



La sous-traitance internationale, une pratique fréquente Une société sur cinq recourt à de la sous-traitance internationale

Fin 2011, 18 % des sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus implantées en France sous-traitent une partie de leur activité à l'étranger (au-delà des relations internes aux groupes d'entreprises). Cette pratique est plus répandue dans l'industrie manufacturière et dans le secteur de l'information et de la communication. Elle s'organise principalement dans l'Union européenne (UE), en particulier dans l'UE-15. Les fonctions sous-traitées dépendent des destinations : plus souvent des activités support dans l'UE, aux États-Unis et au Canada, en Afrique et en Inde, davantage le cœur de métier en Chine. 28 % des sociétés appartenant à un groupe multinational recourent à la sous-traitance internationale. Parallèlement ou indépendamment, 38 % d'entre elles font appel, dans leur processus de production, à des filiales de leur groupe situées à l'étranger.

Tristan Picard, division Services, Insee

Plusieurs phénomènes contribuent à faire évoluer l'organisation internationale des entreprises françaises. Ainsi, le développement des technologies de l'information et de la communication facilite la dispersion spatiale de la chaîne de production. L'intégration européenne et l'émergence des pays à bas coût de main d'œuvre modifient par ailleurs les équilibres géographiques. Dans ce contexte, certaines activités support (*définitions*), telles que la logistique, le design, le marketing, ne doivent plus nécessairement se situer au même endroit que l'unité productive. Parallèlement, celles qualifiées de cœur de métier (*définitions*) peuvent être davantage dispersées.

Engagées de longue date dans les échanges internationaux, les entreprises situées en France réalisent à présent une part significative de leur activité productive à l'étranger, que ce soit par l'intermédiaire de sous-traitants externes (*définitions*) ou *via* des filiales situées à l'étranger. Ce choix dépend grandement du type d'activité concernée : on s'attend à ce que certaines activités qui peuvent apparaître comme plus stratégiques

(recherche et développement - R&D -, service après-vente, management et gestion) soient plutôt conservées dans le groupe (*définitions*) tandis que d'autres qui le sont moins (logistique, informatique) soient plus souvent sous-traitées en externe. La confiance et les aspects juridiques constituent un élément clé dans les relations de sous-traitance. Les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants relèvent en effet d'une collaboration fixée dans un cadre contractuel, alors que celles entre filiales d'un groupe reflètent aussi des liens hiérarchiques entre entités.

Une société sur cinq recourt à de la sous-traitance internationale

Fin 2011, 18 % des sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus ont recours à de la sous-traitance internationale externe au groupe (STI) : ces sociétés comptent pour 27 % du champ en termes d'emploi salarié. La STI concerne principalement le cœur de métier (13 % des sociétés) et dans une moindre mesure les fonctions support, notamment la logistique

et le transport (*figure 1*). Le recours à la STI est beaucoup plus marqué pour les sociétés de l'information et de la communication (32 % des sociétés) et celles de l'industrie manufacturière (28 % des sociétés).

À titre de comparaison, 57 % des sociétés du champ ont recours à de la sous-traitance « intranationale », c'est-à-dire avec des sociétés situées en France (*encadré*). Ce recours est là encore plus fréquent pour le cœur de métier (44 % des sociétés), mais il l'est bien davantage que celui à la STI pour les activités support, en particulier la logistique et les transports (26 % contre 5 %) et les services informatiques et de télécommunication (22 % contre 2 %).

La STI s'organise principalement dans l'Union européenne

Une société résidente en France peut sous-traiter simultanément dans plusieurs zones géographiques étrangères. Cependant, l'Union européenne (UE) hors France est de loin la première destination : 81 % des sociétés du champ ayant recours à la STI font appel à un sous-traitant dans

cette zone, et notamment 75 % dans l'UE-15 et 22 % dans les nouveaux États membres. Viennent ensuite la Chine (17 %) et l'Afrique (15 %). Ainsi, comme pour les délocalisations, la proximité juridique ou géographique est un élément fondamental du recours à la sous-traitance internationale.

