

## CHAPITRE I

# LA PROBLÉMATIQUE DE LA SOUS-TRAITANCE

## **Introduction**

Dans le cadre de ce chapitre, on précise d'emblée le principal objectif de cette recherche et donne une définition du concept de sous-traitance. Suite à cela, il faut camper autour de quelques éléments essentiels la dynamique entourant les relations entre un donneur d'ordres et un sous-traitant. On situe également l'importance de cette recherche pour le développement régional. De plus, un portrait plus économique de la sous-traitance, tant au niveau international, national que régional, permet d'appuyer par des chiffres l'ampleur du phénomène étudié. Une attention plus particulière est portée à la problématique de l'Abitibi-Témiscamingue en ce qui a trait à la sous-traitance régionale des secteurs minier et forestier. Enfin, les contenus spécifiques de l'objectif principal et les grandes questions de la recherche terminent ce chapitre.

## 1.1. Contexte général

Le principal objectif de cette recherche est de cerner le phénomène de la sous-traitance, d'exposer les différents types de relations vécues et d'identifier les variables les influençant. En d'autres termes, le but de cette étude est d'élaborer une image de ces caractéristiques par la construction d'un modèle conceptuel de relations de sous-traitance, dont sa vision proviendrait du sous-traitant. Ce modèle pourrait servir d'élément de base pour une plus vaste consultation auprès des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue et de connaître ainsi l'état exact de la relation de sous-traitance. Ce modèle est susceptible d'aider la relation d'affaires d'un preneur d'ordres et son (ou ses) donneur(s) d'ordres, en adaptant son approche (ex. marketing) face au type de relations auquel il est confronté. Cet apport au développement régional permet une meilleure compréhension des forces régissant les affaires en sous-traitance et l'amélioration marquée dans l'utilisation des moyens pour donner une valeur ajoutée aux produits régionaux. Par une compréhension accrue du phénomène de la relation, la PME est en meilleure position pour satisfaire les besoins de la grande entreprise et développer de nouveaux contrats. Cette relation peut être de confiance, de "tutoring" ou de représailles. La relation de confiance existe lorsque le donneur et le preneur d'ordres planifient ensemble le travail à être effectué. Celle de "tutoring" correspond à une relation de contrôle important du donneur d'ordres sur le sous-traitant. Enfin, il y a relation de représailles au moment où le donneur d'ordres applique le système de sanctions et abandonne le sous-traitant de manière temporaire ou définitive. Cette recherche tente

d'identifier les caractéristiques associées à chacune de ces catégories. La complexité du produit ou service à offrir, le nombre de sous-traitants et l'importance stratégique des travaux de sous-traitance pour le donneur d'ordres semblent être les variables qui influencent le plus la relation "comportementale" entre le donneur et le sous-traitant.

Avant d'aller plus loin, une définition de la sous-traitance s'impose. Les auteurs répertoriés ont une vision assez commune des principes entourant le concept de la sous-traitance. Marcel Capet<sup>2</sup> et Jean Hoflack (1978) nous proposent une définition économique de la sous-traitance qui se caractérise par deux points: la participation à l'élaboration d'un produit final qui sera vendu et la dépendance à l'égard du donneur d'ordres. Toujours selon eux, cette dépendance est caractérisée par le fait que le modèle du produit n'existait pas antérieurement aux relations entre donneur d'ordres et sous-traitant mais a été réalisé à cette occasion. Ils définissent la sous-traitance comme la relation où le sous-traitant élabore sous les directives du donneur d'ordres un élément de produit qui sera vendu par ce dernier. La relation se caractérise par la participation à l'élaboration d'un produit final et la dépendance à l'égard du donneur d'ordres. Cette définition est trop contraignante. Elle accorde trop d'importance au concept de dépendance qui peut être très variable d'une entreprise à une autre. Les sous-traitants tentent justement de diminuer cette dépendance envers un seul client. Il peut avoir sous-traitance même si le preneur d'ordres a plusieurs donneurs d'ordres.

---

<sup>2</sup>Capet Marcel et Hoflack Jean, Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, page 7.

Marcel Moisson (1972)<sup>3</sup> définit la sous-traitance ou co-production industrielle comme:

*"un mécanisme de marché suivant lequel des entreprises, ou des unités de productions indépendantes, par une division mutuelle du travail selon leurs capacités ou leurs spécialités, fabriquent en coopération des produits pour le marché."*

Il nous explique aussi qu'il y a sous-traitance lorsqu'une entreprise (appelée donneur d'ordres) passe une commande à une autre entreprise (appelée sous-traitant) pour la production d'une pièce ou partie de celle-ci, qui sera vendue par le donneur d'ordres. C'est donc un arrangement contractuel entre une firme principale et une firme secondaire en vue de:

- la fourniture par le sous-traitant, sur commande de la firme principale, de pièces, composantes, sous-ensembles et ensembles qui seront incorporés dans un produit vendu par la firme principale;
- la transformation de matières premières pour le compte de la firme principale.

Cette définition se limite au domaine manufacturier. La prochaine définition est beaucoup plus générale et est celle qui est retenue pour ce travail de

---

<sup>3</sup>Moisson Marcel, Pratique de la rentabilité de la sous-traitance, D'organisation, Paris, 1972, page 15.

recherche. Dans son ouvrage sur les éléments intégrés de la politique de l'entreprise, Chaillou<sup>4</sup> (1978) définit la sous-traitance comme:

*"tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir: soit de la définition du travail (en réalisant le document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail à proprement parler (en exécutant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail."*

Cette définition répond aux concepts de:

- substitution au donneur d'ordres dans le déroulement d'un travail en supportant les risques;
- subordination aux directives du donneur d'ordres qui seront plus ou moins précises et élaborées.

Il ne faut pas confondre sous-traitance et achat de pièces par catalogue. Moh (1988)<sup>5</sup> nous en fait mention dans son ouvrage.

*"La sous-traitance ne doit pas être confondue avec l'achat de pièces par catalogue. Dans ce dernier cas, c'est le vendeur qui définit sa production et l'acheteur n'est preneur que si elle correspond à ses besoins. Nous sommes donc en présence d'un marché de fourniture. Peu importe que l'acheteur incorpore à sa production les produits achetés sur catalogue. Du moment que les*

---

<sup>4</sup>Chaillou Bernard., La sous-traitance: élément intégré de la politique de l'entreprise, Université de Lyon II, France, septembre 1978, page 12.

<sup>5</sup>Moh Constance, Élaboration d'un mécanisme de promotion de la sous-traitance en Côte d'Ivoire, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, fév. 1988, page 56.

*spécifications de ces éléments, ou le programme de production ou de contrôle de qualité n'ont pas été déterminés par lui, son acte relève du simple approvisionnement auprès d'un fournisseur.*

*En résumé, la différence entre la sous-traitance et l'achat tient au fait que dans le premier cas, l'activité est subordonnée, alors que celle du fournisseur est indépendante."*

La sous-traitance représente souvent une part importante de la valeur de production. Capet et Hoflack (1978) nous en apportent quelques exemples:

- 50% de la construction automobile;
- 50% de la construction navale;
- 20% de la construction électrique et électronique;
- 15% de la mécanique de précisions (machine outil)

Il faut préciser que ces chiffres datent de plus d'une dizaine d'années. Les nouvelles tendances en gestion (just-in-time, maillage) peuvent augmenter de façon importante la proportion de la valeur de production reliée à la sous-traitance.

