent par la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée font prendre conscience, au moins à une partie des entreprises, de la nécessité de mettre en place une

"gestion qualitative" de l'emploi pour assurer une flexibilité interne. Ainsi, 65 % des entreprises déclarent que certaines formations permettent un changement de classification ou de coefficient et près de la moitié présentent la formation à leurs candidats à l'embauche comme une possibilité, voire une condition, pour faire carrière.

Par ailleurs, la formation semble être conçue comme un moyen de préparer les salariés aux changements futurs. En effet, 54 % des entreprises se fixent comme objectif principal d'élever le niveau de formation générale de leurs salariés, 43 % de mettre en place un système de gestion à la qualité. Pour 35 % environ, la formation permet de préparer un changement technologique ou d'accompagner un nouvel investissement. Il n'est pas étonnant alors de constater que les deux tiers des entreprises qui font de la formation déclarent privilégier quatre spécialités : la formation technique et technologique, la formation à l'informatique, la formation à la qualité et les formations liées aux nouveaux équipements.

Enfin plusieurs indicateurs permettent de mesurer l'enjeu que représente la formation pour les entreprises enquêtées. Près de la moitié (45 %) définissent un plan de formation. Un certain nombre d'entre elles s'informent sur les aides publiques. Ainsi, au moment de l'enquête, 37 % connaissaient le crédit d'impôt formation et, parmi elles, le tiers pensait en bénéficier dès 1989. Environ 10 % ont déjà bénéficié d'aide au conseil en formation et 6 % ont signé un contrat de développement de la formation. La moitié des entreprises ont des contacts avec des écoles ou des centres techniques professionnels, 34 % sont en relation avec des laboratoires de recherche et 25 % avec l'université.

Bernard Gomel, Armelle Gorgeu, René Mathieu (CEE)  
Monique Bonneau, Cristina Gardès (CEREO)  
Marie-Béatrice Rochard (CRESEP)

### BIBLIOGRAPHIE

- Eymard-Duvernay F. (1986), "Qualité des produits et emploi" in La Lettre d'information du CEE, n° 1.  
Gorgeu A., Mathieu R., Gomel B. (1986), Marchés, investissements, emploi chez les fournisseurs de l'industrie, Dossier n° 13, CEE, Paris.  
Gorgeu A., Mathieu R., Gomel B. (1987), Les fournisseurs de l'industrie : politique de produits et gestion de la main-d'œuvre, Cahier Entreprises et Produits, CEE, Paris.  
Gorgeu A., Mathieu R. (1988), "La mise en place progressive de l'assurance qualité dans les relations clients-fournisseurs" in La qualité en chantier : un enjeu du travail, Plan Construction et Architecture, Paris.  
Rochard M.-B. (1987), "La sous-traitance : entreprises et emplois" in Le secteur de l'électronique professionnelle - Entreprises et emplois, volume 3, CEE-CEREO-SESSI, Collection Dossier sectoriel, Paris.  
Verdier É. (1989), "Modèles d'entreprises et gestion de l'emploi : conséquences du recours à des formes diversifiées de sous-traitance" in Commission des communautés européennes, Partnership between small and large firms, Graham and Trotman ed., Londres.