Cœur de métier en Chine, activités support dans l'UE et aux USA

La répartition des fonctions sous-traitées au sein de chaque zone géographique varie fortement selon les destinations. La sous-traitance de cœur de métier est fréquente partout – 72 % des sociétés qui recourent à la STI sous-traitent au moins leur cœur de métier – et plus particulièrement en Chine (84 %). En Inde, au contraire, les activités de services informatiques et de télécommunication, d'administration et management, ainsi que de R&D, design, ingénierie et services techniques sont relativement plus présentes. L'Inde favorise en effet davantage le développement des services que celui de l'industrie manufacturière. Le recours aux activités de logistique et de transport est très fréquent dans l'Union européenne et aux États-Unis : il peut s'expliquer à la fois par l'implantation d'un grand nombre de groupes français dans ces zones géographiques, par la présence de nombreux groupes de ces pays en France, ainsi que par l'ouverture de ces deux

marchés. Enfin, les activités de marketing, services de commercialisation et services après-vente sont relativement plus sous-traitées en Afrique (y compris le Maghreb), sans doute du fait de l'usage de la langue française favorisant l'existence de nombreux centres d'appels (*figure 2*).

28 % des sociétés des groupes multinationaux recourent à la STI

Les sociétés appartenant à un groupe multinational font plus souvent appel à la sous-traitance internationale que les autres (28 % contre près de 10 % des sociétés). Au sein des groupes multinationaux, les sociétés sous contrôle étranger sont davantage concernées que celles sous contrôle français (33 % contre 25 % des sociétés). Enfin, les sociétés appartenant à un groupe franco-français et les indépendantes ont des fréquences de recours similaires (10 % et 9 %).

Le recours à la STI augmente avec la taille de la société : il concerne 14 % des sociétés qui emploient entre 50 et 99 salariés, 19 % de celles employant de 100 à 249 salariés et 27 % de celles qui en emploient au moins 250. La progression est similaire si l'on considère uniquement le cœur de métier. Par ailleurs, les sociétés de 250 salariés ou plus sous-traitent plus à l'international les activités de design, R&D, ingénierie et

services techniques que les sociétés plus petites (5 % contre 2 %). Cette différence peut s'expliquer en partie par un moindre recours à ce type d'activités pour les petites sociétés ; elle peut traduire aussi un effet de masse critique, en lien avec les coûts fixes que peut représenter un recours extérieur pour ce genre d'activités (*figure 3*).

Ces deux effets – type de groupe et taille – sont liés : 72 % des sociétés de 250 salariés ou plus appartiennent à un groupe multinational alors que seulement 40 % des sociétés de moins de 250 salariés sont dans ce cas. Cependant, les sociétés appartenant à un groupe multinational ont des tailles similaires, que le contrôle soit français ou étranger : le fait que les groupes sous contrôle étranger aient un plus fort recours à la STI que ceux sous contrôle français tient donc à d'autres facteurs.

Un recours plus élevé aux filiales étrangères qu'à la STI

Parallèlement ou indépendamment de la sous-traitance internationale, les sociétés appartenant à un groupe multinational peuvent avoir recours dans leur processus de production aux filiales du groupe implantées à l'étranger (qu'il s'agisse des filiales propres de la société ou des filiales d'autres sociétés du groupe).

1 Recours à la sous-traitance internationale dans différents secteurs

	Tous secteurs confondus		Industrie manufacturière		Secteur information communication		Autres secteurs	
	en % de sociétés	en % de salariés	en % de sociétés	en % de salariés	en % de sociétés	en % de salariés	en % de sociétés	en % de salariés
Cœur de métier	13	20	23	34	25	19	8	14
Logistique et transport	5	11	8	16	6	3	3	10
Design, R&D*, ingénierie et services techniques	3	4	4	9	6	3	2	2
Marketing, services de commercialisation et services après-vente (y compris services d'assistance et centres d'appels)	2	4	2	5	3	11	2	3
Services informatiques et de télécommunication	2	6	4	13	5	10	2	3
Administration, gestion et management (y compris gestion des achats)	1	4	2	6	2	6	1	3
Autres fonctions support	2	4	2	4	3	4	1	4
Total	18	27	28	42	32	31	12	22

* recherche et développement.

Lecture : fin 2011, 18 % des sociétés du champ ont recours à la sous-traitance internationale, en dehors des relations internes au groupe.