L'évolution de la sous-traitance peut se résumer en trois grandes phases: celle d'Henry Ford où la grande entreprise essayait de tout contrôler à partir des troupeaux de vaches pour le cuir, aux plantations d'arbres pour le caoutchouc jusqu'à la vente du produit fini (automobile); par la suite, on assista à une prolifération plus ou moins ordonnée de contrat de sous-traitance sans sélection sévère; à l'aube de l'an 2000, les tendances laissent percevoir une

rationalisation de la sous-traitance. Certains grands donneurs d'ordres élaborent des programmes de gestion des sous-traitants et/ou développent des gestionnaires spécialisés dans ce type de relations. Monsieur Réal Perron, gérant des achats pour l'ensemble du groupe Donohue, déclarait lors d'une entrevue privée au dernier salon des affaires et de la sous-traitance à Val d'Or, que le lien entre preneur d'ordres et donneurs d'ordres devient de plus en plus étroit. Il cite comme exemple Donohue qui a mis en place pour une partie de son inventaire un système qui intègre la grande entreprise et ses sous-traitants dans une même gestion des stocks. Ce système informatisé permet à Donohue de connaître quotidiennement le nombre de produits (ainsi que d'autres paramètres reliés à la gestion des stocks) inscrit dans son propre inventaire et dans celui de ses sous-traitants. De cette manière, Donohue est en mesure de diminuer son inventaire et de mieux contrôler ses preneurs d'ordres. Le concept de gestion de la qualité (contrôle, assurance, participation et juste-à-temps) prend de l'ampleur dans un contexte de mondialisation des marchés. Des normes sévères de qualité sont établies et impliquent un nombre grandissant de secteurs d'activités. L'ACNOR, association canadienne de normalisation, a émis la norme Z 299<sup>6</sup> sur la gestion de la qualité à quatre (4) niveaux de complexités. Ces normes stipulent les prescriptions minimales pour le programme d'assurance de la qualité du fournisseur. Elles ne restreignent ni ne spécifient la forme que doit prendre le programme du fournisseur; elles ne prescrivent pas non plus comment il doit élaborer son programme. Elles spécifient uniquement les exigences à respecter et lui

---

<sup>6</sup>Association Canadienne de NORmalisation, Guide de sélection et de mise en pratique des normes CAN3-Z299-85 de programme d'assurance de la qualité, CSA, Toronto, 1987, page 14.



laissent la liberté de déterminer comment son programme doit être structuré pour y arriver, compte tenu de sa situation et de ses objectifs. Les normes ACNOR reflètent un large consensus de producteurs et d'utilisateurs à la grandeur du Canada. L'utilisation des normes ACNOR est très répandue dans l'industrie et le commerce, et leur adoption à divers paliers de législation, tant municipal et provincial que fédéral, est chose courante, particulièrement dans les domaines de la santé, de la sécurité, du bâtiment, de la construction et de l'environnement. Des standards internationaux en gestion de qualité sont de plus en plus reconnus dans la gestion quotidienne des PME. Ces normes ISO 9001, 9002, 9003, 9004 sont en augmentation constante au Québec et devraient devenir plus populaires que celles de ACNOR. La mondialisation des marchés explique en partie cette popularité.

La concurrence n'est plus régionale mais mondiale. Ces nouveaux éléments entraînent les PME vers la voie de la spécialisation. Cette amélioration de leur compétitivité crée une dépendance au secteur et les rend beaucoup plus sensibles aux fluctuations du marché. La sous-traitance s'oriente de plus en plus vers une segmentation par produit ou service que par territoire. Le seul fait de demeurer proche des donneurs d'ordres régionaux ne suffit plus comme argument de vente. La croissance de la spécialisation apporte une amélioration de l'expertise. La masse critique régionale (marché viable) est ardue à atteindre dans la plupart des secteurs d'activités et le marché permet difficilement la spécialisation des entreprises régionales de sous-traitance. Étant alors fortement concurrencées par des entreprises de l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue, les PME survivent de plus en plus difficilement

dans ce nouveau contexte. Le développement régional en est affecté. Les PME régionales doivent alors vendre à l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue afin que leur masse critique soit assez importante pour se spécialiser. Monsieur Robert Cloutier, président de la compagnie A. de la Chevrotière Ltée, propose plutôt le "partenariat" comme solution aux difficultés rencontrées par l'entreprise spécialisée. Le "partenariat" peut prendre la forme d'une association entre deux (2) ou plusieurs preneurs d'ordres afin de satisfaire des exigences d'un donneur d'ordres ou de percer de nouveaux marchés. Cette alliance stratégique peut aussi prendre la forme d'une association entre une grande entreprise et une PME dans le but d'offrir un meilleur service au donneur d'ordres. Le "partenariat" IST et Logicon dans le domaine des services informatiques au secteur hospitalier en est un bel exemple.

Le modèle proposé dans ce mémoire apporte une approche nouvelle à la relation d'affaires afin de prendre en compte les sous-traitants dans leurs relations avec les donneurs d'ordres.

## **1.2. Problématique de la PME en sous-traitance**

En prenant pour acquis que le développement régional doit passer par une intégration de plus en plus importante des PME de la région aux activités stratégiques des grandes entreprises, et que cette intégration doit être plus

importante que le seul fait de vendre de la fourniture sans valeur ajoutée, provenant la plupart du temps de l'extérieur de la région, il est intéressant de comprendre la dynamique entourant les relations entre un donneur d'ordres et un sous-traitant, afin d'éclairer les décisions des deux (2) parties, ainsi que celles des planificateurs du développement de l'Abitibi-Témiscamingue.

Plusieurs problèmes peuvent subvenir entre les deux parties. D'un côté, il faut informer les sous-traitants, en particulier, des besoins réels de l'entreprise; ce qui présuppose, peut-être, de les informer clairement de la fonction que tel sous-ensemble imparti doit remplir. Nombre d'entreprises en effet ont eu des déboires avec la sous-traitance suite à des spécifications trop imprécises. Un dialogue confiant avec un sous-traitant spécialisé s'avère parfois très fructueux et débouche souvent sur des solutions moins coûteuses ou plus efficaces que celles qui avaient été imaginées antérieurement par les services techniques du donneur d'ordres. D'un autre côté, il faut veiller à ne pas divulguer certains secrets techniques ou commerciaux de l'entreprise et éviter les fuites concernant de telles intentions stratégiques.

Les relations sous-traitants et donneurs d'ordres peuvent prendre plusieurs formes. Elles peuvent engendrer des rapports de confiance, de "tutoring" ou de représailles. On applique le système de sanctions et on abandonne le sous-traitant de manière temporaire ou définitive. Dans tous les cas, la sous-traitance est une relation de dépendance qu'il faut intégrer dans un contexte de mondialisation des marchés où chaque grande entreprise voudrait être un partenaire de classe mondiale. Les PME devront s'adapter aux nouveaux

concepts de gestion de la qualité, de gestion participante et du juste à temps. Ces changements seront déterminants pour toutes ces entreprises de sous-traitance.

### **1.3. Portrait de la sous-traitance**

L'objet de cette section est d'enrichir la problématique entourant la sous-traitance en région . Pour ce faire, un portrait de la situation au Québec est élaboré. Vient ensuite, un tour d'horizon de l'Abitibi-Témiscamingue comprenant les faits saillants d'une étude en région et le positionnement du concept de sous-traitance dans un contexte de développement régional.

#### **1.3.1. Le Québec et la sous-traitance**

Avant de quantifier le phénomène de la sous-traitance au Québec, il est important de comprendre les enjeux économiques des Québécois à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle. Le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie,

Monsieur Gérald Tremblay, propose un modèle<sup>7</sup> québécois de réussite économique. Trois grands éléments le composent:

La qualité totale;
La formation de la main-d'oeuvre;
Le changement technologique.

La non-Qualité coûte au Québec 24 milliards \$ par année. Le quart de la population est analphabète, le tiers abandonne au secondaire, pratiquement 40% des étudiants des Cegep et des universités ne terminent pas leurs programmes. Toujours selon Monsieur Tremblay, le Québec ne gagnera pas la guerre économique avec une main-d'oeuvre non qualifiée. Les deux tiers des emplois qui se créeront au Canada d'ici dix (10) ans exigeront une scolarité minimale de douze ans. 50% de ces emplois exigeront même 17 ans de formation. La performance du Québec en matière de formation de la main-d'oeuvre dans les entreprises n'est pas particulièrement brillante. Les Japonais et les Allemands consacrent en moyenne 170 heures de formation, par année, à chacun de leurs employés. De son côté, le Québec se satisfait d'un maigre deux (2) heures. Avec un taux de chômage officiel de 12%, le Canada compte plus d'un million de chômeurs et 600 000 postes sont vacants faute de main-d'oeuvre formée pour les occuper.

---

<sup>7</sup>Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, Allocution de monsieur Gérald Tremblay, Ministre; L'émergence d'un modèle québécois pour réussir à notre façon, Gouvernement du Québec, Montréal, avril 91, 13 pages.

Entre 1979 et 1989, le coût de la main-d'oeuvre a augmenté<sup>8</sup> au Canada de 5,4% alors que la productivité pour la même période n'augmentait que de 1,8%. Aujourd'hui ce qui est le plus important pour l'économie, c'est de donner à notre production une valeur ajoutée. Au cours des 30 dernières années, la croissance annuelle moyenne de la productivité de l'économie canadienne se situe à 1,7% alors que la moyenne des pays de l'OCDE est de 2,6%. Sur les 24 pays membres de l'OCDE, le Canada se classe au 22<sup>ième</sup> rang quant à la croissance de la productivité entre 1961 et 1990. Le rapport des exportations canadiennes de marchandises en proportion au PIB<sup>9</sup> diminue de façon significative au moment où on parle de mondialisation des marchés: 15,4% du PIB en 1990, contre 20,6% dix ans auparavant. Les changements qui bouleversent depuis quelque temps la scène mondiale, notamment les pays de l'Est, pourraient très rapidement remettre en question l'appartenance du Canada au club des sept plus grands pays industrialisés. Si le Québec veut maintenir son standard de vie, il devra se tourner vers une économie de valeur ajoutée.

Cette vision globale au niveau économique repose sur cinq (5) objectifs interreliés qui nécessitent la complicité d'un très grand nombre de ministères. Monsieur Gérald Tremblay mentionne:

- augmenter la valeur ajoutée des produits québécois;

---

<sup>8</sup>Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, Allocution de monsieur Gérald Tremblay, Ministre; Notre économie: état d'urgence, Gouvernement du Québec, Montréal, septembre 91, 13 pages

<sup>9</sup>PIB: produit intérieur brut.

- assurer l'éducation et la formation continue de nos ressources humaines;
- relever le défi technologique;
- conquérir de nouveaux marchés;
- le tout dans le respect de l'environnement.

Afin de combler l'écart entre le Québec et l'ensemble des pays industrialisés, le gouvernement du Québec est en train de bâtir une politique économique autour de treize (13) sphères industrielles dont cinq (5) sont jugées concurrentielles au niveau mondial. Des choix de secteurs clés et de créneaux d'excellence sont regroupés en grappes afin de favoriser la synergie entre les entreprises de certaines industries et leur partenaire. Il s'agit entre autre de l'aérospatial, des technologies de l'information, de l'industrie pharmaceutique, du transport de l'énergie et des mines et des métaux. C'est dans ce contexte difficile de nos gouvernements et des défis qu'ils doivent relever que se développe la sous-traitance. Cependant, une mise en garde s'impose quant à une polarisation possible du développement économique uniquement<sup>10</sup> dans des secteurs bien identifiés à l'intérieur de la grappe. Le portrait des grappes industrielles, tel que présenté, est le reflet de la situation actuelle et passée et cela ne représente pas nécessairement la destinée au développement économique du Québec. Une stratégie basée simplement sur les grappes industrielles peut avoir comme conséquence de mettre de côté des projets

---

<sup>10</sup>Ce n'est pas dans les intentions du Ministre. Par contre, dans les faits, il est fort probable que cela se produise.

innovateurs, parce qu'ils ne s'intègrent pas dans une ou l'autre des treize grappes.

Il n'existe pratiquement aucune donnée quantitative sur la sous-traitance. Longhi<sup>11</sup> nous donne deux raisons qui expliquent cet état de fait:

- la sous-traitance est un phénomène difficile à définir: entre sous-traiter ou fournir des produits sans valeur ajoutée, la frontière est souvent très floue;
- l'entreprise de sous-traitance ne fait pas complètement et définitivement de la sous-traitance. La part du chiffre d'affaires réalisée en sous-traitance n'apparaît pas dans le système d'information comptable habituellement utilisé.

Ces lacunes expliquent pourquoi le lecteur ne trouvera pas ici un véritable portrait régional du phénomène. Au niveau des pays industrialisés, la sous-traitance progresse. Claude Manzagol<sup>12</sup> de l'Université de Montréal, cité par l'OPDQ, nous informe qu'en France, la part de la sous-traitance dans les ventes industrielles est passée de 5% à 7 % de 1974 à 1985. Le constat est identique sinon plus important en Italie, au Royaume-Uni et dans la quasi totalité de l'Europe de l'Ouest. Quant aux États-Unis, toutes les études montrent qu'au sein du Manufacturing Belt, ce sont les entreprises de moins de 50 employés

---

<sup>11</sup>Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page 64.

<sup>12</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 1.



qui ont pris le relais de la création d'emploi, élargissant ainsi les réseaux de sous-traitance aux États-Unis.

Il n'existe pas au Québec une longue tradition de sous-traitance (PME<sup>13</sup> au QC 1986). Elle est encore une activité naissante et l'on s'efforce de promouvoir la sous-traitance par des actions ponctuelles et par la mise en place de bourse de sous-traitance. "La sous-traitance n'existe pratiquement pas au Québec". Ce tranchant diagnostic est celui de Fréchette<sup>14</sup> et Vézina (1985), cité par l'OPDQ, dans leur manuel classique consacré à l'économie québécoise. Divers signes semblent indiquer qu'au Québec, comme ailleurs, elle est en croissance. Toujours selon Manzagol, au Québec, où historiquement la sous-traitance a joué un rôle plus limité, elle n'échappe pas au mouvement d'ensemble. Les initiatives prises et les efforts consentis au cours des dernières années pour la stimuler et l'organiser traduisent à la fois la conscience et l'intérêt des transformations en cours. Car de toute évidence, il ne s'agit pas de fluctuations temporaires, mais fort probablement d'une refonte structurelle du mode de production dont les conséquences économiques, sociales et spatiales sont déjà perceptibles.

Selon certains spécialistes du MICT (Jean-Paul Langlois<sup>15</sup> la sous-traitance faire ou faire-faire), le travail des métaux domine largement la sous-traitance

---

<sup>13</sup>Ministère de l'Industrie et du Commerce, Les PME au Québec: État de la situation. Rapport du Ministre délégué aux PME, Gouvernement du Québec, 1986, page 79.

<sup>14</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 45.

<sup>15</sup>Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, La sous-traitance, faire et faire faire, Gouvernement du Québec, mars 1986, page 7.

au Québec. Environ 80% de la valeur de toutes les opérations de sous-traitance proviendraient des produits et composants métalliques.