Champ : sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus (fin 2008) implantées en France.

Source : Insee, enquête Chaînes d'activité mondiales 2011.

2 Répartition des activités sous-traitées au sein de chaque zone géographique

	en %						
	Union européenne (hors France)	dont UE-15 (hors France)	dont nouveaux États membres	Chine	Inde	États-Unis et Canada	Afrique
Cœur de métier	74	74	74	84	70	79	72
Logistique et transport	28	28	19	16	12	20	9
Design, R&D*, ingénierie et services techniques	14	15	5	6	10	10	7
Marketing, services de commercialisation et services après-vente (y compris services d'assistance et centres d'appels)	10	10	7	3	4	11	14
Services informatiques et de télécommunication	13	12	9	5	15	17	4
Administration, gestion et management (y compris gestion des achats)	6	6	9	1	12	8	4
Autres fonctions support	10	10	11	6	4	9	7

* recherche et développement.

Lecture : parmi les sociétés sous-traitant dans l'Union européenne (hors France), 74 % y sous-traitent leur cœur de métier. Une société peut sous-traiter différentes activités au sein d'une même zone, la somme des pourcentages en colonne peut donc être supérieure à 100 %.

Champ : sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus (fin 2008) implantées en France et sous-traitant à l'international.

Source : Insee, enquête Chaînes d'activité mondiales 2011.

En considérant les seules sociétés appartenant à un groupe multinational, on compte davantage de sociétés ayant recours aux filiales étrangères du groupe (38 % conjointement ou non avec de la STI) que de sociétés ayant recours à la STI (28 % conjointement ou non avec un recours à des filiales à l'étranger). Mais l'écart est encore plus marqué parmi les firmes multinationales sous contrôle étranger : 53 % d'entre elles ont recours à des filiales étrangères contre 33 % à la STI. Parmi les sociétés appartenant à des firmes multinationales sous contrôle français, les taux de recours sont de 28 % avec les filiales à l'étranger et de 25 % en STI, soit un écart bien plus faible entre les deux pratiques.

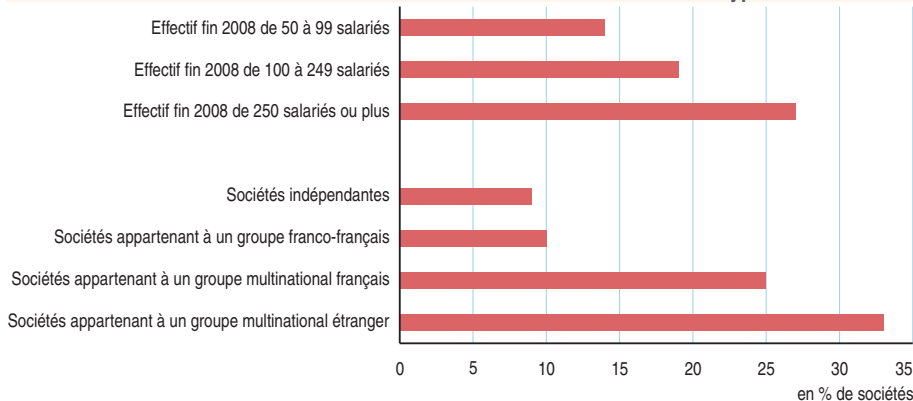
Pour le cœur de métier et les activités de logistique et transport, les deux types de pratiques sont utilisés avec des fréquences similaires. Par contre, pour les activités support autres que logistique et transport, le recours aux filiales étrangères du groupe est bien plus fréquent que celui à la STI. Cette dernière serait donc réservée en priorité aux activités probablement plus faciles à spécifier (cœur de métier et logistique et transport), tandis que le recours aux filiales étrangères du groupe serait privilégié pour les autres activités support jugées plus stratégiques ou plus délicates à transférer (R&D, marketing, administration...).