Les sommes<sup>16</sup> versées et reçues témoignent de transactions relativement limitées soit respectivement 1 milliard 106 millions et 1 milliard 408 millions de dollars. Mis en perspective avec le total des ventes de l'industrie manufacturière, le travail à forfait confié par les donneurs d'ordres québécois représente 1,8% de la production et le travail reçu par les preneurs d'ordres québécois, 2,3%. Le Québec présente un bilan excédentaire de 302 millions; les sommes reçues par les preneurs d'ordres dépassent donc celles que versent les impartiteurs. On se rappellera que le travail sous-traité représente 9,5% de la production française. Compte tenu des réserves faites, ces données confirment que la sous-traitance est effectivement une pratique limitée.

---

<sup>16</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 45.

*Tableau 1: Bilans sectoriels du travail à forfait au Québec.*

(montants reçus (M\$) par les entreprises, moins les montants qu'elles ont versés)

Aliments	5,3
Boissons	-0,4
Caoutchouc	0,3
Plastique	3,3
Cuir	2,1
Textiles	-20,1
Produits textiles	90,6
Vêtement	-104,3
Bois	-111,4
Meubles	-3,0
Papier	-10,0
Imprimerie	-206,0
Métallurgie lourde	190,2
Produits métalliques	53,9
Machinerie	22,0
Matériel de transport	354,5
Industrie électrique et électronique	66,6
Minéraux non métalliques	3,2
Chimie	-15,9
Divers	10,6
<b>Total des industries manufacturières</b>	<b>331,5</b>

Le tableau illustre parfaitement l'ambiguïté des données relatives au travail à forfait. Le surplus de 354 millions affiché par le groupe matériel de transport ne résulte-t-il pas de ce que l'usine GM a été considérée comme sous-traitante de la maison-mère? Le total de la colonne diffère car les données sur les industries du tabac et des produits du pétrole et du charbon sont confidentielles.

L'OPDQ<sup>17</sup> explique les résultats des politiques des années soixante.

*"Dès les années 1960, les stratégies d'aménagement du territoire et de développement régional ont été largement fondées sur les concepts de pôles, d'industries industrialisantes et sur l'induction de la fourniture et de la sous-traitance. Le projet de sidérurgie intégrée à Bécancour n'avait-il pas pour double but d'élargir la*

<sup>17</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 28.

*base industrielle du Québec et de corriger les déséquilibres spatiaux? Les succès ont été inégaux. Les déconvenues sont venues de jugements erronés sur la permanence des industries industrialisantes et sur l'automatisme supposé du phénomène boule-de-neige; la sous-traitance, souvent, ne s'est pas installée dans la mouvance immédiate du pôle: cette délocalisation des emplois attendus affaiblit l'effet multiplicateur. Outil intéressant dans la panoplie du développement régional, la sous-traitance n'est pas l'arme absolue."*

Le tableau suivant trace les bilans régionaux du travail à forfait.

*Tableau 2: Bilans régionaux du travail à forfait<sup>18</sup>.*

Régions	Montants versés (en %)	Montants reçus (en %)	Solde (en M\$)
Gaspésie	0,9	1,0	4,5
Saguenay	3,4	0,5	-30,2
Québec	9,0	10,0	40,9
Mauricie	3,0	7,4	69,6
Estrie	2,9	2,5	4,8
Montréal	75,0	71,0	167,1
Outaouais	0,3	0,1	-1,8
Abitibi	2,0	6,5	71,8
Côte-Nord	2,5	2,1	-24,7
Le Québec	100,0	100,0	302,0

Le tableau démontre que les entreprises régionales contractent plus en sous-traitance (6,5% des montants reçus) qu'il y a de contrats qui ont été octroyés (2,0% des montants versés). Est-ce que cela veut dire que les sous-traitants exportent à l'extérieur de la région? Il est prématuré de faire ce type de conclusion sans analyser en détail les données de l'étude de l'OPDQ.

<sup>18</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 47.

*Tableau 3: Le travail à forfait: les catégories industrielles importantes pour les diverses régions<sup>19</sup>.*

Région	Montant versés	Montants reçus
Gaspésie	Bois 85%	
Saguenay	Bois 78%	Produits métalliques 47%
Québec	Bois 35%	Matériel de transport 35%
	Produits métalliques 29%	Habillement 34%
	Imprimerie 26%	Imprimerie 18%
Mauricie/Bois Francs	Bois 40%	Habillement 35%
	Produits métalliques 31%	Produits textiles 25%
	Habillement 13%	Imprimerie 18%
Estrie	Produits métalliques 31%	Habillement 33%
	Habillement 11%	Produits textiles 25%
	Bois 10%	Textiles 50%
		Produits métalliques 40%
Montréal	Habillement 41%	Matériel de transport 35%
	Imprimerie 22%	Habillement 16%
	Matériel de transport 60%	Produits métalliques 11%
	Produits métalliques 50%	Métallurgie lourde 10%
		Industrie électrique et électronique 80%
Outaouais	Bois 30%	Produits métalliques 58%
	Imprimerie 16%	
Abitibi	Bois 88%	N.D.
Côte-Nord	Bois 96%	Produits métalliques 64%

Il existe des explications classiques à la faiblesse de la sous-traitance au Québec. La structure industrielle est peu féconde. Elle est très dépendante des ressources naturelles et trop orientée vers la production de biens non durables, de biens de consommation courante, l'industrie québécoise n'engendrant pas d'effets d'entraînement suffisants. L'orientation de l'industrie

<sup>19</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 48.

québécoise est étroitement liée à l'importance de la propriété étrangère. Selon l'OPDQ, l'impact de la propriété étrangère a été d'autant plus marqué que les valeurs traditionnelles de la société québécoise orientaient ses élites vers des professions libérales aux dépens des métiers de la technique et des affaires. Déjà coupés du marché des capitaux, les Canadiens français ont ainsi pris un retard économique dommageable et difficile à combler. Cependant, l'essor des PME au Québec a été en croissance soutenue depuis le tournant des années 80. Le succès des PME est incontestablement lié à l'évolution de la société québécoise, à la promotion de nouvelles valeurs. De plus en plus les entreprises regardent au-delà des frontières. L'ouverture vers les marchés étrangers n'a jamais été si grande. Malgré des progrès indéniables au Québec même, les sous-traitants sont loin d'exploiter toutes les possibilités du marché local: on sait que les preneurs d'ordres québécois sont des partenaires mineurs dans le secteur de l'automobile. Même dans la construction aéronautique, les sous-traitants d'ici n'occupent guère plus du tiers du marché. Une mobilisation accrue s'impose de toute évidence.

### 1.3.2. L'ampleur du phénomène régional

Il n'existe pas d'études sur l'ampleur et sur l'évolution du phénomène de la sous-traitance en Abitibi-Témiscamingue. La plupart des travaux sont orientés vers des indications sur le volume des achats de différentes entreprises. Une première étude récente a été effectuée par l'OPDQ portant sur les achats des

dix (10) plus grands donneurs d'ordres en région. Le lecteur trouvera un peu plus loin dans ce chapitre, des extraits de cette étude qui devra être rendue publique au courant de l'automne. Une deuxième étude commandée par la Corporation de développement industrielle et commerciale de Val d'Or vient d'être terminée. Cette dernière porte sur les besoins en fourniture et en travaux de toutes sortes dans le secteur minier en Abitibi-Témiscamingue.

L'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) a réalisé une étude<sup>20</sup> auprès de dix donneurs d'ordres. La méthodologie employée est contestable tant au niveau des entreprises choisies que de l'exactitude des données recueillies. Cependant, c'est la seule étude disponible en région sur la sous-traitance. À elles seules, ces entreprises et ces institutions représentent un pouvoir d'achat annuel de 423 M\$, regroupent 133 établissements et emploient 10 880 personnes pour une masse salariale totale de 385 M\$. Le tableau suivant donne le profil de ces organisations.

---

<sup>20</sup>Office de planification et de développement du Québec direction régionale, La sous-traitance comme instrument de développement (Document préliminaire), Gouvernement du Québec, 1990, 22 pages.

Tableau 4: Profil des dix donneurs d'ordres (1989).

Entreprise	Établissement		Nombre d'emplois	Masse salariale	Politique d'achats	Regroupement d'achats	
	Type	Nombres					
A. de Lachevrotière		1	200	8 M\$	non		oui
Collège de l'A.-T.	Pavillons	5	360	17 M\$	non		non
CSRN	Écoles	33	700	29 M\$	oui		oui
CORA	Institutions	26	3900	165 M\$	oui		oui
Hydro-Québec	Centrales	9	1200	30 M\$	oui		oui
Minéraux Noranda	Services	6	1170	35 M\$	non		non
Télébec	Centres	22	1300	47 M\$	non		oui
Tembec	Usines	5	1450	39 M\$	non		non
UQAT	Centres	8	350	7 M\$	oui		oui
Ville de R.-N.	Services	18	250	8 M\$	oui		non

Tableau 5: Achats et sous-traitances des dix donneurs d'ordres<sup>21</sup>.

Catégorie	Achats de biens et de services	Sous-traitance	Total
Secteur industriel			
• Minéraux Noranda	26,5 M\$	47,0 M\$	73,4 M\$
• Tembec	62,0 M\$	29,7 M\$	91,7 M\$
Secteur para-industriel			
• Hydro-Québec	6,6 M\$	17,7 M\$	24,3 M\$
• Télébec	17,6 M\$	3,0 M\$	20,6 M\$
Secteur para-public			
• CSRN	6,0 M\$	5,8 M\$	11,8 M\$
• CAT	2,2 M\$	2,0 M\$	4,2 M\$
• UQAT	10,8 M\$	0,1 M\$	10,9 M\$
• CORA	25,8 M\$	4,4 M\$	30,2 M\$
• RN	16,2 M\$	9,2 M\$	25,4 M\$
Secteur commercial			
• ADL	129,8 M\$	0,9 M\$	130,6 M\$
<b>total</b>	<b>303,5 M\$</b>	<b>119,8 M\$</b>	<b>423,1 M\$</b>

<sup>21</sup>Office de planification et de développement du Québec direction régionale, La sous-traitance comme instrument de développement (Document préliminaire), Gouvernement du Québec, 1990, page 11.



Toujours selon l'étude que l'Office de planification et de développement a menée, les critères traditionnels du choix du fournisseur sont:

- la qualité;
- le prix;
- le service;
- la rapidité de livraison;
- le service après-vente;
- le personnel qualifié.

Le tableau suivant nous donne les exigences pour chaque donneur d'ordres.

*Tableau 6: Critères des dix donneurs d'ordres.*

Critères ou exigences	A. De Lachetronière	Collège de l'Abi- tibi-Témisc.	Comm. scol. Rouyn-Noranda	CORA	Hydro- Québec	Minéraux Noranda	Télébec	Embec	Université du Québec A.-T.	Ville de Rouyn-Noranda
Qualité	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prix	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Service	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rapidité	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Après-vente	✓		✓				✓	✓	✓	✓
Personnel qualifié		✓	✓				✓	✓	✓	✓
Avis utilisateurs		✓		✓	✓				✓	
Inscription				✓						
Inventaire						✓				
Solvabilité										✓

Dans les grandes entreprises, les responsables des achats sont de plus en plus restreints à un rôle d'intermédiaire financier entre le distributeur (le vendeur) et le véritable acheteur (l'utilisateur). Cette tendance pourrait amenuiser le rôle conseil des responsables des achats. La recherche de l'OPDQ démontre

que certains donneurs d'ordres ont développé de la méfiance à l'égard de leur fournisseur.

*Tableau 7: Particularités des dix donneurs d'ordres.*

Organisations	Particularités ou problèmes
A. De Lachevrotière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-constance des produits fournis à son entrepôt.</li> </ul>
CAT, HQ, UQAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procèdent à l'achat après consultation du département concerné.</li> </ul>
Ville R.-N., Tembec et CSRN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le sous-traitant doit démontrer de l'intégrité, de la crédibilité voire de la solvabilité.</li> </ul>
Tembec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est bien vu que le sous-traitant s'établisse à Témiscaming.</li> </ul>
Minéraux Noranda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème d'inventaire important. Incitation pour investissement en espace d'entrepôt pour le sous-traitant.</li> </ul>
Hydro-Québec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les meilleures opportunités sont avec la SEBJ.</li> </ul>

Les auteurs de la sous-traitance comme instrument de développement concluent<sup>22</sup> ce chapitre par l'affirmation suivante:

<sup>22</sup>Office de planification et de développement du Québec direction régionale, La sous-traitance comme instrument de développement (Document préliminaire), Gouvernement du Québec, 1990, page 10.

*"(...) les exigences et les qualités recherchées chez les preneurs d'ordres sont leur capacité d'adaptation sur le marché, leur attitude à répondre aux exigences spécifiques des donneurs d'ordres, leur stratégie commerciale et leur capacité à concurrencer la compétition. Ces exigences devront se traduire par des études de marché, des plans stratégiques et par l'évaluation de la viabilité des projets."*

L'implantation de l'usine de montage<sup>23</sup> de Toyota à Cambridge en Ontario illustre bien ce phénomène. Si Cambridge a été retenue, c'est certes que l'Ontario Land Corporation disposait de vastes terrains aménagés près de l'autoroute 401; mais cette localité avait aussi l'avantage de répondre à une attente majeure de la compagnie: la présence de nombreux sous-traitants potentiels. D'une part, Toyota qui commence le montage de 50,000 véhicules devra porter la part canadienne de la valeur ajoutée à 60% en 1994, d'autre part, le système Kanban qui lui est propre, implique des sous-traitants proches. On en compte 32 dans la seule agglomération de Waterloo-Kitchener-Cambridge, et plus de 120 pour la région immédiate.

Bombardier est l'exemple typique de ce type d'unité de production. La fabrication de la structure des wagons du tunnel sous la Manche s'effectue au Québec, tandis que le système électrique et l'aménagement intérieur sont assemblés en Europe.

---

<sup>23</sup>Office de planification et de développement du Québec, La sous-traitance industrielle: nouveaux chantiers de développement régional, Gouvernement du Québec, Octobre 1990, page 30.

Guichard<sup>24</sup> (1983) nous expose sa vision de la sous-traitance par rapport au développement régional.

*"La sous-traitance apparaît désormais comme la forme dominante des relations nouées entre le système des grandes firmes et des groupes et le tissu industriel traditionnel des PME. Par ailleurs, la dynamique des échanges inter-industriels enlève tout contenu à la notion d'économie "régionale" (ou "local") au sens où une économie régionale était conçue comme le lieu privilégié de relations inter-industrielles relativement complètes auquel correspondait un réseau urbain bien hiérarchisé. Aujourd'hui, les produits en cours d'élaboration circulent de région en région ou de pays en pays de sorte que les entités régionales apparaissent comme de plus en plus "désarticulées" alors que les unités de production qu'elles contiennent sont de plus en plus dépendantes de centres de décisions "extérieurs"."*

Afin de mieux comprendre la problématique régionale en sous-traitance, il devient important d'étudier les deux grands secteurs économiques de l'Abitibi-Témiscamingue. En reprenant le concept du Ministre Tremblay, la grappe de la transformation des métaux et des minéraux ainsi que la grappe des forêts sont examinées.