L'utilisation conjointe du recours aux filiales étrangères et à la STI est bien plus développée pour les sociétés appartenant à des groupes multinationaux sous contrôle étranger que pour celles appartenant à des groupes multinationaux sous contrôle français (24 % contre 14 %). Parmi les sociétés recourant à au moins une des deux pratiques dans l'Union européenne, une analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme qu'une société appartenant à un groupe sous contrôle étranger a 51 % de chances en plus de recourir conjointement à ces deux pratiques qu'une société appartenant à un groupe sous contrôle français. Par contre, le nombre de salariés de la société ne paraît pas avoir d'effet significatif sur ces choix d'organisation, ce qui est cohérent avec l'idée que ceux-ci dépendent de la taille du groupe plutôt que de celle de la société.

Un recours conjoint aux deux pratiques principalement développé dans l'UE

L'Union européenne est la zone géographique pour laquelle l'utilisation conjointe des deux pratiques dans la même zone (utilisation de la STI et recours aux filiales étrangères) est proportionnellement la plus élevée (figure 4). Dans les autres zones, le recours uniquement aux filiales étrangères est dominant, en particulier aux États-Unis et au Canada. Les nouveaux États membres de l'UE sont dans une situation intermédiaire entre l'UE-15 et le reste du monde.

3 Recours à la sous-traitance internationale en fonction de la taille et du type de la société



Lecture : fin 2011, 9 % des sociétés indépendantes du champ ont recours à de la sous-traitance internationale.
 Champ : sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus (fin 2008) implantées en France.
 Source : Insee, enquête Chaînes d'activité mondiales 2011.

La sous-traitance « intranationale » en France, un phénomène omniprésent

La sous-traitance intranationale (avec des sociétés situées en France et n'appartenant pas au même groupe) est un phénomène généralisé : 57 % des sociétés marchandes non financières de 50 salariés ou plus y ont recours ; ces sociétés pèsent pour 68 % du champ en termes d'emploi salarié. Les principales activités sous-traitées sont le cœur de métier (44 % des sociétés), la logistique et le transport (26 %) et les services informatiques et de télécommunication (22 %). Les autres activités de support (R&D, marketing, administration...) sont sous-traitées à parts égales (15 %).

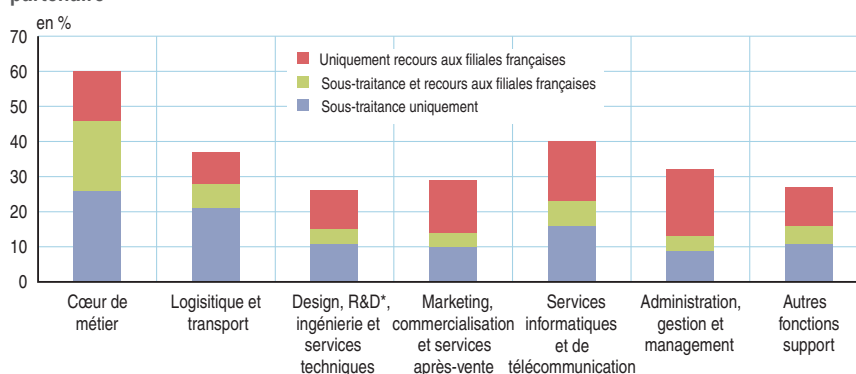
Ce recours massif à la sous-traitance est plus marqué parmi les sociétés appartenant à un groupe (60 %) que parmi les sociétés indépendantes (48 %) ; cependant, la répartition des activités sous-traitées est similaire. Les sociétés appartenant à des firmes multinationales se distinguent peu (63 %), sinon par une fréquence un peu plus élevée pour celles sous contrôle français (66 %) que celles sous contrôle étranger (60 %).

Les sociétés appartenant à un groupe peuvent recourir à la fois à de la sous-traitance intranationale et aux filiales françaises de leur groupe. Elles privilégient le premier type de pratique : 60 % « font faire » en France par des sociétés externes au groupe contre 46 % par des filiales du groupe. Cependant, l'importance monétaire relative de ces deux recours n'est pas mesurée par l'enquête et pourrait relativiser ce résultat. Le taux de recours aux filiales françaises est plus contrasté que celui à la sous-traitance intranationale : il culmine à 57 % pour les sociétés appartenant à des groupes multinationaux sous contrôle français, et atteint 41 % pour les sociétés appartenant à des groupes multinationaux sous contrôle étranger et 35 % pour celles appartenant à des groupes franco-français.