### *1.3.2.1. La grappe de la transformation des métaux et des minéraux*

---

<sup>24</sup>Berthomieu C., Chanel-Reynaud G., Guichard J.P., Hanault A. et Longhi A., Structure industrielle et sous-traitance, Presses universitaires de France, Paris, 1983, page40.

La problématique de cette grappe industrielle est directement tributaire du secteur primaire. L'exploration minière en Abitibi-Témiscamingue traverse une période très difficile. Les petites sociétés<sup>25</sup> d'exploration ne peuvent pas regrouper le financement requis pour réaliser leur activité. De plus, elles sont dans l'incapacité de mettre en production des mines à gisement restreint. Au cours de la prochaine décennie, cette situation est appelée à s'accroître. Les sociétés majeures, quant à elles, orientent de plus en plus leurs politiques de développement vers l'acquisition de propriétés ou projets en phase de mise en valeur.

Cette situation amène les sociétés majeures à être présentes là où le potentiel de découverte des gisements de surface apparaît supérieur à ceux du Québec. C'est ainsi qu'elles se tournent maintenant vers le Chili, le Brésil, la Colombie et ailleurs. L'écart important des coûts de production représente aussi un facteur important. La tendance pourrait s'accroître si ces pays connaissaient une bonne période de stabilité politique.

Selon Monsieur Alain Simard du ministère de l'Énergie et des Ressources, comme la majorité des gisements de surface en Abitibi-Témiscamingue ont été répertoriés, l'exploration en profondeur et l'exploitation à moyen terme seront les préoccupations des entreprises minières des prochaines années. Les techniques actuelles d'exploration permettent difficilement la découverte de veines minéralisées. La recherche devra se tourner vers de nouvelles

---

<sup>25</sup> Ass. des prospecteurs du Québec, L'industrie minière en Abitibi-Témiscamingue, APQ, Val d'Or, Juin 1991, 8 pages.

méthodes de repérage de métaux en profondeur. De même, une diversification est envisageable dans des gisements non traditionnels dont le potentiel est avantageux comme le granit, le molybdène, le lithium et le platine.

La baisse des activités d'exploration et d'exploitation minières aura comme conséquence une réorientation des activités des entreprises manufacturières oeuvrant dans ce secteur. Ces entreprises, faute d'une masse critique importante (marché insuffisant), doivent faire le choix de diversifier leur opération dans un autre champ d'activité, ou se spécialiser davantage et viser les marchés d'exportation et par le fait même augmenter la valeur ajoutée au produit. Cependant, même si cette dernière solution semble la plus intéressante pour le développement régional, l'entreprise est confrontée à des besoins à court terme de liquidité importante et d'une meilleure connaissance des réseaux de distribution étrangers. Un maillage entre des entreprises régionales ayant le même réseau de distribution augmenterait l'efficacité de pénétration de ses nouveaux marchés. De même, les entreprises d'exploitation minière des prochaines années devront développer, en collaboration avec le secteur manufacturier, de plus petits équipements adaptés à l'extraction de gisement filonien pour rentabiliser ses sites. Le rendement à moyen terme de ce type de gisement reste toutefois à démontrer.

La présence de la multinationale Noranda est majeure dans le développement du secteur en Abitibi-Témiscamingue. L'entreprise exploite, entre autres, une fonderie et une usine d'acide sulfurique qui génèrent, à elles seules, plus de

900 emplois directs. L'usine d'acide a une production<sup>26</sup> de 450 000 tonnes métriques annuellement. La fonderie traite 900 000 t. de concentré de minerai afin de produire 200 000 t. de cuivre anodique. L'augmentation de la qualité du concentré est devenue une préoccupation importante à cause de son influence sur les coûts de production. Le recyclage compte pour 15% de l'alimentation totale et est appelé à augmenter.

La baisse importante<sup>27</sup> et continue des activités d'exploration amène graduellement le secteur des services miniers à se réorienter vers l'industrie de l'environnement ou l'exportation du savoir-faire à l'étranger. Cette dernière avenue présente d'excellentes opportunités pour la région, mais pour ce faire, des regroupements ou maillage seront nécessaires au succès du développement de tout le secteur.

Comme on peut le constater, cette grappe industrielle est surtout concentrée dans l'exploration, l'extraction et la première transformation des métaux. Le défi des prochaines années reposera sur la capacité du secteur à découvrir et exploiter des gisements en profondeur et à se diversifier vers des métaux non-traditionnels. L'exportation de la production des entreprises manufacturières et le savoir-faire de ce secteur représentent aussi des opportunités intéressantes. L'apport de centres de recherches régionaux tels que CANMET (recherche sur les explosifs et sur les techniques de minage) et URSTM

---

<sup>26</sup>Entrevue avec monsieur Robert Lecompte, analyste financier chez Minéraux Noranda.

<sup>27</sup>Ass. des prospecteurs du Québec, La reprise de l'exploration minière: une nécessité pour l'économie du Québec, APQ, Val d'Or, Janvier 1992, 8 pages.

(recherche sur l'environnement) ainsi que des institutions d'enseignement supérieur, constituent des éléments fondamentaux de la consolidation et le développement de tout le secteur.

### *1.3.2.2. La grappe des forêts*

La grappe industrielle des produits forestiers<sup>28</sup> constitue la principale base économique de la région. Elle regroupe les secteurs dédiés à l'aménagement, la protection et l'exploitation de la forêt, les secteurs manufacturiers du bois dont les principaux sont ceux des pâtes et papiers, des panneaux, du sciage et enfin les différents services qui viennent appuyer l'industrie de la transformation. La valeur des livraisons des secteurs confondus (89-90) s'élève à plus de 1 milliard \$ en Abitibi-Témiscamingue.

L'industrie du sciage est constituée d'unités de forte taille. Sur les 25 usines de sciage que compte l'Abitibi-Témiscamingue, sept (7) d'entre elles traitent plus de 300 000 mètres cubes de bois annuellement. Le 2"x4" et le 2"x3" constituent 65% des ventes, dont 50% de la production est exportée aux États-Unis et 35% en Ontario, pour une valeur des livraisons en 1989-1990 de 280 millions \$. Le reste des ventes provient des copeaux pour 150 millions \$. Près de 85% du volume total attribué au SPEM (sapin, épinette pin gris et

---

<sup>28</sup>Ministère des Forêts, Portrait de l'industrie forestière régionale. Gouvernement du Québec, Rouyn-Noranda, Décembre 1991, 9 pages.



mélèze) est détenu par de grandes entreprises (Domtar, Donohue, Tembec et Noranda). Le degré de modernisation varie d'une usine à l'autre. Certaines d'entre elles ont un niveau d'avancement technologique adéquat, d'autres par contre, ne sont plus en mesure d'en suivre l'évolution. Cependant, il y a des besoins constants pour l'adaptation à la ressource disponible et pour une diminution des coûts de production. L'approvisionnement provient en majorité (92%) de la forêt publique, dont 96% du SEPM sont récoltés en région et la ressource est de plus en plus éloignée. L'approvisionnement en matière première représente 60% des coûts de production. Un mouvement d'intégration est amorcé par les usines de pâte et papier suite à la gestion par aire commune des contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF). En 1989, le sciage génère 4 500 emplois directs. Depuis ce temps le prix et la demande pour le bois diminuent, occasionnés par le faible nombre de mises en chantier et les barrières tarifaires. Le coût de production est en hausse et est provoqué par la tarification et les frais élevés de l'aménagement forestier, de la protection des ressources, du transport, de l'accessibilité des ressources ainsi que des procédés de transformation. Le prix des copeaux, quant à lui, se maintient même si la demande des papetières a baissé. Son avenir est incertain compte tenu de l'impact de ce produit sur le recyclage. La valeur des livraisons pour l'ensemble de ce secteur a été en 1989 supérieure à 400 millions\$. Il y a une volonté pour l'industrie à la restructuration afin d'engendrer de plus grosses unités de production pour diminuer les coûts fixes.

L'Abitibi-Témiscamingue possède trois (3) usines de pâtes: Domtar (Kraft), Tembec (bisulfite) et Temcell (pâte chimicothermomécanique blanchie), une

usine de papier journal (Donohue-Normick) et une usine de carton (Temboard). Leur consommation est de 1,230 million de tonnes métriques anhydres dont 1 million de TMA de copeaux résineux. Les usines de Dohonue-Normick, Temboard et Temcell sont récentes et modernes, tandis que celles de Tembec et Domtar, quoique moins récentes, sont néanmoins efficaces en fonction de leur type de production. Le tableau donne un aperçu de l'importance du secteur pour la région.

*Tableau 8: Répartition des entreprises de pâtes et papiers en Atibiti-Témiscamingue.*

Type de produit	Livraison en TMA 1989-90	Valeur livraisons en 1989-90
Bisulfite	140 000	130 000 000 \$
PCTMB	90 000	70 000 000 \$
Kraft	240 000	230 000 000 \$
Papier journal	160 000	100 000 000 \$
<b>Total</b>	<b>630 000</b>	<b>530 000 000 \$</b>

La structure régionale dans les pâtes et papiers est assez bien diversifiée même si elle est peu développée. Cependant, l'impact sur le recyclage et les pressions environnementales sont de plus en plus fortes sur l'industrie. Par exemple, la nouvelle réglementation gouvernementale en matière de diminution des rejets industriels exige des investissements importants en ce domaine.

Il y a actuellement en Amérique du Nord une surcapacité de production dans le secteur des panneaux gaufrés. L'éloignement des marchés et les coûts

élevés de la matière première sont les principales difficultés de ce marché. Il y a deux (2) usines de panneaux gaufrés en région et elles appartiennent au groupe Noranda. La situation est fort différente pour l'industrie des panneaux de particules où il n'y a pas de difficulté d'approvisionnement. Toutefois, un ralentissement est prévisible un ou deux (2) ans après celui du bois de sciage. Les entreprises de panneaux gaufrés et particules génèrent 400 emplois directs. Finalement, le marché du déroulage a une production très créatrice d'emplois (107 m<sup>3</sup> bois / emploi comparativement à 2 100 m<sup>3</sup> bois / emploi dans le domaine des pâtes et papiers). Temlam, filiale de Tembec, fabrique depuis peu un nouveau produit (panneau laminé) dont la commercialisation est prometteuse. La valeur des livraisons dans le secteur du déroulage s'établit à 25,5 millions \$ annuellement.

Comme on peut le constater, cette grappe industrielle est peu diversifiée dans le sciage. Si on fait exception du panneau laminé (LVL), peu de nouveaux produits ou de nouvelles applications ont été développés dernièrement. Il n'y a pas une grande valeur ajoutée au produit de sciage. La diminution de l'activité forestière rend la tâche difficile pour les manufacturiers d'équipements. On assiste depuis quelques années à une rationalisation importante qui engendre une diminution du nombre de décideurs régionaux. La recherche et le développement dans les domaines touchant l'industrie forestière sont relativement faibles par rapport aux besoins et il ne sont pas encore assez orientés vers les préoccupations du marché. De plus, la synergie entre les intervenants existants est limitée. Tous ces problèmes ne sont pas

insurmontables. Toutefois, la solution passe d'abord par une large concertation intersectorielle qui d'ailleurs est déjà amorcée.

### *1.3.2.3. Les enjeux de la sous-traitance régionale*

L'"entrepreneurship" en Abitibi-Témiscamingue a connu une variation importante au cours des décennies. Le témiscamingue a été ouvert à la colonisation au début du siècle et l'Abitibi, à compter des années 1920. L'implantation de grandes entreprises s'effectua simultanément: comme le groupe Noranda dans le secteur minier et la C.I.P. dans le secteur forestier. Le programme des actions accréditives a permis l'émergence d'entrepreneurs miniers locaux. Pendant les années 70 et 80, plus d'une soixantaine de compagnie juniors d'exploration ont été créées et de nombreuses entreprises manufacturières et de services ont vu le jour et/ou se sont rapidement développées. Parallèlement, le domaine forestier est en pleine expansion avec ses entrepreneurs locaux tels les frères Arcand d'Harricana Métal, Perron de Normick-Perron, Cossette de Forex et Frank Dottori de Tembec.

Cependant, depuis la fin des années 80, l'"entrepreneurship" local vit des heures sombres. L'abolition du programme des actions a sonné le glas des compagnies juniors d'exploration minière d'où les faillites, fermetures, fusions ou rachat de leurs propriétés par de grandes entreprises dont les sièges sociaux sont surtout concentrés à Toronto. De son côté, le secteur forestier connaît

une rationalisation sans précédent. Certaines entreprises familiales sont vendues à des multinationales: les actifs de Normick-Perron passent au groupe Noranda en est un bel exemple. D'autres transfèrent leurs opérations dans les grands centres: Harricana Métal s'installe à Montréal. Les scieries Howard-Bienvenue, Taschereau, Therrien et Béarn sont intégrées aux activités des grandes papetières comme Tembec, Donohue ou Domtar. Bref, l'entrepreneurship local fait un retour d'avant les années 70. La grande entreprise redevient, de loin, le plus important partenaire du développement économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Suite à l'analyse des grappes, les règles du jeu changent: les centres de décisions, l'un après l'autre, quittent la région et les stratégies des donneurs d'ordres se mondialisent.

Le défi, pour les entreprises de sous-traitance de l'Abitibi-Témiscamingue, consiste à passer de l'étape d'exécutant à celle d'acteur. Les sous-traitants doivent se départir de la dépendance envers eux pour ne pas subir négativement les changements stratégiques des grandes entreprises. Pour ce faire, les preneurs d'ordres ont à développer des réseaux de distributions différents et extérieurs à la région. Le maillage entre elles afin d'accéder à des marchés d'exportation permet de diminuer les coûts de commercialisation. De plus, plusieurs sous-traitants ont des produits complémentaires dont l'ensemble crée une ligne complète de produits. Leur stratégie se doit d'être l'accès aux marchés industriels plutôt que de consommation. Afin d'accentuer le développement économique régional, la transformation des produits doit tendre vers une valeur ajoutée régionale plus grande. Prenons l'exemple du secteur du sciage. L'approvisionnement constitue 60% des coûts de

production: la marge de manoeuvre sur ces coûts est donc très réduite. En allongeant le processus de production par une fabrication à valeur ajoutée, le coût d'approvisionnement a moins d'importance sur l'ensemble du prix de revient et la compétitivité de l'entreprise augmente. Des fermes de toit ou des planchers en LVL en seraient des exemples éloquents.

Le temps presse. La région est en train de perdre son expertise du milieu des années 80, moment des actions accréditives. Au lieu de choisir les marchés d'exportation, les sous-traitants tentent de s'ajuster aux donneurs d'ordres et par le fait même, les ressources humaines spécialisées abandonnent la région.