La répartition des activités entre sous-traitance intranationale et recours aux filiales françaises est très différenciée selon le type d'activités sous-traitées. La sous-traitance externe au groupe domine l'activité de logistique et de transport et pénètre fortement le cœur de métier, où elle est plus souvent pratiquée que le recours aux filiales françaises du groupe. Ce dernier est par contre privilégié pour les activités de marketing et d'administration. Enfin, les deux pratiques sont également utilisées pour les services informatiques et de télécommunication, ainsi que pour les activités de marketing, commercialisation et service après-vente (figure).

Ces résultats sont sensiblement différents lorsque l'on considère le pourcentage de salariés plutôt que le pourcentage de sociétés : la part du recours aux filiales uniquement augmente pour le cœur de métier, mais elle diminue fortement pour les activités de support ; pour ces dernières, l'utilisation conjointe des filiales et des partenaires extérieurs est favorisée. Ceci suggère que les plus grandes sociétés ont davantage recours aux différents types de partenaires.

Répartition du recours en France aux partenaires extérieurs à la société selon le type de partenaire



* recherche et développement.
 Lecture : fin 2011, pour le cœur de métier en France, 26 % des sociétés du champ sous-traitent uniquement en dehors du groupe.
 Champ : sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus (fin 2008) appartenant à un groupe et implantées en France.
 Source : Insee, enquête Chaînes d'activité mondiales 2011.

L'utilisation conjointe des deux pratiques est un phénomène très spécifique, qui concerne quasi exclusivement le cœur de métier et les activités de logistique et de transport. En effet, les autres activités support restent majoritairement au sein des groupes : 80 % des sociétés « faisant faire » dans l'UE des activités d'administration, gestion et management le font uniquement dans le groupe ; cette proportion s'élève à 66 % pour les activités de services informatiques et de télécommunication. Ainsi, en dépit du développement des technologies de l'information et de la communication, les entreprises privilégient à l'étranger les filiales de leur groupe pour les tâches difficiles à spécifier. ■

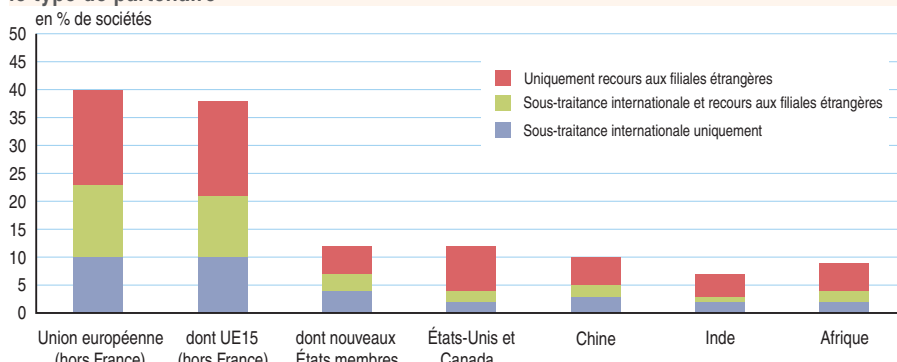
Sources

L'enquête **Chaînes d'activité mondiales** a été réalisée par l'Insee entre juin et octobre 2012 dans le cadre d'un projet européen d'amélioration des connaissances en matière de stratégies d'internationalisation des sociétés. Elle porte sur la période de début 2009 à fin 2011 et couvre le champ des sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus fin 2008, c'est-à-dire celles dont le secteur d'activité correspond aux divisions 05 à 82 (hors divisions 64 à 66) de la nomenclature NAF rév.2. Les unités interrogées sont les unités légales au sens de la définition juridique de l'entreprise et non de celle de la loi de modernisation de l'économie (LME). C'est pourquoi les résultats sont présentés en utilisant l'appellation « société » plutôt que celle d'« entreprise ».

Le champ de l'enquête correspond à 28 000 unités légales et 7,7 millions de salariés en 2011 (dont 2 millions pour l'industrie manufacturière et 500 000 pour le secteur de l'information et de la communication), soit 1 % du nombre d'unités légales et 54 % du nombre de salariés de l'ensemble des secteurs marchands non agricoles et non financiers.