En Abitibi-Témiscamingue, peu d'entreprises interviennent en sous-traitance stratégique. La sous-traitance stratégique se définit comme le travail exécuté par un sous-traitant lorsqu'il touche directement la mission du donneur d'ordres. Il peut s'agir d'une entreprise qui s'occupe de l'installation de lignes pour Hydro-Québec ou Télébec. La distribution de l'électricité ou de la communication touche directement la mission de ces deux donneurs d'ordres. Ce type de sous-traitance, très structurant pour la région, est presque inexistant. Les sous-traitants sont surtout concentrés dans la fourniture et les services aux donneurs d'ordres (conciergerie, achat de matériel, entretien, etc) qui ne touchent pas stratégiquement la grande entreprise. Le paragraphe suivant explique cette situation.

Pour la région, la distance constitue un avantage relatif lorsque le service après-vente s'avère nécessaire. Les entreprises de sous-traitance de l'extérieur

ne peuvent répondre de façon économique et avec diligence aux demandes des donneurs d'ordres. Lorsque la production s'avère marginale, les sous-traitants de l'Abitibi-Témiscamingue sont très concurrentiels. Le faible volume ne permet pas au sous-traitant de l'extérieur d'être compétitif. Cependant, lorsque le volume à sous-traiter amène des économies d'échelles importantes ou une technologie particulière, les sous-traitants de l'extérieur de la région, étant déjà bénéficiaires de plusieurs contrats similaires en province et possédant l'expertise technique adéquate, décrochent souvent ces importants contrats régionaux.

Le concept du juste-en-temps encourage le développement des entreprises de sous-traitance à proximité des utilisateurs. C'est une limitation significative, des entreprises de sous-traitances régionales au marché de l'Abitibi-Témiscamingue. L'exportation devient difficile. Capet<sup>29</sup> et Hoflack (1978) nous présentent un commentaire dont un parallèle est possible avec l'Abitibi-Témiscamingue.

*"Les communications entre sous-traitant et donneur d'ordres sont facilitées quand ils sont géographiquement proches l'un de l'autre. La proximité géographique est donc un avantage pour tous les sous-traitants dont les rapports ne sont pas formalisés ou dont la valeur ajoutée est faible et ne peut supporter des frais de transport des matières ou des frais de déplacement du donneur d'ordres ou du sous-traitant. Dans ce cas, le sous-traitant doit donc restreindre sa clientèle à une région, ce qui peut l'empêcher de se spécialiser."*

---

<sup>29</sup>Capet Marcel et Hoflack Jean, Gestion de l'entreprise de sous-traitance, Economica, 1978, Paris, 172 pages.

Sommes-nous entraînés dans un ghetto ne permettant pas de développer des marchés non-traditionnels à l'Abitibi-Témiscamingue, des marchés où la région n'a pas la masse critique de la demande? La réponse semble de plus en plus évidente.

#### **1.4. L'objectif de la recherche**

Le principal objectif de cette recherche est l'étude des relations entre preneurs et donneurs afin de cerner le phénomène de la sous-traitance, d'exposer les différents types de relations et d'identifier les variables les influençant. Le but de cette étude est d'élaborer une image de ces caractéristiques par la réalisation d'un modèle conceptuel de relations de sous-traitance. Ce modèle pourrait servir d'élément de base pour une plus vaste consultation auprès des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue, afin de connaître l'état exact de la relation en sous-traitance. De plus, une meilleure compréhension de la dynamique entourant la relation entre un sous-traitant et un donneur d'ordres permettrait à la PME d'améliorer sensiblement l'efficacité de sa stratégie marketing. Cet apport au développement régional permet une meilleure compréhension des forces régissant les affaires en sous-traitance et l'optimisation des moyens afin de donner une plus grande valeur ajoutée aux produits régionaux. Cette recherche se doit aussi de donner des moyens aux sous-traitants régionaux afin dans un premier temps, de permettre une



meilleure planification de l'entreprise ainsi que des deux principales grappes industrielles et, dans un deuxième temps, de percer les marchés d'exportation.

### **1.5. Les grandes questions de la recherche**

La plupart des articles sur la sous-traitance sont orientés vers une définition de la sous-traitance. Un consensus est observé quant aux types de sous-traitances (Chaillou) et des différentes politiques d'approvisionnement dans le monde des affaires. De plus, beaucoup d'écrits traitent de la sous-traitance dans une perception de relation patronale versus syndicale par rapport à la législation. L'évolution de la sous-traitance dans le secteur gouvernemental est largement abordée. Il existe aussi des études sur les opportunités d'affaires pour un sous-traitant. Les conclusions de l'une d'entre elles ont été dévoilées au cours du salon des affaires et de la sous-traitance (Contact 91) les 5, 6, 7 novembre 1991 à Val d'Or. De plus, il y a une organisation à but non-lucratif sur la sous-traitance (Sous-Traitance Industrielle Québec), située dans la région de Montréal, dont le mandat est de développer une banque de données sur les opportunités d'affaires. L'organisme est subventionnée en partie par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec.

La plupart des écrits portant sur les relations entre le sous-traitant et le donneur d'ordres, sur les problèmes et erreurs en sous-traitance, sur les choix de sous-traitant et les programmes de contrôle, sont basés sur des entreprises

de hautes technologies ou sur des entreprises oeuvrant dans le domaine militaire, si se n'est pas sur les deux types en même temps. Peu d'écrits concernent le domaine de la petite entreprise de sous-traitance traditionnelle non-associée à ces secteurs d'activités dit "Hi-tech". L'information est encore moins disponible si cette entreprise sous-traite pour un donneur d'ordres n'appartenant pas au secteur manufacturier. Nous n'avons qu'à penser au secteur primaire (mine, forêt, etc.) et au secteur tertiaire (commerce, service, public et para-public. etc). On observe aussi des carences sur les écrits portant sur le concept de qualité totale en rapport avec la relation entre la PME sous-traitante et son donneur d'ordres. Il y a aussi un manque d'information sur la sous-traitance en prenant la vision du sous-traitant. Presque le totalité des écrits étudie la question sous la seule vision du donneur d'ordres.

Afin d'adapter les différents écrits sur la sous-traitance aux PME en Abitibi-Témiscamingue, une enquête doit être effectuée auprès de celles-ci. En interviewant quelques-unes d'entre elles et en les confrontant avec un cadre d'appui ou sur des observations généralement reconnues, certaines des grandes questions de cette recherche pourront être résolues, enrichies ou du moins clarifiées, telles que:

- Quelles sont les différentes relations possibles entre le sous-traitant et le donneur d'ordres?
- Quels sont les principaux éléments influençant le type de relations entre un donneur et un preneur d'ordres?

- Comment les éléments de réponses aux deux (2) premières questions peuvent-elles aider à une meilleure planification du développement régionale?

## Conclusion

Ce chapitre a permis de préciser la problématique de la sous-traitance. L'objectif de la recherche est de cerner le phénomène de la sous-traitance, d'exposer les différents types de relations et d'identifier les variables les influençant. Par la suite, un éclairage est rendu nécessaire quant à une définition de la sous-traitance. Chaillou (1978) la définit comme tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir soit de la définition du travail ou soit encore de l'exécution. De plus, la problématique définit le contexte général, tant national que régional dans lequel la recherche s'effectue et trace un portrait de la petite et moyenne entreprise en sous-traitance. L'analyse des grappes des forêts et la transformation des métaux a permis d'identifier les enjeux de la sous-traitance régionale: spécialisation, diversification maillage, exportation, etc). Enfin, cette section a établi l'importance pour ce mémoire de répondre à trois (3) questions de recherche dont le but consiste à donner des moyens aux preneurs d'ordres pour percer de nouveaux marchés et contribuer au développement économique régional.

Maintenant, il s'agit d'approfondir le concept de la sous-traitance par l'élaboration d'un cadre d'appui tel que présenté au chapitre suivant.