L'échantillon de l'enquête comporte 8 075 sociétés, soit 29 % des sociétés de 50 salariés ou plus du secteur marchand non agricole et non financier. Du fait de la précision du sondage, le taux de recours à la sous-traitance internationale est évalué à 1,5 point près, pour un intervalle de confiance au seuil de 95 %.

4 Fréquence du recours à des partenaires internationaux extérieurs à la société selon le type de partenaire



Lecture : fin 2011, 10 % des sociétés appartenant à un groupe multinational sous-traitent à l'international dans l'UE (hors France) uniquement en dehors du groupe, 13 % recourent à la fois à la sous-traitance internationale dans l'UE et à des filiales du groupe à l'étranger ; 17 % recourent uniquement à des filiales du groupe à l'étranger (sans autre sous-traitance dans l'UE).
Champ : sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus (fin 2008) appartenant à un groupe multinational et implantées en France.
Source : Insee, enquête *Chaînes d'activité mondiales* 2011.

L'enquête donne des informations sur le recours aux filiales étrangères du groupe ou l'utilisation de sous-traitants externes, mais elle ne fournit pas d'informations quantitatives. Elle permet seulement de savoir si une société a recours ou non à la sous-traitance.

L'enquête distingue les activités de cœur de métier des activités de support. Les différentes activités support présentes dans l'enquête sont : « Logistique et transport », « Marketing, services de commercialisation et services après-vente », « Services informatiques et de télécommunications », « Administration, gestion et management » et « Design, R&D, ingénierie et autres services techniques ».

Définitions

Dans cette étude, la **sous-traitance** désigne le recours dans le processus de production à une société externe au groupe. Elle peut être **internationale** si elle est réalisée avec des sociétés situées à l'étranger ou **intranationale** si elle est réalisée avec des sociétés situées en France.

Dans le cadre de l'étude, les *joint-ventures* (coentreprises) ont été considérées comme appartenant au groupe, elles rentrent donc dans les chiffres de recours aux filiales et non pas dans ceux de la sous-traitance.

Un **groupe** est un ensemble de sociétés (unités légales) liées entre elles par des participations au capital et parmi lesquelles

l'une exerce sur les autres un pouvoir de décision *via* le contrôle direct ou indirect des droits de vote. En pratique, ce pouvoir est appréhendé par le capital détenu.

Un **groupe** (ou une firme) **multinational** est dans cette étude un groupe ayant au moins une filiale à l'étranger.

L'**activité cœur de métier** consiste en la production de biens ou de services destinés au marché ou à des tiers, réalisés par la société et générant un chiffre d'affaires. L'activité cœur de métier est dans la plupart des cas l'activité principale de la société. Elle peut également inclure d'autres activités secondaires si la société considère qu'elles constituent une part de ses fonctions essentielles.

Les **activités support** ou activités auxiliaires sont les activités mises en œuvre par la société pour permettre ou faciliter la production de biens ou services destinés au marché ou à des tiers. Les productions de ces activités support ne sont pas directement destinées au marché ou à des tiers.

Bibliographie

- Fontagné L. et D'Isanto A., « Chaînes d'activités mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union européenne », *Insee Première* n° 1451, juin 2013.
- Boccaro F., Hecquet V., D'Isanto A. et Picard T., « L'internationalisation des entreprises et l'économie française », *Insee Références* Les entreprises en France, édition 2013, octobre 2013.

Direction Générale :
18, bd Adolphe-Pinard
75675 PARIS CEDEX 14
Directeur de la publication :
Jean-Luc Tavemier
Rédacteur en chef :
E. Nauze-Fichet
Rédacteurs :
J.-B. Champion, A. Houlou-Garcia,
C. Lesdos, V. Quénechdu
Maquette : P. Nguyen
Impression : Jouve
Code Sage IP141518
ISSN 0997 - 3192
© Insee 2014

• **Insee Première** figure dès sa parution sur le site internet de l'Insee :
www.insee.fr/collections-nationales

• Pour recevoir par courriel les avis de parution (60 numéros par an) :
<http://www.insee.fr/abonnements>

Pour vous abonner à **Insee Première** et le recevoir par courrier :
<http://www.webcommerce.insee.fr/liste.php?idFamille=16>

